

include

Приобщаващо лидерство
в дигиталната ера

Наръчник
за лидери и всички,
които искат да
станат такива



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

INCLUDE - Приобщаващо лидерство в дигиталната
ера

INCLUDE Наръчник за лидери и всички, които искат да станат такива

Не можете да разрешите проблеми, използвайки
същия начин на мислене, който сте използвали,
когато сте ги създавали.
Алберт Айнщайн



Автори

„Наръчник за лидери и всички, които искат да станат такива INCLUDE“ е създаден от emcra - Co-shaping Europe, Берлин (Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy) и Университет Adam-Mickiewicz, Познан (Zofia Jakubczyńska, Adam Szymaniak, Tomasz Brańka), съвместно с всички партньори по проект INCLUDE. Той е резултат от проект INCLUDE, финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Дизайн

Дизайнът на „Наръчник за лидери и всички, които искат да станат такива INCLUDE“ е създаден от EU-Fundraising Association e. V., Берлин (Birgit Kuhley) и Visuelle Kommunikation, Берлин (Simone Kattert)

Удостоверяване на снимков материал

Получени лицензи за използване на изображения и графики от Shutterstock, iStock и Freepik.

Носител на отговорност

Настоящият проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Отговорност за съдържанието на публикацията носят единствено авторите; Комисията не носи отговорност за по-нататъшното използване на съдържащата се в него информация. Авторите на този документ по никакъв начин не носят отговорност за използването или прилагането на идеите, методите или предложенията, съдържащи се в него.



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Авторски права и права за използване

„Наръчник за лидери и всички, които искат да станат такива INCLUDE“ може да бъде изтеглен и използван безплатно, спазвайки условията на програма Еразъм+.

Резултатът от проекта „Наръчник за лидери и всички, които искат да станат такива INCLUDE“ е предмет на лиценз:



Creative Commons

Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Вие можете да:

Споделяте – копирате и преразпределяте материала във всяка форма носител или формат

Адаптирате - преподредите, трансформирате и да надградите материала за всякакви цели, включително комерсиални.

Съгласно следните условия:

Признаване – Трябва да признаете съответната заслуга, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да го направите по всеки логичен начин, но не и по начин, който предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.

ShareAlike – ако трансформирате или надградите материала, трябва да класифицирате приноса си под същия лиценз като оригинала.

Изображенията и графиките в „ Наръчник за лидери и всички, които искат да станат такива INCLUDE “ не са предмет на лиценз CC-BY-SA.

Европейският проект „INCLUDE“ и партньорите по проекта



Ключови думи като самоорганизация, автономия, равни йерархии и споделена отговорност стават все по-често срещани в нашия нов свят на работа. Нашият проект „INCLUDE“ подкрепя хора и екипи при прилагането на нов, практичен и иновативен лидерски подход в дигиталната ера, който ще им помогне да разработят заедно бъдещето на своите организации. За тази цел, „INCLUDE“ предлага ръководство, съдържащо интерактивни учебни и обучителни материали, подредени стъпка по стъпка.

Базираната в Берлин, emcra GmbH е водеща обучителна и консултантска компания, в областта на управлението и организационното развитие, както и в сферата на национално и европейско финансиране.

emcra подкрепя фондации, асоциации и (социални) предприятия при възникване на предизвикателства, при промяна на управление. Фокусът е върху финансиране, дигитална трансформация, нови приобщаващи лидерски подходи, управление на проекти, управление на риска и прилагане на международни стандарти.



Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister
Confartigianato Imprese

lvh е заинтересована група от занаятчии, от Южен Тирол. Основната дейност на lvh е представянето на интересите на занаятите пред местни и регионални институции, други сдружения и гражданското общество. Освен това lvh предлага широка гама от услуги на своите членове, като счетоводство, счетоводство на персонала, изчисляване на данъци, консултации в областта на иновациите, правни съвети и различни курсове за обучение, задължителни и незадължителни курсове. Разполагат с около 140 служители и около 8 000 членове.



Cyprus Project Management Society (CPMS) е създадено през февруари 2008 г. от група професионалисти, притежаващи знания и компетенции, с цел да популяризират визията на обществото. Дружеството е сдружение с нестопанска цел, което черпи сила и компетенции от доброволното участие и приноса на своите членове. Също така насърчава използването на ползите от проекти и други методологии и стандарти за управление на компаниите, професионалистите и обществото.

Европейският проект „INCLUDE“ и партньорите по проекта



ТПП-Враца е неправителствена организация, която подкрепя МСП в Северозападна България. От създаването си през 1991 г. работи за постигане на най-благоприятна икономическа среда за българския бизнес и улесняване на неговата дейност. Организацията работи в тясно сътрудничество с местните власти, други неправителствени организации и структури за подкрепа на бизнеса от страната и чужбина. ТПП-Враца е приемна структура на Europe Direct Center. Структурата на ТПП-Враца, с изградени три регионални офиси в Северозападна България, обединява над 1000 стопански субекта на територията на Врачанския регион, независимо от формата на собственост.



EU-Fundraising Association e.V. (EUFA) е организация с нестопанска цел, действаща на територията на Европа, със седалище в Берлин. EUFA е основана през 2010 г. от мрежа от професионални организации за набиране на средства от ЕС. Една от основните цели на EUFA е европейската интеграция и подкрепата на европейското гражданство. Чрез работата си EUFA цели да насърчи хората и организациите да мислят и работят в европейски контекст. Като професионална организация, EUFA има за цел да установи стандарти за качество за организациите за набиране на средства от ЕС, мениджърите на безвъзмездни средства и ръководителите на проекти от секторите със стопанска и с нестопанска цел.



IBWF e.V. (Институт за бизнес консултиране, бизнес развитие и изследвания) е мрежа от бизнес консултанти. Като мрежа, тя обединява своите членове във всички консултативни дисциплини. Собственото сертифициране на нейните членове подчертава високите стандарти за качество на съвети, ориентирани към решения. Участието в проекти финансирани от ЕС, насочени към удобни за потребителя решения, съчетано с консултации с членовете, създава практични и подходящи за потребителя решения за МСП.



Университет Адам Мицкевич, Познан, е основната академична институция в Познан и един от най-добрите полски университети. Неговата 100-годишна репутация се основава на дълга традиция във висшето образование в град Познан и изключителните настоящи постижения на неговия академичен персонал, студенти и възпитаници. В АМУ като изследователски университет работят 4000 академици и повече от 35 000 студенти, които могат да избират между 366 области на обучение, предлагани от 21 факултета.



Съдържание

01	Въведение – Как трябва да използвам настоящия наръчник?.....	11
02	За кого е предназначен настоящия наръчник?	19
03	Пет области на развитие за лидери в дигиталната ера.	27
04	Моделът INCLUDE – концепция на процеса стъпка по стъпка	47
05	Накратко: Инструменти и Методи INCLUDE	69
06	Инструменти и методи за приобщаващо лидерство в дигиталната ера	71
07	Дигиталната ера – Технологии и нови начини на работа Как да подготвим и осъществим обучителен курс по IN- CLUDE ?	433
08	Как да подготвим и осъществим обучителен курс по IN- CLUDE ?	457
09	Литература	491



01

КАК ТРЯБВА ДА ИЗПОЛЗВАМ ТОЗИ НАРЪЧНИК?





Лидерство в дигиталната ера

Защо четете този наръчник? Любопитни ли сте да разберете как можете ефективно да оформите бъдещето на вашата организация в дигиталната ера? Или за първи път сте изправени пред лидерска задача и искате да се подготвите добре за новата си роля? Може би сте осъзнали, че използваните до момента методи вече не дават очакваните резултати и търсите нови пътища за вас лично, за вашия екип или за цялата ви организация? Или искате да създадете стартираща компания и бихте искали да сте сигурни, че можете да се справите с утрешните предизвикателства в новата си компания от самото начало? Може би сте обучител, който би искал да предаде темата за приобщаващото лидерство на други, или може би вече имате известен опит в тази област и се нуждаете от вдъхновение как да предадете тази тема още по-добре, предвид условията в нашия дигитален свят.

Всяка една от тези мотивации е много добра основа за успешно прилагане

на подхода INCLUDE в бъдеще. Всички инструменти и методи, представени в този наръчник, са описани по такъв начин, че да могат да бъдат разбрани при индивидуално изучаване и незабавно приложени в ежедневието ви работно. Подходящи са за хора с различен стил на учене. При създаването на този наръчник водещият принцип беше да се подкрепят потребителите по такъв начин, че да получават бърза поддръжка в ежедневието работни ситуации и да могат да работят практически с инструментите INCLUDE възможно най-скоро.

Вие се интересувате от теоретичните основи на INCLUDE?

Знаем, че няма лесни и универсални решения и че всяка ситуация и всяка организация са различни. Затова насърчаваме всички читатели да преминават през представените тук инструменти и да изберат тези, които в момента ще ги подкрепят най-добре по пътя им към успеха. В допълнение към това, ние специално ви насърчаваме да адаптирате, промените или развиете инструментите,

за да отговарят на вашите индивидуални изисквания.

Ние знаем, че няма прости и универсални решения и че всяка ситуация и всяка организация са различни. Затова насърчаваме всички читатели да изберат от представените инструменти онези, които в момента могат най-добре да ви помогнат по пътя ви към успеха. В допълнение, ние изрично ви насърчаваме да адаптирате, промените или развиете инструментите по такъв начин, че да отговарят на вашите индивидуални изисквания.

В зависимост от вашите специфични нужди, можете да използвате ръководството INCLUDE по различни начини. По-долу ще намерите важна информация за това как да използвате тази работна книга в три роли: като INCLUDE мениджър, като отговорно лице в процеса на INCLUDE организационно развитие и като INCLUDE учител.

Как да използвате това ръководство, за да станете INCLUDE лидер ?

Много наръчници по лидерство описват защо приобщаващото лидерство е важно и какво трябва да се направи по принцип. Но те не предоставят достатъчно конкретни насоки. Подкрепата за практиката твърде често липсва.¹

Това ръководство поставя тези инструменти на една ръка разстояние. По този начин можете да се развиете стъпка по стъпка в приобщаващ лидер в дигиталната ера и

¹ Резултатите от проекта на ЕС „Приобщаващо лидерство“ бяха важна основа за разработването на наръчника INCLUDE. Препоръчваме ви да използвате и свободно достъпните материали на този проект. INCLUDE надгражда тези резултати и ги разширява, така че да могат да бъдат предоставени на по-широка аудитория. Щракнете тук за резултатите от „Приобщаващо лидерство“: [https:// inclusiveleadership.eu/de](https://inclusiveleadership.eu/de)

да създадете основата за развитието на вашата организация към приобщаваща организация.

Следователно трябва да използвате това ръководство, ако търсите ad hoc инструменти за справяне с текущи предизвикателства. Но можете също така да отидете още една крачка напред и да използвате ръководството INCLUDE, за да планирате и осъществите вашата лична промяна и промяната в цялата ви организация. По този начин създавате приобщаваща работна среда както за вашата работна сила, така и за вас като мениджър.

Наръчникът INCLUDE не е учебник, който трябва да се чете от началото до края. В зависимост от вашите цели, вие решавате кои глави искате да задълбочите. Освен това не е книга, която се чете за една вечер. Ръководството INCLUDE е проектирано по такъв начин, че да може да стане постоянен спътник в процеса на вашето личностно развитие.

Насърчаваме ви да изучавате задълбочено съдържанието, да използвате отделни инструменти и въпроси, за да размишлявате, и да оценявате цялата информация от личната си гледна точка, преди да я приложите. Тогава трябва да изпробвате вълнуващите инструменти на практика възможно най-бързо.

Когато избирате инструментите, които работят най-добре за вас, можете да се обърнете към петте области за развитие на INCLUDE за приобщаващо лидерство в дигиталната ера.

Подробно въведение в тези области на развитие може да се намери в Глава 3.

Областите са :



Лидери – Инструменти за саморефлексия и самоосъзнаване

Тази част от наръчника съдържа инструменти, с които да напреднете към това да станете приобщаващ лидер, като, наред с други неща, работите върху начина си на мислене и убеждения.



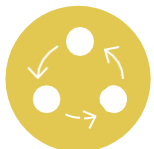
Хора – Инструменти за развитие на взаимоотношения

Тази област на развитие е насочена към читатели, които биха искали да ръководят своите екипи по-добре, като например създават здрави взаимоотношения с колегите си и добра работна среда.



Структура – Инструменти за мен, моя екип и моята организация

В тази част ще намерите инструменти за развитие на структурите на вашата организация по такъв начин, че вие и вашият екип да можете да отговорите правилно на предизвикателствата на днешния и утрешния ден.



Процеси – Инструменти за споделена визия и осъществяване на промяна

Фокусът в този раздел е върху практическото прилагане на промени, които ще доведат до реализацията на споделена визия.



Технологии – Инструменти за справяне с цифровите разработки, които променят нашия свят

В тази глава ние описваме как можете да се справите с възможностите и рисковете, които крие дигиталната ера.

Един лесен начин да потърсите подходящи решения и инструменти е да хвърлите поглед върху предизвикателствата, пред които са изправени лидерите в дигиталната ера (глава 3). Със сигурност ще можете да се идентифицирате с някои от тези предизвикателства, а някои може дори да ви лишават от съня ви през нощта.

Обобщената таблица в глава 5 ще ви помогне бързо да намерите инструментите в наръчника, които търсите.

Ако искате да приложите подхода INCLUDE в неговата цялост – не само за вас лично, но и за вашата организация – тогава можете да намерите някои важни съвети в следващите параграфи как да приложите този наръчник.

Как да използвам това ръководство, за да подкрепя процеса на INCLUDE организационното развитие ?

Ако искате да приложите подхода INCLUDE във вашата организация, започнете с четене на глава 4 от този наръчник: „Моделът INCLUDE – инструкции стъпка по стъпка“. Там ще намерите отговори на следните въпроси:

- Какво представлява процесният модел INCLUDE?
- Какви са отделните стъпки на модела на процеса INCLUDE?
- Защо стъпките на модела са подредени по този начин?
- Как можете да приложите модела



на процеса INCLUDE във вашата организация?

- Защо вашето лично развитие е първата стъпка и как можете да осъществите собствения си процес на развитие ефективно, преди да насочите вниманието си към развитието на вашата организация?
- Как можете да модерирате INCLUDE процеса на организационно развитие?
- Кой инструмент трябва да бъде внедрен и в коя фаза на модела на процеса INCLUDE?

„Beta-Codex“, „Open Space за лидери“ и „OpenSpace за организации“ са инструменти, от които със сигурност ще имате нужда. Те са описани в глава 6. Основополагащите принципи за вашия процес на промяна са обобщени в Beta-Codex. Това ще даде ориентация на всички, които участват във вашата организация. Отвореното пространство за лидери е свързано с иновативно приложение на концепцията за отворено пространство за отделни лица или за малки лидерски екипи. Отворено пространство за организации е формат, който се използва в целия свят с голям успех от много години. Използва се от организации или големи групи. В края на глава 4 сме съставили възможен график, по който да се ориентирате, ако искате

да знаете кой инструмент трябва да се използва в коя фаза на модела на INCLUDE процеса.

Въпреки тези препоръки, моделът е гъвкав и ще ви даде свободата да изберете инструментите, които са полезни за вашата трансформация. В глава 5 има таблица, която предоставя общ преглед на инструментите. Тя ще ви даде възможност да изберете правилните инструменти за вашата организация на всеки етап от развитието.

Как да използвам това ръководство като INCLUDE обучител ?

Ако сте или бихте искали да станете обучител за приобщаващо лидерство, тогава можете да използвате INCLUDE инструментите по следния начин:

1. Можете да се развиете като лидер, ако искате да работите като вътрешен обучител или за външни организации в бъдеще.
2. Можете да използвате нашата моделна учебна програма, за да разработите и предложите нови курсове за обучение

на хора, които искат да станат INCLUDE лидери.

3. Можете да използвате информацията от INCLUDE като вдъхновение за разработване на курсовете за обучение, които в момента предлагате по темата за приобщаващото лидерство. Това е особено приложимо, ако искате да придадете по-голяма тежест на технологичното развитие в цифровата ера.

При първия случай на употреба трябва да работите с този наръчник по начина, препоръчан в раздела по-горе: „Как трябва да използвам този наръчник, за да стана приобщаващ лидер?“. Във втория случай на употреба можете да използвате нашия модел на учебна програма. В глава 8 ще намерите модел на учебна програма съответно за онлайн курс и физически курс. И двете учебни програми са тествани в цяла Европа. Те предават основни знания по темата за приобщаващото лидерство, както и за инструментите на INCLUDE в петте области на развитие на INCLUDE: лидер, хора, структура, процес и технология.

Материали за INCLUDE обучители

Освен това е разработена далеч по-всеобхватна учебна програма, която взема предвид спецификациите на Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (EQF): **„INCLUDE – Приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Съдържание за обучение и семинари“**. С помощта на тази учебна програма на INCLUDE EQF имате възможност да използвате съдържанието на INCLUDE, например като доставчик на допълнително обучение или като част от професионалното обучение във вашите образователни институции. В зависимост от вашия личен опит, можете да използвате INCLUDE програмите директно за семинари или като вдъхновение, за да създадете своя собствена

персонализирана програма за семинари. Ще намерите инструкции как да приспособите INCLUDE обучението към нуждите на вашата организация, вашата обучителна група и вашия личен опит в глава 8 „Как да подготвя INCLUDE обучение и как да го проведа?“ В тази глава сме събрали и допълнителна информация за вас, така че да можете да използвате ръководството като INCLUDE обучители по възможно най-добрия начин. За третия случай на употреба също е лесно да се идентифицира правилната информация и инструменти. Ключът е практическата полезност на инструментите, представени в началото на описанието на всеки инструмент от глава 6. По този начин можете да изберете подходящите INCLUDE инструменти според предизвикателствата, пред които са изправени вашите участници. Освен това таблицата в Глава 5 позволява избор на инструменти по отношение на петте основни INCLUDE области на развитие: „Лидер“, „Хора“, „Структура“, „Процес“ и „Технология“.

Как можете да използвате INCLUDE инструментите?

За да ви улесни работата с инструментите INCLUDE, всеки инструмент е представен по един и същи начин в глава 6. Ще намерите следната информация за всеки инструмент:

1. Под **„Ползи“** ще намерите информация за резултатите, които можете да очаквате след прилагане или използване на инструмента.
2. **„Примерите от практиката“**, ще ви позволят да намерите инструмента в ежедневните дейности на вашата организация. По-лесно ще разберете в кои ситуации си струва да приложите представеното решение. Примерите описват както добрите, така и лошите практики.
3. Разделът **„Накратко“** предоставя кратко

описание и ще ви помогне бързо да се запознаете с инструмента. Това описание е допълнено, където е възможно, с визуално изображение на основното съдържание на инструмента.

4. **„Ръководствата“** описват подробно как инструментът може да бъде приложен в ежедневни работни ситуации. Ще откриете в какъв контекст трябва да се използва инструментът, включително, например, дали е подходящ за вашето лично развитие или за подобряване на начина, по който структурирате съвместната работа на вашия екип.

5. Под **„Използване в ежедневната работа“** ще намерите полезна информация за това как да приложите на практика инструментите. Ще бъдете предупредени за потенциални грешки и капани, които могат да бъдат направени, когато използвате инструмента, или в които можете да попаднете. Ще получите и допълнителни предложения как да внедрите инструмента в ежедневната си работа.

6. Предоставените **„Ресурси“** ви дават възможност да се запознаете в дълбочина с инструментите и съдържанието, които са въведени. Там ще намерите указатели за авторите на описаните инструменти, както и полезна литература и уеб връзки.

7. Зоната за **„Хаштаг“** ви насочва към основните ключови думи, които характеризират инструмента. Можете да използвате тези ключови думи, например, за търсене на други материали онлайн.

Какво трябва да направите първо?

Сега трябва да решите коя от трите възможни употреби е най-интересна за вас: INCLUDE мениджър, отговорно лице в INCLUDE процеса на организационното развитие или INCLUDE обучител. Най-важното е да започнете сега и да тръгнете по пътя си да станете приобщаващ лидер в дигиталната ера. Разгледайте внимателно

съдържанието на INCLUDE ръководството, което ви интересува. Водете си бележки, скицирайте идеите си, обмисляйте идеи, променяйте и разширявайте нашите инструменти, задавайте въпроси. Но преди всичко: прилагайте и експериментирайте. Защото промяната се случва само когато правите нещата по различен начин от преди. Ние сме уверени, че нашите инструменти ще ви вдъхновят да осигурите приобщаващо лидерство в отговор на предизвикателствата на дигиталната ера и, че те ще ви дадат ценна информация и ще ви подкрепят при вземането на добри решения и разработването на стратегии, които работят. Но най-хубавото е: Вие ще развиете свой личен приобщаващ стил на лидерство.

E-Mail- курс за вашия INCLUDE старт

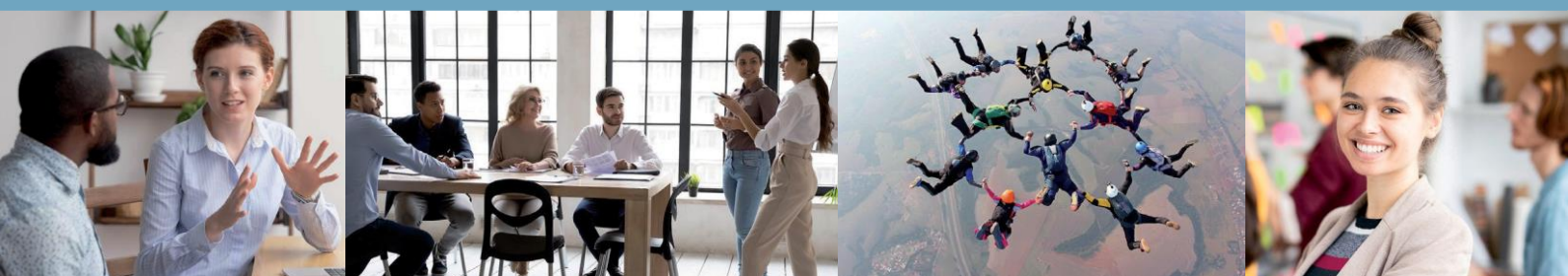
Една тема като приобщаващото лидерство в дигиталната ера може бързо да се изгуби в ежедневието, въпреки нейната важност. Често трябва да се справяме с неотложни задачи в ежедневната ни работа, а важната работа по личностното ни развитие или върху структурите на нашата организация са изложени на риск да бъдат маргинализирани. Някоя организация обаче не може да си позволи негативните последици от отлагането. Ето защо разработихме **INCLUDE имейл курс** за вас в началната фаза по пътя към това да станете приобщаващ мениджър. В продължение на дванадесет седмици ще получите кратко практическо въведение в темата. Всяка седмица ви подкрепяме с кратък поглед върху света на приобщаващото лидерство, което ще ви позволи да използвате нашите инструменти незабавно във вашата работна среда. Най-добре е да се регистрирате веднага, за да могат добрите ви намерения да се превърнат в действия. Щракнете тук за регистрация:

https://link.emcra.eu/INCLUDE_de



02

Кой трябва да използва този
Наръчник ?



... за всички, които искат да бъдат смели!

Наръчникът INCLUDE е написан за всеки, който носи лидерска отговорност или който би искал да поеме повече отговорност в бъдеще. Има особен фокус върху това да можете да преодолеете и да използвате по-добре предизвикателствата и възможностите, които произтичат от нашата цифрова ера за вас лично и за вашата организация.

Наръчникът съдържа важна информация за всеки, който иска да развива себе си и своята организация. По-специално, следните пет области на развитие, които са от значение за всички лидери, са разгледани подробно:

- Саморефлексия и самоосъзнаването като предпоставка за това да станете INCLUDE лидер;
- Развитие и поддържане на взаимоотношения в една организация, особено за овладяване на лидерските задачи в екипи;
- Разработване или реорганизиране на основополагащите структури във вашата организация, така че потенциалът на всички лидери, служители и екипи да може да намери по-пълен израз;
- Разработване или реорганизиране на работните процеси, така че промените във вашия начин на работа да станат ефективни по-бързо, и така че всички в организацията да действат съгласувано, докато изпълнявате визията си;
- По-проактивно взаимодействие с новите технологии и дигиталните разработки, за да подготви организацията за бъдещето.

Всеки, който е отворен към съдържанието на този наръчник INCLUDE, има нещо общо: желанието да се развива лично и да иска активно да оформя промените в организациите, така че да могат да се справят по-добре с предизвикателствата на днешния и утрешния ден. Наръчникът INCLUDE е разработен за хора, които

имат смелостта да експериментират, да се сблъскват със старите убеждения, да сложат край на нещо, което (вече) не работи, и да научат от нулата какво би могло да работи по-добре. За тези, които са готови да загърбят ролята на всезнаещия експерт и да признаят, че не знаят всичко и че не могат всичко. За лидери, които са признали или поне са усетили, от дълго време, че нещо трябва да се промени, само те не са били в състояние да изразят точно с думи какво е това. За подхода INCLUDE се нуждаете от откритост, любопитство и смелост да тръгнете в нови посоки, дори когато не сте напълно сигурни в началото къде ще ви отведе този път. Защото „нови пътища се създават от нашето ходене по тях“ (Франц Кафка).

Четири групи хора, за които INCLUDE е особено подходящ

При разработването на наръчника INCLUDE, имахме предвид четири групи хора, към които изпитваме особено силно чувство. Това са настоящи и потенциални лидери от малки и средни предприятия (SME), от малки и средни организации (SMO), от стартиращи фирми и доставчици на обучение, участващи в професионално образование.

Подходът INCLUDE е проектиран да бъде особено приложим за тези четири определени групи хора. Това обаче не означава, че не може да бъде успешно реализиран от други заинтересовани, независимо дали идват от малки или големи структури и дали го използват частично или цялостно.

Малките и средни предприятия (МСП)¹

формират основата на икономиката на Европейския съюз. 99,8% от всички предприятия извън финансовия сектор са

¹Вж. Европейска комисия (2018 г.). Годишен доклад за МСП в Европа 2017/2018. МСП, които се развиват отвъд границите.



МСП и в тях работят приблизително 2/3 от всички служители. По-голямата част от концепциите за консултиране и обучение обаче са предназначени за големи предприятия, тъй като те са тези, които имат бюджета да плащат на външни консултанти и обучители. За разлика от тях, финансите на повечето МСП и микропредприятия обикновено са ограничени и належащите предизвикателства на ежедневния им бизнес заемат централно място. Това води до това, че в МСП дори лидерите работят повече „в“ предприятието, отколкото „за“ предприятието. С други думи, имат твърде малко време за разработване на структури и процеси, както и за цялостен анализ на нови и фундаментални промени, като цифрова трансформация.

МСО са малки и средни организации, например фондации, общества, асоциации, кооперативни структури или

научни институции. Общото между тези неправителствени организации е, че не са (или поне не първично) активни на пазара, с други думи, реализирането на печалба

не е фокус или основен фокус на тяхната работа. Подобно на МСП, МСО често не могат да си позволят външна подкрепа и значителни разходи. Те обаче формират голяма част от така наречения трети сектор, който дава работа на приблизително 28,3 милиона души в целия ЕС². Това е повече служители от строителния сектор например. Дори много повече от МСП, МСО са засегнати от липсата на ресурси по отношение на време и пари за съществено обсъждане на необходимите структурни мерки за развитие. Наред с фокуса върху ежедневната си работа, те трябва да кандидатстват за финансиране, за да финансират работата си. Това е до голяма степен държавно финансиране и/или ресурси от частни спонсори. Набирането на средства и разработването на проекти за финансиране са дейности, които обвързват важни ресурси. Без тези дейности обаче те

² Вж. Third Sector Impact-Project (2018): Третият сектор. Възобновяем ресурс за Европа. Обобщение на основните констатации от проект Third Sector Impact.



не могат да работят успешно. В допълнение към това, лидерите в много МСО са изправени пред предизвикателството да трябва да интегрират и ръководят неплатени доброволци заедно със своя персонал, нает на пълен работен ден. Младите предприятия или организации, което означава стартиращи фирми както в икономиката, така и в третия сектор, са много важни в цифровата ера. Те разработват нови продукти или услуги и създават голяма част от утрешната заетост. Стартирането обаче не винаги означава стартиране. Съществува важна група нови начинания, които се финансират предимно от външен капитал, например от рискови капитал. Фокусът на тези нови начинания често е върху бързия растеж по едноизмерен начин. Би било възможно обаче да се създадат по-добри структурни условия от самото начало, дори когато става въпрос за управление и лидерство. Това би довело до още по-успешна нетна добавена стойност за тези стартиращи предприятия, които, когато успеят, понякога се развиват в значими национални или международни играчи. Това би било възможно, като се обръща постоянно внимание на идеите за INCLUDE от самото начало. Най-голямата стартираща група са предприятия и организации, които са изградени от основател или от малък екип от основатели без или само с много

ограничени външни ресурси. МСП често се гмуркат към икономическа независимост с публично субсидиран кредит за своето основаване. Организацията с нестопанска цел обикновено остават настрана и трябва да изградят организацията стъпка по стъпка чрез лични вноски. Голяма част от малките и средните предприятия и МСО, които постигат успех, са започнали по този начин. Третата група, които всъщност не са стартиращи фирми в традиционната употреба на думата, се състои от предприятия и организации, които се дължат на смяна на поколението в ръководството. Това може да бъде, например, когато квалифициран занаятчия в работилница предаде ръководството на нов собственик поради неговата или нейната възраст. В тази ситуация има много възможности новите отговорни лица да се възползват от подхода INCLUDE.

Доставчиците на обучение в сектора на професионалното обучение обикновено работят като МСП в сектора на професионалното обучение и образование. Но има и дружества, асоциации и т.н., т.е. МСО от третия сектор, които са активни в образователния сектор. До тази степен информацията, която вече е очертана по-горе за МСП и МСО, се отнася и за тези доставчици. Доставчиците на обучение могат да бъдат важни мултипликатори за подхода INCLUDE, ако се присъединят

към процеса INCLUDE за организационно развитие в собствената си компания. Те са още по-важни като доставчици на INCLUDE курсове за обучение, ако разпространяват съдържанието на INCLUDE, като го съобщават на своите специфични целеви групи.

Материали INCLUDE обучители

В Глава 8 ще намерите едnodневна и двудневна програма за INCLUDE семинари. И двете програми могат да се извършват онлайн както лично така и в присъствие на други хора. Изчерпателната учебна програма **INCLUDE**, която е разработена по изискванията на **Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (EQF)**, също е достъпна за всички доставчици на обучение: „INCLUDE – Приобщаващо лидерство в цифровата ера. Съдържание за обучение и семинари”.

Това звучи добре, обаче ...

Дори да сте убедени по принцип в подход като INCLUDE, може и трябва да имате съмнения дали този метод сега е правилният за вас лично или за вашата организация.

Често чувахме въпроси като тези по-долу, когато разработвахме и тествахме подхода INCLUDE:

- „Възможно ли е изобщо да прекроя организацията си без подкрепата на скъпи консултантски компании?“
- „Знам, че трябва да направя нещо, но нямам идея как да процедирам!“
- „Просто съм много натоварен и нямам време да уча и прилагам академични инструменти.“
- „Прекалено съм зает с ежедневните си задължения, за да си позволя да отделям време за приобщаващо лидерство.“
- „Всичко звучи добре на теория, но

не е ли наистина нещо за големи организации, които имат хора, които да работят по това?“

Всичко това са основателни възражения. В допълнение към това общият скептицизъм към новите методи на управление и лидерство, особено в по-малките организации, не идва от нищото. Индустрията за консултиране и обучение е насочена винаги към разработване на нови методи. Това често не е нищо повече от „старо вино“ в „нови мехове“. Но когато има модерно заглавие и съответно висока цена, много лидери и мениджъри – особено в големи предприятия – са твърде щастливи да ги приемат. Хората са модерни и вървят в крак с времето. Тези модерни подходи се възприемат още по-нетърпеливо, защото обещават привидно лесни решения и бързи печалби, без да се налага да се рови дълбоко във вкоренения процес на организацията.



Be skeptical

Скептицизмът винаги е необходим, когато новите тенденции в управлението и лидерството се рекламират като открити „философския камък“. Това важи и за „приобщаващото лидерство“. Това е термин, който също стана модерен през последните години. Здравословният скептицизъм относно този термин и дори относно нашия подход INCLUDE е добър – по-добре, отколкото да следвате слепо всеки, който започне да говори за



приобщаващо лидерство. Да го кажем ясно: дори някои от инструментите, които ще ви препоръчаме в това ръководство, са били активно рекламирани от техните автори. Имате впечатлението, например, че организациите или предприятията трябва просто да нарисуват „платно“ за всички свои предизвикателства и веднага ще напреднат с успех към бъдещето. И просто и да можеш да си представиш една организация като чудо, а не от гледна точка на традиционната пирамидална структура отгоре надолу, няма да е достатъчно, за да родиш промяна. Вярно е, че много добри инструменти и концепции се предлагат на пазара, например чрез книги. Докато ги четете обаче, ще забележите, че въпреки ценната информация, която предават, нещо липсва: отговор на въпроса „Как мога да приложа това на практика в моята организация?“ Докато работите с наръчника INCLUDE, ще се запознаете и с двата инструмента, които току-що бяха споменати накратко като примери, и ние сме абсолютно убедени в тяхната стойност. Всяка организация, екип и ситуация обаче са различни. Това е самата истина. Следователно не е добре обаче просто да притискате вашата организация или предприятие в предварително изградената форма на само един конкретен инструмент и да очаквате той да доведе до фундаментална промяна. Това, което прави разликата, е правилният избор, подходящата комбинация, уметото адаптиране на инструментите към вашите специфични нужди. С подхода INCLUDE ние предоставяме структурирана процедура във вашите ръце. Подобно на парапет на стълбище, това ще ви даде

рамка за вашите лични решения и за тези на вашия екип. Вие сте свободни да вземете свои собствени решения и като лидер в дигиталната ера трябва да имате смелостта да решите какво е правилно за вас и вашата организация. Целта на наръчника INCLUDE е да ви предложи работещи решения за този процес на вземане на решения, които са изпробвани и тествани и които можете да приложите като лидер в ежедневната си работа възможно най-бързо. Препоръчваме ви да продължите стъпка по стъпка и със собствено темпо. Най-важното нещо, което трябва да запомните е, че вие и вашият екип винаги сте в ролята на метронома. Един основополагащ принцип на подхода INCLUDE подчертава този стремеж: „Достатъчно безопасно е да опитате“ и „Достатъчно добро за сега“. Това произлиза от „социокрацията“, организационна концепция, която поставя силен акцент върху самоорганизацията. Казано по друг начин, нов подход, процес или метод, който въвеждате във вашата организация, може да бъде тестван и внедрен, докато не излага организацията на опасност. Във фазата на тестване ще определите дали работи по план или не. Можете да научите повече за този подход стъпка по стъпка в глава 4.

Да обобщим накратко: Кога да използвам INCLUDE?

Представените тук инструменти могат да бъдат приложени успешно от всеки, който:

- ръководи собствената си организация, в резултат на което поема както управленски, така и лидерски задачи;

- носи отговорност за екип от служители или за отдел;
- ръководи проекти;
- е „неформален“ лидер, например радва се на уважението на своите колеги заради своя опит;
- е служител на експонирана позиция. С други думи, те биха могли например да повлияят на посоката на промяната на организацията чрез силните си връзки;
- има задачата да бъде „Агент за промяна“ в тяхната организация, да води до конструктивни решения в процесите на промяна и иновации;
- иска да поеме повече отговорност в организацията, независимо от позицията, която заема в момента, и е убеден, че нещо трябва да се промени.

Наръчникът е насочен и към лидери, които искат да променят и развият себе си и своята организация. На практика това означава:

- преформатиране на организация от нулата, така че да е подготвена за предизвикателствата на днешния и утрешния ден;
- оформяне на организацията стъпка по стъпка, с други думи насърчаване на постепенни промени чрез използване на вътрешни ресурси;
- извършване на по-малки промени, с други думи внедряване на решения, които са съобразени със специфичните предизвикателства да бъдеш лидер;
- въвеждане на промени на оперативното ниво чрез прилагане на прагматични инструменти за решаване на ежедневните предизвикателства.

Обучаващите, които биха искали да споделят приобщаващо лидерство в дигиталната ера с други, независимо дали сега или в бъдеще, са друга важна целева група на INCLUDE. Те могат да използват инструментите, въведени тук, както в ролите, описани по-горе, като агенти на организационната промяна в техните собствени организации, така и когато разработват външни семинари и модерират или съпътстват процеси на организационно развитие. Глава 8, „Как да подготвя обучителен курс по INCLUDE и как да го проведе?“, обяснява подробно как обучителите и

обучителите могат да използват подхода INCLUDE и този наръчник. Следните приложения са конкретна възможност тук:

- като основно вдъхновение за разработване на процеси на обучение и фасилитиране;
- внедряване на готова за използване учебна програма както за онлайн, така и за присъствени курсове;
- използване на индивидуални инструменти, които могат да бъдат интегрирани в съществуващи концепции за обучение.

За кого е по-малко подходящ INCLUDE Наръчника?

INCLUDE наръчникът може да бъде полезно изучаван и от лидери, които работят в йерархични структури отгоре надолу или които предпочитат този традиционен тип организация, като стимул за промяна или развитие на тяхното мислене.

Наръчникът обаче не е предназначен да убеди скептиците, че трябва да прилагат подхода INCLUDE. Нашата основна цел е да достигнем и подкрепим онези, които са готови да продължат напред с помощта на подхода INCLUDE. Кратка забележка към всички онези, които са скептични: работи и има много примери по света, които показват, че работи. Можете обаче да го изпитате само на практика, така че трябва (да искате) да го приложите.

Абсолютно вярно е, че е постигнат значителен успех в традиционните организации и предприятия, ръководени отгоре надолу – и са извършени много добри услуги за обществото. Ние не оспорваме това, а просто казваме високо и ясно: може да бъде по-ефективно, по-ориентирано към клиентите, по-рентабилно и т.н. Това важи за всяка организация, независимо дали е активна на пазара или като фондация, асоциация или организация за социална икономика, обслужваща общественото благосъстояние.



03

Пет области на развитие за лидери в дигиталната ера





От предизвикателства към развитие

В настоящата глава ще ви запознаем с подхода INCLUDE и концептуалната рамка на този наръчник. Отправната точка са условията, които определят лидерството в дигиталната ера. Ще се запознаете с основните предизвикателства, на които лидерите и техните организации трябва да намерят отговори в днешния свят.

На тази основа термините „лидерство“ и „управление“ ще бъдат разграничени един от друг. Това е важно за разделянето на подхода INCLUDE на пет области на развитие: „лидер“, „хора“, „структура“, „процес“ и „технология“. Всяка една от тези области на развитие заслужава вниманието на лидерите на INCLUDE, както и на и всеки, който иска да стане лидер.

Ако искате да обобщите основната идея на настоящата глава в едно изречение, то би било следното: приобщаващото лидерство в дигиталната ера е както работа с и върху хора, така и работа с и върху организации.

Лидерите в дигиталната ера – първи подход

Докато четете този наръчник, може да поръчате храна за дома си и да я платите само с няколко бързи кликания на вашия смартфон. Докато приключите с четенето на тази глава, доставката може да е вече на прага ви. Само преди десет години нещата не можеха да се случат толкова бързо, колкото е възможно днес.

Технологичното развитие ускори процесите в нашия свят и оказва влияние върху начина ни на живот – как живеем, консумираме, създаваме и поддържаме приятелства и взаимоотношения, работим или прекарваме свободното си време. Технологичното развитие и променящите се социокултурни нагласи оказват влияние върху работата на всяка организация. Какъв е резултатът от това? Външните промени изискват вътрешни промени. Това важи за цялата организация, за нейните процеси, структури и социални взаимоотношения, с други думи за начина, по който е организирана и протичат работните процеси в нея. Това означава

също, че лидерите трябва да преосмислят своя стил и може би да потърсят нова концепция за себе си като лидер.

Големите възможности крият и големи предизвикателства за лидерите. Развитието на дигиталните инструменти дава възможност за работа от разстояние и формиране на виртуални екипи. Опитът от последните няколко години обаче доведе до осъзнаването, че това не води автоматично до по-добра съвместна работа в екипи. Ако ръководите екипи, които може би са съставени предимно от дигитални номади, тогава това предизвикателство ще ви се струва познато.

Дигиталните номади са хора, които не се чувстват свързани с едно място и работят от всяка точка на света. Тази неограниченост може да доведе до по-бърза смяна на работното място. Ето защо едно от най-големите предизвикателства при работа с отдалечени или хибридни екипи е създаването на усещане за свързаност и принадлежност към екип или организация. Лидерите никога не е трябвало да обръщат толкова внимание на тази тема, както сега. Темата за свързаността към организацията, разбира се, винаги е била важна, но много връзки възникват естествено, когато решаваме задачи заедно и обменяме знания в офиса или когато вземем заедно кафе или обедна почивка.

Сферата на работа на лидера е била по-управляема и предвидима преди дигиталната ера. Днес лидерите и организациите трябва да действат и да вземат решения в среда, която е по-малко ясна и по-несигурна. Това не означава, че животът като лидер винаги е бил по-лесен. Всеки период има своите предизвикателства и това не означава, че лидерите и служителите не е трябвало да вземат трудни решения, просто защото днешните технически възможности не са съществували в миналото. Подходът INCLUDE приема технологичните промени като възможност да се запитаме обаче дали е крайно време да поставим под въпрос методите, структурите и процесите

за вземане на решения, които повечето лидери продължават да приемат за даденост. През последните години все повече може да се намерят нови концепции, както в теоретичната литература, така и в работния и консултантския свят, които дори и сега се забелязват и поставят под съмнение от консервативни организации, които се управляват вертикално (отгоре надолу). Защо? Защото това, което се възприемаше като стандартен подход преди няколко години, вече не работи.

Ето защо едно важно умение на днешните лидери е способността да поставят под съмнение традиционните методи и подходи за управление на организациите и да научават нови концепции, независимо дали са икономически активни на пазара или се идентифицират като част от третия сектор. Настоящият наръчник на INCLUDE, със своите 27 инструмента, предлага на лидерите и на всички останали, които се интересуват от новите концепции за управление на организациите, солидна основа за растеж, като обхваща всички предизвикателства, пред които са изправени лидерите в дигиталната ера. В нашата епоха, лидерството означава да обръщаш внимание и на най-важните, всеобхватни процеси на промяна в Европа и света. Един пример за това: доскоро „демокрацията“ беше концепция, която хората обикновено обсъждаха само след като се приберат от работа. Дори онези, които са живели в демократични системи, обикновено приемат без оплакване, че работното им място е йерархична структура и правилата се определят от тези на върха на структурата. За креативните умове обаче, йерархичното управление е истински ужас. Тъй като плуралистичните общества обикновено предлагат достатъчно начини хората да се развиват извън йерархичните структури, това не е било съществен проблем в миналото. Нараства броят на хората, които, освен всичко друго, вече не искат да се придържат към дрескода и да прекарват работния си ден облечени в костюм. Повече от всякога хората искат да



внесат своята индивидуалност на работното си място. Те искат да участват в процесите на вземане на решения и да изпълняват задачи, които са по-скоро креативни, отколкото репродуктивни. Тези хора очакват работата им да бъде положително, обогатяващо лично преживяване, а не просто начин за правене на пари.

За уточнение, броят на тези, които гледат на работата като на необходимото зло, за да покриват ежедневните си разходи, все още е висок и ще остане висок. Подходът INCLUDE предлага опция за всеки тип организация – малки, средни или големи – които вярват, че не могат (повече) да си позволят да останат без креативните умове, които имат по-високи очаквания от работното си място. Добре образованите служители от различна възраст в Европа имат богат избор от възможности за работа, както в родните си страни, така и в чужбина. Ето защо не е изненада, че лидерите все по-често се съгласяват с желанието за 4-дневна работна седмица, започват да се интересуват от темата за приобщаващо лидерство, демократизирането на работните процеси и замяната на вертикалното управление (отгоре надолу) с управление отдолу-нагоре. Наред с други причини, те правят това, защото отчаяно се нуждаят от иновации, и следователно, трябва да станат по-привлекателни за креативните умове. Казано по друг начин, не може да настоявате за господство и подчинение и да очаквате това да доведе до

постоянен поток от иновации и креативност (Лив Ларсон).

Добрата новина е, че все повече организации мислят по-демократично, с фокус към приобщаващо лидерство и промяна в структурата на организацията. Всеки, който мисли за безкрайни дискусии, консенсусни решения, пречки пред организационния напредък, и т.н. е на правилното място. По-голяма част от лидерите, както и техните служители мислят по този начин. Само че, това е неправилно. Не е нужно да се примирявате с отрицателните странични ефекти на традиционните демократични процеси на вземане на решения във вашата организация, защото има алтернативи, които наистина работят. Потърсете ги! Със своите 27 инструмента, наръчникът INCLUDE ви предлага пряк път на търсене и завладяваща съкровищница от алтернативи за вашата организация. Само трябва да се възползвате от тази възможност!

Ако работите с подхода INCLUDE, това не означава, че в крайна сметка се нуждаете от повече време за вземане на решения например. Подходът обаче измества фокуса към самият процес на вземане на решение. Организациите, в които директивните решения се вземат отгоре надолу, могат да направят това бързо, когато е необходимо. След това обаче трябва да отделят повече време, за да уведомят служителите си за това решение, както и да ги убедят да го прилагат на

практика. Факт е, че убеждаването често не работи, и точно това е причината много процеси на организационна промяна в миналото да са се провалили.

Процесът на вземане на решения в организация, която действа приобщаващо, може да изисква малко повече време, но внедряване на нови решения ще се случи по-гладко. Ако едно решение е взето съвместно и всички засегнати от него са включени, може да се очаква по-малка или дори никаква съпротива срещу неговото прилагане. Когато служителите се идентифицират с дадено решение, те са по-склонни да го подкрепят. Допълнителното време за вземане на решение, отделено в началото на процеса, обикновено се отплаща богато. Ако в допълнение към това използвате и подходящия процес за вземане на решения, който ви представяме в глава 6 на наръчника, ще откриете, че и организации, които действат приобщаващо, могат да вземат бързи решения.

Предизвикателства пред лидерите в дигиталната ера

В началото на всеки от 27-те инструмента, представени в глава 6, ще намерите поле със заглавие „Ползи – Кога този метод е полезен?“. Използвайки предимствата на всеки инструмент, ще може бързо да прецените дали конкретният инструмент предоставя подходящ отговор на индивидуалните предизвикателства във вашата организация.

Основните предизвикателства за вас в дигиталната ера са обобщени в 11 тематични области в настоящата глава¹. Тези области се надграждат една върху друга и в известна степен се припокриват. Може да прочетете следния списък отгоре надолу от гледна точка на вашата организация или от вашата лична гледна точка, като започнете отдолу и стигнете до върха. Следните основни предизвикателства ще ви помогнат да придобиете първоначално усещане за ситуацията във вашата организация.

Тези предизвикателства също така ще ви осигуряват основата, за да разберете петте INCLUDE области на развитие, с които ще се запознаете по-долу. Индивидуалните предизвикателства могат да бъдат свързани с няколко от областите на развитие.

Предизвикателства: тематични области

- Създаване и развитие на успешна организация (такава, която оперира успешно на пазара);
- Провеждане на иновации и създаване на добавена стойност за клиенти или целеви групи;
- Инициране, модерирание и ръководене на процеси на промяна;
- Създаване на условия за по-бързо и гъвкаво протичане на процесите на промяна;
- Разбиране на новите технологии и използването им в полза на организацията;
- Прилагане на процеси за вземане на решения, които позволяват решенията да се вземат по-бързо и в същото време да бъдат по-демократични;
- Споделяне на власт и отговорност, така че решенията да могат да се вземат от онези, които са най-подходящи за това;
- Развитие и ръководене на екипи по начин, който разгръща пълния им потенциал;
- Развитие на взаимоотношения, изградени върху взаимно уважение и доверие;
- Оценяване и насърчаване на разнообразието;
- Личностно развитие и непрекъснато учене.

¹ В наръчника „INCLUDE – Приобщаващо лидерство в цифровата ера. Основи за лидери и всички, които искат да станат такива“ в единадесетте тематични направления са отредени конкретни предизвикателства от ежедневието на мениджърите. Тази публикация е достъпна и за безплатно изтегляне на английски език:

http://link.emcra.eu/include_de



Какво е лидерство и какво е управление в дигиталната ера?

Всеки, който иска да развие качества на лидер по метода INCLUDE, и по този начин да се изправи пред предизвикателствата, описани по-горе, е готов за промяната. Лидерството в смисъла на ВКЛЮЧВАНЕ има за цел да се търсят и прилагат нови неща съвместно в една организация. Дори повече, лидерите от този тип искат да правят нови неща „правилно“. Това е напълно различно от ежедневието на една организация. Но и дигиталната трансформация не е просто стандартна промяна. Точно като индустриалната революция, това е фундаментална промяна на нашите жизнени и работни навици (вж. Brynjolfsson/McAfee 2016; Schwab/Davis 2018). Следователно е съвсем логично всички лидерски подходи и методологии да се адаптират към новата дигитална ера. Класическата дефиниция на Джон П. Котър за лидерство е добра отправна точка за развитие на нашето разбиране за лидерство в дигиталната ера: лидерството генерира промяна и движение в една организация. Всичко е въпрос на определяне на нов подход, например, или оказване на вдъхновяващ ефект върху собствената сфера на влияние (Kotter 1990: 4ff.). По думите на Питър Стауд, лидерството е „способността да се предостави нова перспектива и цел на прозорливите хора, така че те да се идентифицират с определени цели и ценности“ (Staudt 2017). За разлика от лидерството, основна характеристика на управлението е, че

генерира ред и последователност в една организация, когато например контролът се използва за оценка на резултатите или за задействане на конкретни действия в ежедневието на бизнеса (Kotter 1990: 4ff.). Стауд дава следното определение: управлението е „способността да ръководиш група от хора, да управляваш включените процеси и да използваш оптимално необходимите ресурси за постигане на предварително определена цел“ (Staudt 2017).

Не е нито разумно, нито необходимо да се прави рязко разграничение между тези два термина. Подходът INCLUDE е плавен, когато става въпрос за разграничение между управление и лидерство. Едното не работи без другото – INCLUDE разглежда управлението и лидерството като двете страни на една монета. Управленските задачи също са свързани с ръководенето на екипи. Не е полезно да се приема, че лидерите са отговорни за всички важни нови неща, а мениджърите „просто“ се фокусират върху ежедневието при управлението на един бизнес. Остава ясно обаче: лидерите на INCLUDE се грижат за създаването на промяна и изпробването на нови неща. По този начин те искат да вземат решения, когато е възможно, заедно с всички участници. Тяхната цел е да се изгради организация, която е по-скоро самоорганизация, а не строга йерархична структура. За лидерите на INCLUDE това означава делегиране на отговорност и споделяне на властта. Ако искате това, значи сте осъзнали, че „старото лидерство“ не е достатъчно в дигиталната ера поради фундаменталните промени, всеобхватните предизвикателства и разнообразните възможности, които вървят ръка за ръка. (вж. повече подробности в глава 7).

Преглед: пет области на развитие за приобщаващо лидерство в дигиталната ера

Подходът INCLUDE разграничава пет области в които лидерите могат да се развиват, за да бъдат ефективни в дигиталната ера. Тези пет области включват:



И петте INCLUDE области, в които лидерите могат да се развиват, работят заедно и се допълват взаимно. Например, повишената самоорганизация (област на развитие „процес“) е възможна само ако се изгради по-голямо доверие между служителите (област на развитие „хора“) и официалното упражняване на власт (област на развитие на „структура“) е ограничено. Освен това лидерите на INCLUDE се нуждаят от подчертана способност да оценяват възможностите или рисковете, както и да оценяват въздействието на техническите

иновации върху собствената си организация (област на развитие „технологии“). Те също така се нуждаят и от добро самосъзнание, особено по отношение на собствените си способности и ограничения (област на развитие „лидер“). Ето защо е важно да преминете през целия процес на ВКЛЮЧВАНЕ, както на ниво индивид, така и на ниво организация. Няма пряк път. Лидерите на INCLUDE се характеризират с това, че приемат сериозно всички пет области и продължават да се развиват във всяка от тях. Повече за това може да научите в глава 4.

Лидерството и организационното развитие работят заедно

Много лидерски подходи са твърде късогледни. Фокусът им е предимно върху въпроса как лидерите да формират отношенията си със служителите, така че да постигнат определени резултати. За лидер също така се смята човек, който непрекъснато се развива. В основата си обаче тези подходи се съсредоточават „само“ върху областите за ВКЛЮЧВАНЕ на развитие „лидер“ и „хора“, въпреки че обикновено им липсва приобщаваща ориентация.²

Малко или никакво внимание се обръща на въпросите за организационната структура или работните процеси в организацията, когато се обсъжда лидерството (областите на развитие „структура“ и „процес“). Подходът на „новата работа“ (олицетворение на структурната промяна в света на труда), който стана все по-популярен през последните няколко години, правилно е критикуван точно поради тези причини. Тези, които изпращат себе си и своя екип на семинари за „нова работа“, като същевременно запазват всичко останало, което определя споделяната им работа в организацията, както преди, не са приобщаващи лидери. За успешен INCLUDE процес на промяна,

всеки лидер трябва да работи върху всички гореспоменати области, така че организационната култура също да се развива в посока INCLUDE. В противен случай ще се сблъскате с фразата на Питър Дракър, „културата яде стратегията за закуска“.

Защо това е така? Много е просто: точно както добрият софтуер от лош аналогов процес не може да направи добър дигитален процес, така е малко вероятно и подходите за „нова работа“ сами по себе си, като например интегриране на работата и личния живот, да направят от йерархичната организация нова приобщаваща организационна структура. Тези концепции имат своята обосновка и могат да бъдат разумни и ефективни, но само ако структурните и организационни основи за тях са положени паралелно. „Новата работа“ не може да живее в йерархични структури отгоре надолу. Ако дадете шанс на подхода INCLUDE като лидер, тогава ще забележите, че вашата организационна култура ще се промени и тази „нова работа“ ще се появи на практика като страничен продукт от приобщаващото развитие на вашата организация. Където лидерите и служителите вземат решения в съответствие с подхода INCLUDE, те ще се възползват от възможността да оформят работната си среда по начин, който е възможно най-оптимален както за организацията, така и за екипите и отделните лица.

² Проектът, изпълняван преди INCLUDE – „Приобщаващо лидерство“/Inclusive leadership, който също беше финансиран от ЕС, не надхвърли първите две области на развитие на лидерите. Чрез фокуса си върху „приобщаването“ проектът все пак успя да даде значителен принос в дебата за лидерството. Затова горещо препоръчваме материалите, публикувани по проекта „Приобщаващо лидерство“ на всеки, който би искал да се развива предимно в областите на развитие „лидер“ и „хора“. Тези материали са използвани в минимална степен за този наръчник и могат да бъдат използвани от лидерите на INCLUDE като допълнителни материали за преподаване и обучение. Материалите са достъпни безплатно тук: : <https://inclusiveleadership.eu/de/>



Подходът INCLUDE не е подход за интроспекция, или защо винаги трябва да гледате навън!

Петте INCLUDE области на развитие на лидерите, описани последователно по-долу, имат едно общо нещо: всяка област е представена както от вътрешна, така и от външна гледна точка. Има добра причина за това. Може да постигнете успех само ако вие като лидер, членовете на вашия екип и цялата ви организация постоянно вземате предвид външния свят около вас. Всичко останало би било просто интроспекция. Реалността на пазарите или целевите групи, към които се обръщате, и хората или групите, действащи около вас, ще определят колко успешна може да бъде вашата организация. Тази външна реалност не трябва да се подминава във вашите дейности като лидер.

Нека дадем пример за това: представете

си, че в бъдеще, когато става въпрос за работните процеси, наблягате повече на само организацията, автономността и по-бързото вземане на решения (област на „процеса“). Ако в същото време не предоставите на вашите екипи директен достъп до клиентите или целевите групи, за които разработвате нови продукти или услуги, тогава може да се случи следното – нуждите на целевите групи няма да бъдат достатъчно интегрирани в процеса на вземане на решения, и така новите продукти няма да бъдат толкова популярни сред потенциалните потребители, колкото биха могли да бъдат.



Област на развитие 1: „Лидер“ – саморефлексия и самосъзнание

В дигиталната ера лидерството по отношение на по-нататъшното развитие на собствената личност означава критично отразяване на собственото поведение и роли в организацията. Дигиталната трансформация започва лично от всеки човек.

В тази област на развитие е въпрос на смелост да се ангажирате със саморефлексия и да изследвате собствените си модели на мислене и поведение. По-доброто познаване на себе си е предпоставка за развитието на всеки като лидер, защото насърчава по-автентичното действие като личност. Това намалява стреса, причинен от факта, че хората често се чувстват принудени да играят определена роля в професионалните си позиции. Ако съзнателно решите да не играете роля, вашата собствена

работа ще бъде по-лесна. Освен това, сътрудничеството с колегите може да се промени положително. Въпросът е да се уверите, че вие лично се справяте добре на работното си място. Вие носите цялата отговорност за себе си. (вижте School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018).

В основата на областта „лидер“ е въпросът **до каква степен вие, като човек в дигиталната ера, сте готов да се развивате по-нататък и да променят поведението си, ако е необходимо. Саморефлексията е централна концепция за това** и отправна точка за всички следващи инициативи, с които ще се захванете, за да се справите с предизвикателствата на дигиталната ера. Тук важи следното: Преди да може успешно да водите вашата организация през дигиталната ера, трябва да сте наясно с предишното си поведение като лидер. Преди дигиталната трансформация на вашата организация, стои вашата лична умствена трансформация. Новото лидерско

поведение винаги започва с вас. За да се справите адекватно с предизвикателствата на дигиталната ера, не е достатъчно да работите върху правилните точки за корекция във вашата организация или върху процесите на вземане на решения. В същото време трябва да работите и за личностното си развитие.



Когато се ангажирате със себе си, друга ключова концепция е ученето. Ще опознаете себе си по-добре и ще научите нови поведения, инструменти и методи, които променят и подобряват вашето лидерско поведение. Ученето също така включва готовността активно **да се отучите** от вкоренени и евентуално вече неподходящи поведения или да ги замените с нови или по-подходящи.

Има какво да откриете и **в областта на взаимоотношенията със служители,** началници и колеги. Централното понятие тук е автентичността. Като приобщаващ лидер, вие имате шанса да свалите маската, която толкова много хора слагат като нещо естествено в професионалния си живот. Вместо да играете роля, все повече можете да бъдете себе си. Личното взаимодействие с другите във вашата организация става по-спокойно и изпълнено с доверие.

За много приобщаващи лидери да бъдат автентични също означава да признаят пред себе си, че са поне частично поразени като лидери от настоящите катаклизми на дигиталната ера. Ако се научите да оценявате по-добре себе си, в бъдеще ще бъде по-лесно за вас да позволявате децентрализирани решения, и да не искате да контролирате всичко и всички.

Вместо надменност, която е характерна за толкова много лидери (Kruger/Dunning 2009), приобщаващите лидери практикуват активно самоограничение. Що се отнася до традиционното лидерство, по-малкото е повече в дигиталната ера. Парадоксално, но това ви прави отново наистина ефективни като лидер.

За да ви бъде по-лесно да започнете пътуването към себе си, вземете предвид бъдещите ви перспективи. Целта е да работим успешно и да живеем по-добре. Животът е твърде ценен, за да бъде доминиран от остаряла работна среда и да бъде обременен от работен натиск. Може да постигнете това само ако първо опознаете себе си по-добре и решите сами какво искате да правите по различен начин в бъдеще.

Всеки, който все още не е убеден, че сега е точното време да вземе решение за ново лидерско поведение, трябва да възприеме дигиталната ера такава, каквата е - радикална промяна на всички съществуващи условия. Дигиталната трансформация е революция в начина, по който работим и ще работим в бъдеще. Старата „фабрична система“, която служеше като модел не само в производството, но и във всички офис дейности, си отиде. Светът стана отдалечен и приобщаващите лидери могат успешно да ръководят или да работят в този нов световен ред. Дигиталната революция също така бързо промени и начина ни на работа. Вие решавате дали искате да предприемете действие за промяна сега или по-късно.



Област на развитие 2: „Хора“ – развиване на взаимоотношения

Лидерството означава да отделите време за изграждане на взаимоотношения с хората, които работят с вас и за вас. Взаимоотношенията трябва да се изграждат и поддържат непрекъснато. Приобщаващите лидери приемат това предизвикателство и са наясно, че ще прекарват значителна част от работното си време в комуникация с отделни хора или в екип. Основното тук е да се оцени приносът на всеки индивид, като се насърчава многообразието в организацията, доколкото е възможно, и познаване на различията в личността, произхода, потенциала за иновация и опита на всеки служител. Приобщаващите лидери действат с нагласата да приемат различни подходи и съзнателно да предават отговорности (вж. Фондация „Училище за лидери“ / ЕС-Благотворителна Асоциация 2018). В основата на развиване на взаимоотношенията е въпросът **как искате да работите заедно в дигиталната ера с хората, с които сте тясно свързани чрез вашите роли или отговорности в организацията**. Ключовите термини тук са доверието и отговорността. Доверието се създава, когато има прозрачна и положителна комуникация, както от човек на човек, така и в рамките на екипа. Това включва и създаването на положителен

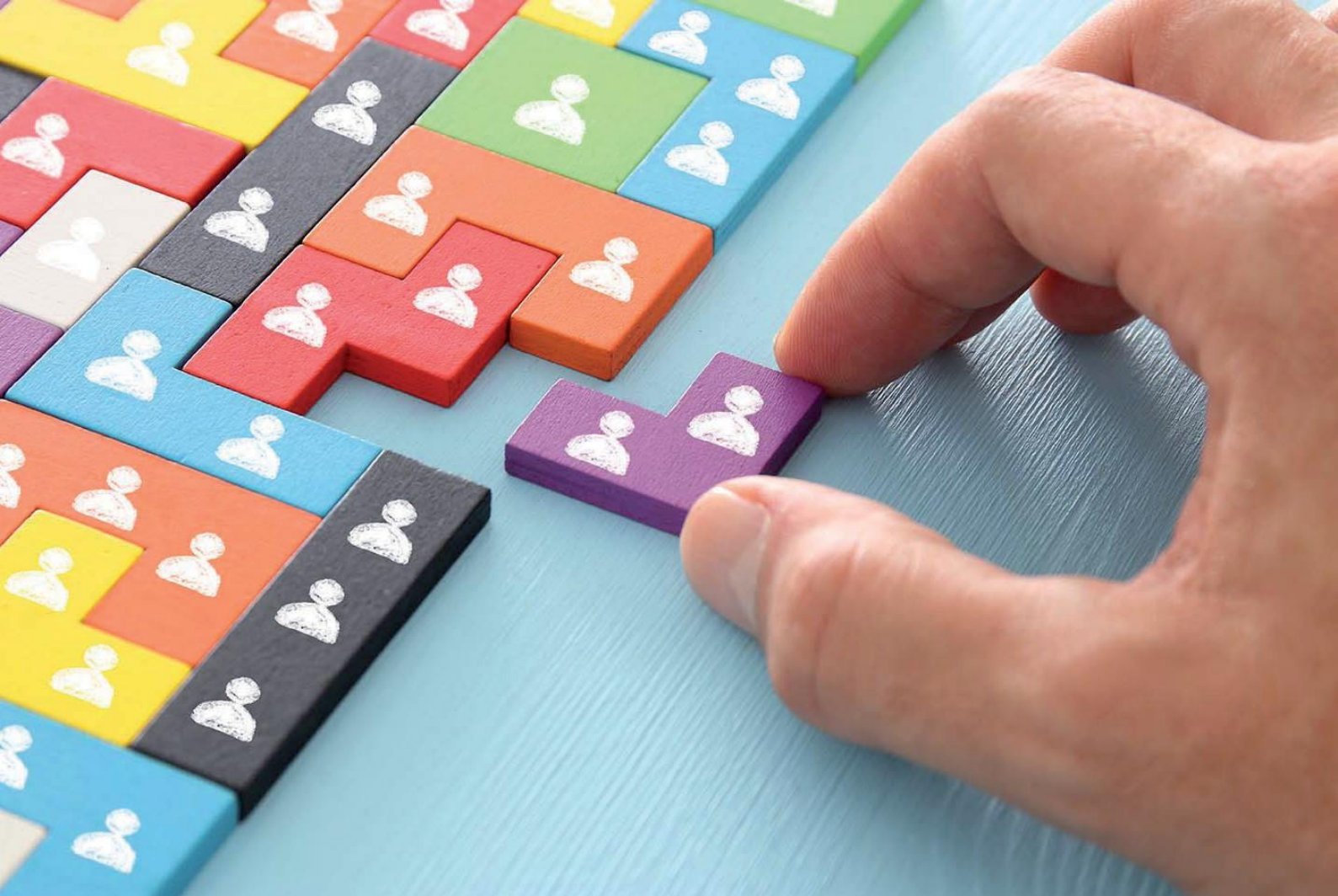
психо-климат в работната среда с подходяща култура на толерантност към грешки и насърчаване на хората да поемат собствена инициатива. В центъра на доверието е оценката на човека. В такава среда е забранено на висшестоящите формално да третират подчинените си като „средства за производство“, които се преместват от точка А в точка Б в зависимост от тяхната полза за организацията. Ако искате да постигнете нещо заедно с други хора в екипа, тогава трябва да действате колкото е възможно повече „на нивото на очите, ориентирани към взаимоотношенията и без усложнения“ (Sassenrath 2017: 66).

Приобщаващите лидери споделят отговорността. Например, споделена отговорност по отношение на резултатите от работата в екип, може да възникне, когато лидерите едновременно насърчават и изискват поемането на отговорност. Приобщаващите лидери следват мотото „правете нещата с хората, а не за хората“ (Hollander 2012: 9). По този начин се разбива класическото разделение на ролите между лидери и последователи, и това позволява промяна в ролите, например в зависимост от професионалната компетентност.

Взаимоотношенията са важна част и от външната комуникация на една организация, например личните контакти с клиенти или доставчици на услуги.

Следователно, приобщаващите лидери са тези, които се опитват да организират работните процеси в една организация по такъв начин, че възможно най-много хора в организацията да имат пряк контакт с клиентите. Личните взаимоотношения придават смисъл на работата и карат хората да се гордеят със създаденото. Чрез тях се получава и така необходимата обратна връзка, която осигурява директен импулс за предложения за подобрене на работните процеси в организацията. В допълнение, чрез честите и директни контакти с клиенти, предложенията и идеите за нови продукти и услуги се предоставят на организацията много по-директно. Външният свят, който се променя бързо в дигиталната ера, получава по-добър шанс да повлияе на вътрешните структури, процеси и предложения на една организация. Способността и скоростта за промяна на една организация могат да се възползват от това в дългосрочен план. Ако основите за по-голяма само-организация, автономни решения, децентрализирано поемане на отговорност и доверие, както и кооперативно сътрудничество, присъстват в личните взаимоотношения между служителите, тогава INCLUDE характеристиките също могат да имат положителен ефект в по-голям мащаб в структурите и процеси на една организация. Всеки лидер, който не започне да работи върху своите приобщаващи взаимоотношения в малките неща в своята пряка лична сфера на влияние, ще изпитва трудности да постигне ефективност в големите неща, като организационните структури и процеси. Подходът INCLUDE трябва да позволява честна обратна връзка и в двете посоки. По-специално, йерархичните подчинени трябва да имат увереността да предоставят честна обратна връзка на своите началници. Тези, които успеят да премахнат началниците в традиционния смисъл и започнат да експериментират с екипи без изричен надзор, ще бъдат изненадани от положителната динамика, която това създава (Sassenrath 2017: 66).

Ако искате доверието и споделената отговорност да преобладават в една организация, тогава всички участници трябва да имат честен дял в общия успех. Въпреки че може да е изненада за много от вас, първата стъпка за целта е последователното премахване на всички персонални системи за бонуси. Индивидуалните бонуси, свързани с представянето, почти винаги създават стимул за поставяне в неравностойно положение на колеги и клиенти или дори за възползване от тях. В продажбите, например, това поведение води до продажба на стоки с по-ниско качество на клиентите. В такава среда кой търговец би се заинтересувал да предава променящите се желания на клиента на организацията? Ако продаденият продукт вече не работи, продавачът може просто да продължи предлагането му в следваща компания. Компания, която е изтласкана от пазара от нов дигитален продукт, от друга страна, не може да „продължи“ толкова лесно. Следователно, дигиталната трансформация ще успее само ако в организациите бъдат създадени системи за стимулиране, които създават „роля в играта“ (Taleb 2018) за всички. За да се постигне това, всички участници трябва действително да поемат отговорност за решенията и ролята си. Струва си приобщаващите лидери да работят активно върху такива системи.



Област на развитие 3: „Структура“ – аз, моят екип и моята организация

Лидерството по отношение на по-нататъшното развитие на структурата на една организация в дигиталната ера означава поставяне под въпрос на съществуващата структура и инициране на промени, когато е необходимо. Това се отнася както за собствената роля на лидера, така и по отношение на даден екип или отдел.

В основата на всички аспекти на организационната структура в дигиталната ера е въпросът **как хората в една организация се отнасят един към друг.** Ключовото понятие във вътрешните взаимоотношения е „власт“, където носителите на тази власт имат неформално социално влияние (неформална структура), репутация на изпълнител (структура на изпълнението) и формална позиция в йерархията (официална структура), за да

осъществят като лидери необходимите промени в рамките на организационната структура като лидери. Според Силке Хърман и Нийлс Фагинг (2018) тези **три области на власт или влияние** съществуват в структурите на всяка организация, като те не са нито положителни, нито отрицателни. Факт е, че хората оказват влияние един на друг. Следователно, единственият уместен въпрос е как и за какво използват това влияние или власт.

От тази гледна точка лидерството винаги има нормативно измерение. Лидерите могат да използват позицията си в йерархията за лична изгода или да злоупотребяват с нея в ущърб на своите подчинени и колеги, вместо да използват влиянието си в интерес на организацията. Важен въпрос в този контекст е до каква степен структурите в една организация могат да се организират така, че да се стимулира използването на личното влияние на лидерите за ефективно постигане на организационните

цели. Да действате „политически“ във ваш собствен интерес или в интерес на вашия отдел, например, е обща черта на „официалните“ власти и обикновено вреди на организацията като цяло. Резултатът е отделно мислене или силов менталитет, който в никакъв случай не присъства само в по-големите организации.

Следователно, за приобщаващите лидери, използващи подхода INCLUDE, е важно последователно да събарят съществуващите „стени“. От една страна, това се постига чрез създаване на повече прозрачност, така че знанието да не се „натрупва“ в отделни организационни единици. От друга страна, организациите трябва да обръщат много повече внимание на външната комуникация със своите клиенти и доставчици в посока на партньорство. Следователно, ключов термин от гледна точка на приобщаващият лидер във външните отношения е „партньорство“ (вж. Sassenrath 2017: 26).

Не е изненада, че повечето идеи и предложения за развитие на една организация се фокусират върху нейната „официална“ структура или върху „официално“ дефинираните роли и отговорности. Повечето хора почти рефлексивно мислят за структурата на една организация само от гледна точка на тази „официална“ структура, т.е. съществуващите йерархии или взаимоотношения между различни отдели. В нашето съзнание образът на органограма възниква почти автоматично. Това е разбираемо, но не е достатъчно, ако вие като лидер искате да постигнете структурна разлика в дигиталната ера.

Само онези, които, като приобщаващи лидери в дигиталната ера, познават „формалното“, „неформалното“, „структурата на представянето“ и прецизно анализират констелациите на власт или влияние, които ги съпътстват, са в позиция да упражняват успешно влияние в структурирането на организацията. Винаги трябва да обмисляте предварително как възможните интервенции в системата на



вашата организация ще засегнат и нейната организационна структура и какви реакции могат да се очакват. Например, помислете на кого може да делегирате власт, за да постигнете по-лесно желана цел.



Област на развитие 4: „Процес“ – споделяне на обща визия и създаване на промяна

Лидерството по отношение на по-нататъшното развитие на процесите на една организация в дигиталната ера означава разработване на процеси на работа и вземане на решения по такъв начин, че всички членове на една организация да искат да постигнат обща визия и, в най-добрия случай, да инициират необходимите промени в тази посока.

Споделянето на обща визия означава да бъдете отворени към процес на промяна и реално да участвате в него. За целта, всички служители следва да участват в разработването на обща визия за бъдещето на една организация и да бъдат мотивирани да дадат своя индивидуален принос. „Ко-визионерите“ могат да бъдат вдъхновени на всички нива на йерархията и да станат активни съ-творци (вж. „Училище за лидери“/EU-Fundraising Association 2018).

Осъществяването на промяна и смелостта да опитате нещо ново са ключови компоненти на лидерството. Процесите на промяна стават приобщаващи, когато са включени възможно най-много участници, както вътре от, така и извън организацията. Съвместното осъществяване на промени насърчава чувството за принадлежност към всички участващи (вж. Фондация School for Leaders/Alp/EU-Fundraising Association 2018: 38ff.).

В основата на всички аспекти на подобряване на процесите в една организация в дигиталната ера е следният въпрос: **Кой прави или кой решава какво, кога, как, с какво, за кого и преди всичко защо?** Важните термини във вътрешните отношения са само-организация и ловкост. Само-организацията означава последователно ориентиране на всички процеси към автономия на индивидите и екипите, децентрализирани решения, споделени отговорности и широко участие

на всички. **Гъвкавостта**, разбрана като способността на една организация да се адаптира към бързо променяща се среда, е централната предпоставка за успех в дигиталната ера (Sassenrath 2017: 29). Основните характеристики на процесите в гъвкавите организации са: повишена скорост, например при внедряване на иновации; прилагане на методът проба-грешка вместо планирана икономика и изпълнение на цели; подход стъпка по стъпка, при който грешките се използват за извличане на ценен опит, и желание на всички участници да поемат по-високи рискове. Ако тази самоорганизирана и гъвкава работа и процеси на вземане на решения са последователно приведени в съответствие с ценностите на една организация, визията и дългосрочните цели, тогава трансформацията в дигиталната ера ще успее.

Централна концепция във външните отношения е клиентът или целевата група, за която се предоставя даден продукт или услуга.



Клиентите или целевите групи са тези, които действително плащат за продукт или услуга и се възползват от тях. Организациите, които искат да оцелеят в дигиталната ера, трябва последователно да съгласуват своите процеси с ползите за своите клиенти или целеви групи. Тук не става въпрос за основно подобряване на процесите за вече съществуващи продукти. Много по-важният



въпрос е: Кой е най-важният проблем, който нашите клиенти имат в момента и който бихме могли да разрешим (Rodgers 2016: 7)? Лидерите, които си задават този въпрос, автоматично привеждат организационните процеси в съответствие с новите решения и продуктите на бъдещето. Когато говорим за процесите, организациите в които процесите са ясно дефинирани, например като част от сертифицирана по ISO 9001 система за управление на качеството, рискуват да се съсредоточат твърде много върху тези процеси. Това е грешка. Често точно тези процеси водят до вътрешна организационна твърдост и съпротива по линия на „това са нашите стандарти и ние винаги сме правили това“. Като лидер в дигиталната ера може да опитате първо да промените онези области, където формалните процеси са засегнати възможно най-малко. Основната ви цел трябва да бъде вашата организация да се развие стъпка по стъпка от организация на отдели към организация

на процеси (Sassenrath 2017: 85). Интелигентните, фокусирани върху клиента процеси с възможно най-голяма степен на само-организация и гъвкавост са по-важни в дигиталната ера от индивидуалните резултати. Най-доброто, което може да направите, е да премахнете строгите правила, спецификации и задължения за докладване, доколкото е възможно. Тогава всеки участник може да се концентрира върху действителното изживяване на споделената визия и търсенето на това, което наистина е необходимо в бъдеще. За дигиталната ера това важи повече от всякога: не можете да планирате новото, можете само да го откриете (Sassenrath 2017: 15). Интелигентните процеси на вземане на решения са ключът към постигане на възможно най-много открития в дигиталната ера. Колкото повече, толкова по-добре. След това, става все по-вероятно да намирате съкровища от време на време.



Област на развитие 5: „Технологии“ - справяне с движещите сили, които променят света

Приобщаващото лидерство в началото на 21-ви век може да работи само ако вие като лидер се справяте с новите технологии, които оказват трайно въздействие върху нашето общество и света на труда. „Дигиталната ера“ е един от най-важните фактори, които оказват влияние върху лидерството днес, а вероятно и в бъдеще. Ето защо лидерите трябва да си поставят за цел въвеждането на нови технологични разработки в своята организация. По-изчерпателно описание в тази връзка, включително и описание на десет технологични разработки, които всеки лидер трябва да познава, може да намерите в глава 7.

Новите технологии и произтичащата от тях дигитална трансформация на нашето общество означават, че всяка организация трябва да преразгледа и своя текущ, **вътрешен бизнес модел**. Организациите са изправени пред предизвикателството да интегрират **нови дигитални форми** на работа (като напр. дистанционна работа) в

организационните структури и процеси. Изграждането на бизнес модел е особено важно за гарантиране на стабилността на една организация в бъдеще, така че тя да може да реагира по-уверено на бърза промяна и дори на неочаквани отрицателни или положителни външни събития. За организациите, работещи в области, които са били значително трансформирани от новите дигитални технологии обаче, не е достатъчно да предприемат само основни промени в своя бизнес модел. Те ще трябва да преосмислят цялостно начинът по който организацията предоставя услугите си за своите клиенти или целеви групи. Това е причината, поради която е изключително важно лидерите да знаят или да се научат как те и техните екипи могат да разработят и внедрят нов (по-дигитален) бизнес модел. Гледайки извън организацията, ключовите термини в тази област на развитие включват **сложност, риск и експертиза**. Тези фактори са също толкова важни за лидерите, колкото и за всички служители. Самите лидери, както и всички около тях, трябва постоянно да развиват тези умения. От една страна, това е начин те да бъдат подготвени за предизвикателствата, пред които ще се изправят. От друга, е начин да оценят по-добре и да използват възможностите,



които се отварят пред тях и техните организации, което е особено важно, когато става въпрос за работа с нови технологии. Всички важни аспекти, които засягат разработването на „технологии“, са насочени към бъдещето. Никой не може да знае какво точно ще донесе бъдещето за тяхната организация. Следователно, лидерите и техните екипи в дигиталната ера трябва да се научат как да вземат по-добри решения за бъдещето въпреки несигурността и неяснотата. В глава 7 ви предоставяме информация как може да постигнете това. Повишената способност за прогнозиране на бъдещи промени, в комбинация с използването на подходящи евристички, може да ви помогне да вземете по-добри управленски решения и трайно да подобрите устойчивостта на вашата организация.

Лидерите и екипите, които обичат да преоткриват себе си, имат очевидно предимство, когато става въпрос за работа с нови (дигитални) технологии. Живеем в епоха на „творческо унищожение“ (Шумпетер) и във вашите ръце е решението дали да застанете на страната, която проактивно допринася за тези промени, или по-скоро да изчакате, докато вълните около вас станат толкова високи, че заплашват да

потопят лодката на вашата организация. Всяка от петте области на развитие, представени тук, е значително предизвикателство за всеки лидер, който иска да бъде всеобхватен. Приобщаващите лидери съгласно подхода INCLUDE трябва да положат усилия за развитие и подобряване на своите лидерски умения във всички пет области. За да направим този процес по-лесен за вас, в Глава 4 разработихме инструкции, които стъпка по стъпка обясняват как на практика да структурирате своя собствен процес на развитие и процеса на развитие на вашата организация по такъв начин, че да постигнете постепенно и бързо развитие.



04

Моделът INCLUDE– разбиране на процеса стъпка по стъпка





ВЪВЕДЕНИЕ

С модела на процеса INCLUDE предоставяме стъпка по стъпка набор от инструкции, така че да можете да се запознаете както Вие, така и Вашите организации с предизвикателствата на дигиталната ера, описани в предишния раздел, за да можете успешно да моделирате бъдещето на Вашата организация.

INCLUDE предлага практическа подкрепа както за индивидуално Ви развитие, така и за Вашия екип във всичките пет области на развитие на INCLUDE. Най-добрият подход е да използвате INCLUDE директно на работното място.

Прилагането на модел на INCLUDE процеса е насочено, доколкото е възможно, към изпробване на осезаеми, практически предизвикателства организациите ви. Това означава, че ученето, опитването и практикуването при използване на INCLUDE директно ще доведе до резултати, които ще подготвят организация Ви по-добре за бъдещето.

Няма патентована рецепта за успех, нито пък сценарий за промяна, който една организация може просто да премине, за да развие автоматично нова лидерска култура, която да е в състояние да се справи с предизвикателствата на дигиталната ера.

Всяка компания и организация трябва да „напише“ свой собствен специфичен и уникален сценарий. Моделът на процеса INCLUDE предлага набор от инструкции „стъпка по стъпка“ за всеки, който иска да се впусне в предизвикателството. INCLUDE предлага структуриран и поетапен процес. Чрез проба и грешка, чрез практика и експериментиране, ще откриете какво работи във Вашата организация. Със същата бързина ще разберете и какво не работи, за да можете бързо да го елиминирате.

Вашето мото: ‘Достатъчно безопасно да се опита’ и ‘Достатъчно добро засега’

Принципите, залегнали в основата на подхода INCLUDE, са заимствани от социокрацията: „достатъчно безопасно е да се опита“ и „достатъчно добро за сега“ (Priest 2015; Thönnessen 2018). В процеса на следване на подхода „стъпка по стъпка“ на INCLUDE многократно ще се сблъсквате с въпроса дали има сериозни възражения срещу нов подход или конкретна идея. Винаги ще има сериозни възражения, ако това излага на опасност целта на процеса на промяна или организацията като цяло. Ако случаят не е такъв, то може да се пробва.

Нито една идея или предложение не трябва да е перфектно. Много по-важно е една идея или предложение да е „достатъчно добро“, за да бъде изпробвано. Не е необходимо да се дава точно разграничение на това какво е „сериозно възражение“ или „достатъчно добро“. Обикновено, участниците на база практическия си опит, ще могат да решат това. Ако Вие и екипът Ви следвате подробно представените по-долу стъпки на INCLUDE, тогава важи мотото: всичко, което е „достатъчно безопасно за изпробване“ и „достатъчно добро за момента“, може и трябва да бъде изпробвано. Ако не работи, може безпроблемно отново да се пренебрегне.

Инструментите и методите на петте INCLUDE области на развитие

В този наръчник Ви предоставяме широк набор от инструменти и методи за петте най-важни области на развитие по пътя към лидерство в дигиталната ера. Изборът между съответните инструменти и методи е нещо, което Вие или Вашият екип ще трябва сами да направите в хода на

процеса „стъпка по стъпка“. Методите и инструментите, които избирате, трябва да съответстват на Вашата организация, както и да бъдат допълнително развити или адаптирани при необходимост, така че да функционират в контекста на организацията Ви. Докато правите това, трябва да имате предвид, че не съществува най-добър практически инструмент или метод. Има само инструменти, които преди това са били приложими за други компании при различни параметри. В частност, това означава, че нито един инструмент или метод не трябва да се пренася в оригиналната си форма (вж. Sassenrath 2017: 76f). Бъдете креативни и продължавайте да адаптирате инструментите си, докато не Ви помогнат.

Има ли ограничения пред INCLUDE?

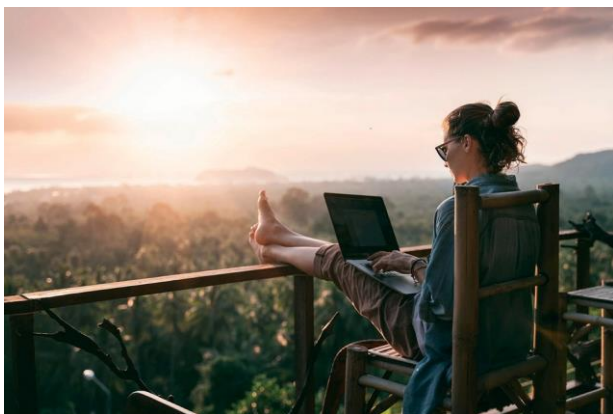
Добрите лидери знаят, че не може за една нощ да трансформират традиционно развитите йерархични организации в холакрация, например. За да се стигне до това, са необходими няколко междинни етапа и дълъг процес на развитие. Още повече, че въпреки всички предимства на тенденцията към повече самоорганизация, формалните структури за вземане на решения и отговорности, все още са валидни. В дигиталната ера обаче те са просто един от многото аспекти, които трябва да бъдат взети под внимание. Кой иска да е в самолет, където първата реакция при внезапна загуба на налягане в кабината е да се обсъди най-добрият план за действие с всеки от пътниците? Този пример със самолета е добър начин да се покаже полезността на подхода INCLUDE. Може и да сте изненадани, но всъщност пилотът не е единственият, който трябва да взема решения, при проблем в пилотската кабина. Доказано е, че когато е възможно да се получат, информацията и мненията на останалата част от екипажа в процеса на вземане на решения са полезни. (Gigerenzer 2020). Дори в такъв пример, приобщаващият начин води до по-добри

решения – до такава степен, че по този спасява животи.

Всичко е свързано с установяването на подходяща комбинация от лидерство и инструменти за вземане на решения, така че йерархичните структури и самоорганизацията да работят съвместно една организация. В бъдеще и двете могат и ще съществуват рамо до рамо във всяка организация и компания. С подхода INCLUDE можете да придадете повече тежест на възможностите, които крие самоорганизацията.

Две фази: Първо - Вие, а после – Вашата организация

Подходът „стъпка по стъпка“ на INCLUDE се състои от две основни фази, всяка от които може да бъде разделена на пет последователни стъпки. Първата фаза е изцяло за Вас като лидер. Можете да приключите фазата на самооценка, без да включвате трети страни. Като бъдещ приобщаващ лидер, трябва да започнете от себе си. Тогава ще бъдете в по-добра позиция да преминете заедно с Вашата компания или организация през процеса на промяна INCLUDE.



Втората фаза включва цялата Ви организация. Целта Ви е да спечелите възможно най-много служители и заинтересовани страни за колективния процес на организационно развитие. Заедно с тях и заинтересованите страни, ще научите и ще изпробвате нови форми на сътрудничество, вземане на решения

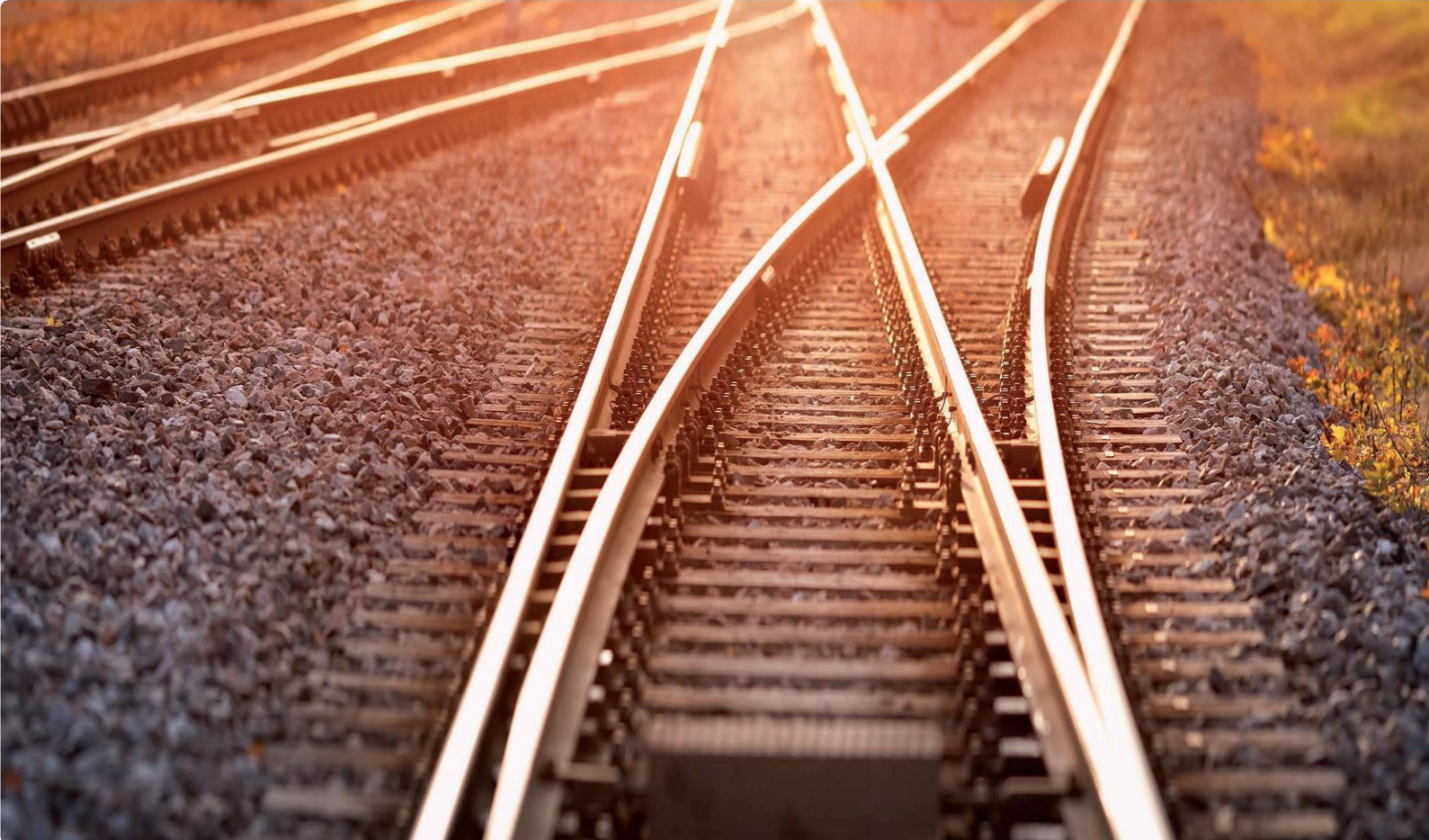
и отговорност и т.н., ще ги практикувате в ежедневната си работа и, където е подходящо, ще ги внедрите в рамките на организацията.

И при двете фази е удачно да започнете с инструментите и методите, които ще предизвикат възможно най-малко съпротива. Почти винаги ще има предложения или идеи, които не водят автоматично до не одобряващи или съмняващи се членове на публиката. За някои идеи дори бързо ще намерите подкрепа, например ако предложите всички оперативки и събрания да бъдат преразгледани. Не е нужно веднага да изисквате всички срещи да бъдат премахнати. Достатъчно е да се прецени продължителността им, честотата, целите и съдържанието им, както и начина на комуникация (срв. Sassenrath 2017: 77f).

Процесите на промяна изискват време или „Бързайте бавно!“

Дигиталната революция може да означава, че в момента чувствате много голям натиск да се промените. Все повече и повече лидери забелязват, че „обичайният бизнес“ не помага, когато цели бизнес сектори се променят под влияние на дигиталните затруднения. Въпреки това е особено важно да се отбележи, че когато организацията или компанията Ви е изправена пред големи предизвикателства, които не търпят отлагане, трябва да продължите спокойно, да вървите стъпка по стъпка, да не губите трезвия си разум или чувството за приоритети, докато напредвате. Една стара японска поговорка обобщава добре това отношение: „Бързай бавно“. Друг вариант на тази поговорка е: „Когато бързаш, заобиколи“.

С подхода INCLUDE ние ви предлагаме „заобиколен път“, който ще Ви заведе направо до целта. Трябва обаче да сте готови да инвестирате необходимото време и търпение, защото потенциалните промени



не се случват изведнъж. От нашия опит уверено можем да твърдим, че: значимият напредък ще стане видим още при изпълнение на десетте стъпки INCLUDE. Това е така, защото ще прекарате цялото време в работа върху предизвикателствата, пред които в момента сте изправени. INCLUDE не е теория. Включени са само елементи, които са имали повторен практически успех, така че първите осезаеми резултати да могат да се постигнат възможно най-бързо.

Едно нещо, което трябва да имате предвид относно необходимото време: първите 5 стъпки на самооценка (първа фаза) ще отнемат около три месеца. Това е времето, което, от една страна, лидерите трябва да отделят, за да се опознаят по-добре, а от друга - да бъдат добре подготвени за

започването на втората фаза. Трябва да отделите около шест месеца за втората фаза, която отново е разделена на пет последователни стъпки. След като завършите всичките десет стъпки INCLUDE, има време да направите равносметка и да оцените постигнатия напредък.

Най-често, промените в сложни системи като компании или организации продължават повече от изчислените от нас 9 месеца за пълно преминаване през INCLUDE (Sassenrath 2017: 79). Затова подходът INCLUDE е разработен по такъв начин, че да може да се превърне в постоянен спътник в продължаващото развитие на Вашата организация. Предполагаме, че няма да сте наситили на INCLUDE след първото си преминаване. Успехът, който ще постигнете до този

PRINCIPLES

момент, ще говори сам за себе си и ще можете да решите дали да приложите или не, стъпки от шест до десет от INCLUDE като постоянен процес във Вашата организация.

Преди да продължим, е необходима една смела първа стъпка. Вие лично трябва да искате да се превърнете в приобщаващ лидер. Следващите 12 принципа ще Ви помогнат в начинанието, като Ви дадат представа и предчувствие за положителните промени, които ще настъпят.

Вашето мислене за промяна – 12 принципа на INCLUDE лидера

Как изглежда един начин на мислене, който отговаря на реалността в нашите компании и организации в дигиталната ера? Следващите 12 принципа разкриват какво наистина е важно, за да водите успешно себе си и организацията си през дигиталната ера (вж. Hermann/Pfläging 2020: 111ff. и Sassenrath 2017: 39ff.).

Позволете повече автономия

Ако автономността на всеки индивид и екип се увеличи, тогава те ще могат да реагират по-независимо и съответстващо на отзиви, от клиентите Ви например. За

разлика от тях, тези, които са съсредоточени само върху кариерата си, ще разчитат на благосклонността на началниците си и просто ще им „кажат това, което искат да чуят“, вместо да развиват иновативни идеи, съобразени с изискванията на клиентите.

Подкрепете федерализацията

Егоизмът на отделите и силните структури могат да бъдат преодолени, ако малки, упълномощени и многофункционални екипи се внедрят в отдели и се ориентират към нуждите на своите клиенти. Тези, които подкрепят федерализацията, ще окажат решаващо въздействие върху по-доброто събиране и използване на важни знания в рамките на организацията.

Направете самоорганизацията възможна

Отделните служители и екипи ще поемат повече отговорност, ако се откажете от микроуправление и изисквания отгоре надолу. Процесът на вземане на решения ще стане по-приобщаващ. Има голям шанс да бъдат взети по-малко грешни решения поради прекалената стресираност на лидерите, а целият процес на вземане на решения да бъде ускорен. Това ще позволи на организацията да реагира по-бързо на изискванията на пазара и на променящите се условия.

Внедрете алтернативни начини за измерване на успеха

Ако спрете да се фокусирате върху растежа, пазарната мощ и максимизирането на печалбата и започнете да обръщате внимание на вътрешната култура на организацията Ви, както и да създавате важни за клиентите ценности, тогава можете да очаквате успех, надхвърлящ едноцифрени стойности на показателите за представяне. Положителен страничен ефект е, че успоредно с това, ще се подобрят и класическите фирмени коефициенти.

Създайте прозрачност и споделяйте информация

Когато цялата необходима информация е достъпна за хората и екипите, които могат да вземат решения децентрализирано и автономно, тогава и решенията са по-жизнеспособни икономически и интелигентни. В йерархично ръководените структури това означава, че Вие като лидер трябва да се откажете от властта. Ще бъдете възнаграждани обаче, тъй като ще се намали собственото Ви натоварване. В допълнение



към това повече няма да вземате неправилни решения, които често дълго са оставали неоспорвани в йерархичния свят. Защо е това? Тъй като в организации, които се ръководят отгоре надолу, лидерите обикновено няма да получат честна обратна връзка.

Открийте смислени дългосрочни цели

След като се откажете от краткосрочните цели и детайлните им измервания, или от ключови показатели за ефективност (KPI), тогава ще разполагате с пространство, за да можете да се справите с изискванията на сложната, жизнена среда, която не може лесно да бъде планирана. Това е реалността на дигиталната ера. Разумните и дългосрочни цели позволяват гъвкави реакции и предлагат повече пространство за маневриране. Например: нашите продукти и услуги трябва да бъдат значително по-добри след пет години, отколкото са днес с цел да генерираме повече приходи, така че целият ни екип от чистачи до изпълнителни директори да печели по-голяма сума.

Активирайте друго участие в успеха

След като индивидуалните оценки на представянето или стимулите като системите за бонуси бъдат премахнати, тяхното място ще заемат други модели, което позволява на всички служители в една организация да бъдат истински ангажирани в нейния успех. Достатъчният доход е само едно от измеренията на това участие. Към това се добавя фактът, че настоящите схеми за стимулиране, които са обвързани с индивидуалните резултати, имат отрицателни ефекти. Те подкопават, например, желанието за сътрудничество в рамките на една организация и могат да доведат до това, че на клиентите не се продава правилния продукт. Това може да увеличи приходите в краткосрочен план, но също така и да предложи на конкурентите Ви голяма свобода за предлагане на по-добри продукти и услуги.

Планирайте по-малко, за да бъдете по-гъвкави и по-бързи

След като престанете да планирате всеки малък детайл, ще можете да използвате спестеното време, за да сте по-бдителни и да реагирате на постоянно променящата се среда. Ако искате да реагирате правилно на бързо променящите се условия, са необходими ловкост, гъвкавост и бързина. Световната пандемия от корона вирус показва, че организациите и компаниите успяват бързо да се адаптират към новите реалности, и дори да ги използват като възможност. Планирайки по-малко, ще поставите необходимата основа за това.

Не се концентрирайте върху фискалната година

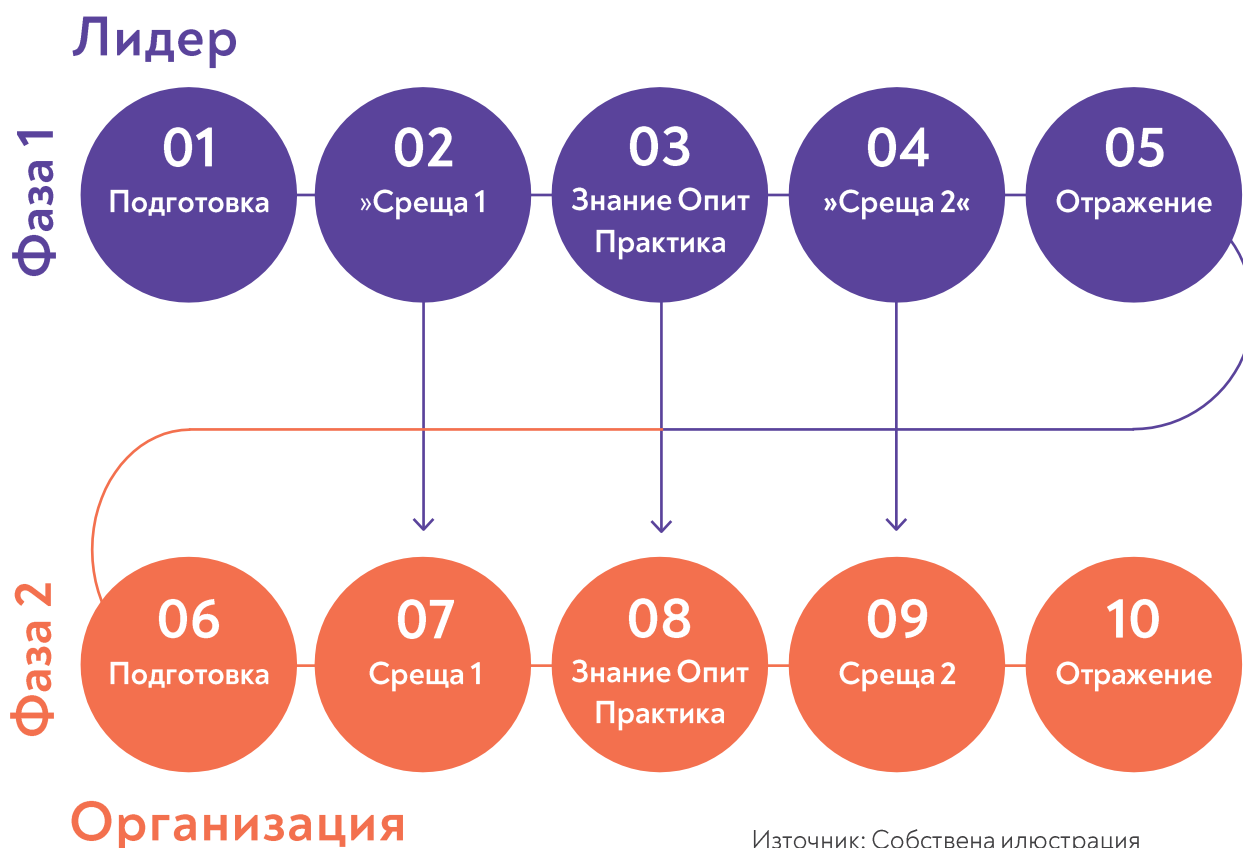
След като съумеете да вземате решения, необвързани с фискалната година или тримесечните цели, ще се почувствате разтоварени от декемврийската треска! Никога повече няма да Ви се налага да харчите неразумно в края на годината. Темпото на работа в една организация и снабдяването с необходимите ресурси няма общо с периода на погасяване на данъчните задължения. Организациите работят по подобие на интервалните тренировки: няколко кратки спринта се редуват с фази на анализ и оценка, за да се постигне значителен напредък в подходящ период от време. Самоорганизираните екипи трябва сами да решат колко време им е необходимо за това. И те могат да го направят независимо от обвързан с календара бюджет, и по начин, който използва ресурсите им икономично и смислено.

Позволете на реалността да изиграе своята роля

След като се откажете от централизираното и статично разпределение на ресурси и отговорности, бързо променящата се среда ще има по-голямо влияние върху вътрешно Ви вземане на решения. На мястото на централно планирана икономика в една компания, ще се появи течение, което създава повече стойност за клиентите и в същевременно генерира по-високи печалби за организацията.

С този начин на мислене, съблюдаващ дванадесетте прости принципа, ще сте съвременен приобщаващ лидер. Този ясен и кратък набор от принципи ще Ви позволи да навигирате организацията или компанията си, преминавайки през дигиталната революция. Важно е да се отбележи, че дванадесетте подхода към лидерството в дигиталната ера се допълват взаимно. Те не са като меню, в което просто избирате кое ви харесва най-много. В глава 6 в инструмента „BetaCodex“ ще разберете подробно защо тези дванадесет принципа са толкова подходящи за оцеляване и развитие в сложната пазарна обстановка и нови условия.

Как мога да стана INCLUDE лидер?



Премахнете бюрократията и позволете на най-подходящите да си вършат работата

След като премахнете възможно най-много строги правила и задължения за отчитане, вече няма постоянно да преследвате реалните изисквания на пазара или на Вашите клиенти. „Върхът“ и „дъното“ в една организация ще изчезнат, когато решенията се вземат последователно по небюрократичен и децентрализиран начин от лица или екипи, които са най-квалифицирани въз основа на опит, и които се ориентират около дългосрочните цели и ценности на организацията.

Разпределяйте ресурсите по различен начин

Ако са желани децентрализираните решения, тогава трябва да предоставите на

децентрализираните звена необходимите ресурси. Само по този начин те действително получават автономията, която ги прави напълно способни да действат.

Сега ще разгледаме първата Ви осезаема стъпка по пътя към това да станете INCLUDE лидер. Всичко е свързано с предприемането на първите решителни стъпки към промяна на организацията. Вашата цел е следната: първо, искате да можете сами да се справяте по-добре с предизвикателствата на дигиталната ера като приобщаващ лидер. Второ, Вашата организация или компания трябва да може да продължи да се развива положително в новите условия. Би било идеално, ако организацията Ви оползотвори новите (технологични) възможности, модифицирайки вътрешните структури и процеси по такъв начин, че работата Ви и процеса на вземане на решения да стават по гъвкав и самоорганизиран начин.



Превръщането в приобщаващ лидер е двуфазов процес. В първата фаза, осъзнавайки, че сте на прав път, ще създадете необходимите предпоставки за Вас и Вашата организация, така че заедно да преминете във втората фаза. Ще напредвате стъпка по стъпка и ще можете сами да управлявате скоростта на своя процес на промяна. За ориентир ще Ви служат споменатите преди времеви периоди. Трябва да си дадете достатъчно време за самооценка, като в същото време можете да продължите добре да управлявате оперативния ежедневен бизнес.

Процесът INCLUDE започва с лидери, които заемат отговорни позиции, например мениджъри или членове на борда.

Лидерите, които искат да се развият в приобщаващи лидери в дигиталната ера, започват този процес, като първо детайлно се занимават със себе си, своите модели на мислене и поведение и планирания

процес на промяна. Трябва да планирате около 90 дни за тази фаза на самооценка (за отделните стъпки на процеса INCLUDE вж. Hermann/Pfläging 2020).

Първа стъпка: Подготовка

Да започнем с първата стъпка. Готови ли сте активно да се справите със собствената си роля и (предишното) си поведение като лидер? Време е да поставите основите. В тази стъпка ще анализирате индивидуалната си ситуация и тази на Вашата компания или организация. Вече можете погледнете учебните ресурси и информацията, предоставени в INCLUDE наръчника. Успоредно с това, чрез е-мейл можете да се регистрирате за INCLUDE курса¹ ни, за да получавате допълнителни предложения, които да подпомогнат развитието Ви. Предлагаме Ви да отделите около 30 дни за първата стъпка. Наред с въвеждането Ви в темата, на тази стъпка трябва да изпълните и конкретна задача. И тя е да отправите покана към себе си. В тази „самопокана“ трябва да отбележите възможно най-точно причините, поради които искате да предприемете това пътуване към приобщаващото лидерство. Ангажиментът Ви е да запазите достатъчно време за този важен процес и да създадете възможно най-спокойна и удобна работна

¹ Можете да се запишете за нашия безплатен имейл курс тук: http://link.emcra.eu/INCLUDE_EmailCourse

среда. Това е сериозна покана, която трябва да оформите в писмен вид. Ще определите първоначална конкретна дата, на която да се запознаете в детайли с предстоящия процес на развитие. Това е извън обичайните Ви отговорности. Само един човек ще бъде поканен в това убежище: Вие. Във Вашата „покана до себе си“ ще посочите един или два дни, през които да се уедините. Препоръчваме действително да изпратите тази покана до собствения си имейл адрес, обозначен като особено спешен. Това повишава чувството за ангажимент и придава на целия процес подходящо усещане за важност. В крайна сметка това е началото на процес на развитие, който ще промени цялата организация.

Не е трудно да напишете „покана до себе си“. Тя трябва да включва следните елементи:

- Обяснение защо бихте искали да започнете пътуването си към това да бъдете приобщаващ лидер в дигиталната ера.
- Предизвикателствата, пред които сте изправени във Вашата компания или организация. Бихте могли да отбележите в кои области има проблеми за преодоляване в момента, например „Забелязахме, че увеличената работа от вкъщи е влошило комуникацията в компанията и е довело до повече грешки и недоразумения. Трябва да започнем с това.
- Времето и мястото, където ще се уедините

Втора стъпка: „Среща със себе си“

Избягвайте от ежедневието си. Сега ще се погледите с пълна почивка от оперативните си задължения и ще си дадете възможност да се справите спокойно с темите, които са от първостепенно значение или които винаги сте искали да разгледате

по-задълбочено. Най-добре работи, ако отделите поне два дни за това и намерите място, където можете да мислите и работите с възможно най-малко прекъсвания. Вашето лично уединение Ви предлага шанса да се заемете с идеи, опит, перспективи и т.н. във връзка с ролята Ви на лидер в организацията. Важно е да изключите телефона си и да избегнете всякакво разсейване. Някой, на когото разчитате трябва да знае как да се свърже с Вас, при много спешен случай, за разрешаването на който сте необходим.

Тази „среща“ адаптира предимствата на технологията за отворено пространство, като по този начин Ви дава пълна свобода да се занимавате само с най-интересните и важни за момента теми и аспекти от собственото Ви поведение. Важно е да се стремите към осезаем резултат. Целта е да разработите подробен план за действие за себе си с различни приоритети, които ще можете да редактирате по-подробно в следващата стъпка. В инструкциите в глава 6 от този наръчник (вж. инструмента „Отворено пространство за лидери“) е обяснено подробно на какво трябва да обърнете внимание при „срещата със себе си“ и как трябва да изглежда програмата през този двудневен период.



Трета стъпка: Знание, опит, практика

Вече знаете какви са приоритетите Ви занапред. Третата стъпка, която отнема около 45 дни, ще Ви даде възможност да изпробвате нови методи или инструменти, или да придобиете нови знания.

Предстои практически да навлезете в

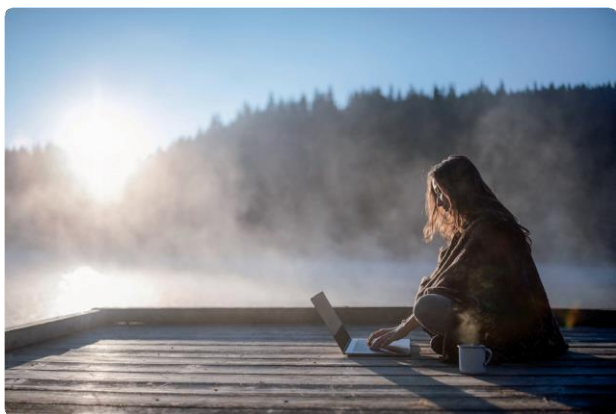


темата INCLUDE. Ще можете да работите самостоятелно, като се запознаете и експериментирате с инструментите в наръчника INCLUDE, които се препоръчват специално за област на развитие „Лидер“. Бъдете отворени към нови подходи. Възможно е да се изненадате и да стигнете до нови и вълнуващи прозрения за себе си. Препоръчваме Ви, успоредно с област на развитие „Лидер“, да се запознаете по-подробно и с поне един инструмент от другите четири INCLUDE области на развитие. Изберете инструмента, който е най-подходящ да Ви помогне да разрешите предизвикателствата, които сте идентифицирали при „срещата със себе си“. Тъй като в тази фаза не участва трета страна, няма риск от фалшив резултат - процесът на самооткриване е изцяло личен. Въпреки това, в тази фаза е възможно да тествате първите инструменти и методи с трети страни. Това може да са външни контакти, както и лица или екипи от собствената Ви организация. Например, за първи път би могло да се експериментира с нови форми на модерирание на вътрешни срещи. Или можете да помислите какво бихте искали да прекратите или да опростите в бъдеще. Преди да започнете нещо ново, разчистете старото. Като INCLUDE лидер, искате да работите по-добре, но не повече. Помислете какво бихте могли да постигнете с по-малко усилия или, още по-добре, установете „систематично изхвърляне на ненужни неща“ (Malik 2000: 373ff.) , както и на такива, които губят времето Ви и пречат да се занимавате с неща, които наистина имат значение. Резултатът ще бъде, че вече сте създали необходимите ресурси по отношение на времето, преди да започнете нови инициативи като INCLUDE лидер. Забележка относно необходимото време. Очевидно няма да работите постоянно върху темата INCLUDE през тези 45 дни. Вашият ежедневен бизнес трябва да продължи. Въпреки това е важно да отделяте достатъчно време през този период от около 45 дни, през което можете, както да откриете нещо за себе

си, така и несмушавано да опитате да научите нови неща. Най-ефективно е, ако от самото начало резервирате поне две срещи на седмица в календара си, всяка с продължителност от няколко часа. В случай, че нещо спешно Ви попречи да посетите някоя от тях, трябва да си запишете и трета резервна среща.

Четвърта стъпка: Втора „Среща със себе си“

Втората лична среща, отново проведена от Вас самите, формира заключение на по-дългата фаза на обучение и тестване. Ще се проведе в съответствие със същите основни принципи като първата „среща със себе си“. Работи най-добре, ако планирате и насрочите срещата навреме, така че да можете отново да се отдръпнете от ежедневната работа за един - два дни на спокойствие и тишина. Целта на това повтарящо се индивидуално уединение е да обмислите опита и прозренията от фазата на обучение и тестване възможно най-задълбочено.



Второто Ви уединение има съвсем различен фокус от първото. Сега е моментът за вземане на решения. На първо място, Вие можете сами да решите кой от инструментите и подходите, с които сте експериментирали до момента, всъщност трябва да стане част от новото Ви ежедневие като лидер. Това означава да определите как и защо бихте искали, например, да положите съзнателни усилия да се държите различно в бъдеще.

Второто ви отстъпление има съвсем различен фокус от първото. Сега е моментът за вземане на решения. На първо място, вие можете сами да решите кой от инструментите и подходите, с които сте експериментирали до момента, всъщност трябва да стане част от вашето ново ежедневие като лидер. Това означава да определите как и защо бихте искали, например, да положите съзнателни усилия да се държите различно в бъдеще.

Пета стъпка: Рефлексия

Винаги е добър подход да „преспите“ преди да приложите важни решения, дори в нормалния ежедневен бизнес. Това е причината INCLUDE да съдържа стъпка за размисъл. В хода на този последен период, с продължителност около 15 дни, ще можете да се концентрирате върху преживяванията, които сте имали досега. Ще можете допълнително да изпробвате и задълбочите развитието и новите модели на поведение, които сте открили като добри и полезни. По този начин Вашите нови модели на поведение ще бъдат затвърдени и още по-добре адаптирани към ежедневните реалности.

Също така ще можете спокойно да преосмислите решението да започнете фазата на организационно развитие. След като дойде подходящото време за следващата фаза, ще трябва да направите още нещо - да инициирате прехода към фазата на трансформация.

Как мога да улесня процеса на организационно развитие INCLUDE?

След като Вие или няколко лидери сте преминали през първите пет стъпки от фазата на самооценка, е време да започнете истинската трансформация на организацията към по-всеобхватно разбиране на лидерството и организацията. Тази фаза, подобно на фазата на саморефлексия, също се състои от пет стъпки, които вече са Ви познати.

Тази фаза отнема около 180 дни. Не позволявайте привидно дългият период от време да Ви откаже от начинанието. Ако искате да продължите да развивате организацията си, трябва да сте наясно, че това не става бързо. Първо, процесът на промяна трябва да е осъществим успоредно с ежедневието Ви бизнес. С други думи, времето, необходимо за всяка седмица, трябва да бъде ограничено. Второ, Вие и екипът Ви или компанията, ще имате нужда от достатъчно време, за да експериментирате. Важно е, че в рамките на периода от около 180 дни вече са възможни много положителни промени. Не трябва да чакате половин година за първите успехи или признаци на напредък.

Шеста стъпка: Подготовка

Шестата стъпка помага да се създаде желание сред всички участници да променят съществуващия организационен модел. Това полага основите на успешното продължаващо развитие на цялата организация. Започнете, анализирайки текущото състояние на организацията заедно с екипа Ви. Най-добрият начин да започнете е като инициирате задълбочен процес на обсъждане във Вашата организация, предоставяйки нови учебни ресурси и информация (подобни на наличните наръчника).

Вие ще сте създали основа за бъдещи промени, когато възможно най-много

от участниците са обмислили новите идеи или методи. Можете например да повишите осведомеността, че нещо трябва да се промени, като в края на редовна среща позволите на член на екипа да представи накратко основното съдържание, възможностите и рисковете на нова дигитална технология - обемни данни, блокчейн или изкуствена интелигентност (AI)². След това можете да обсъдите като екип до каква степен това развитие може в бъдеще да окаже влияние върху Вашата компания. Продължавайки по този начин по време на подготвителната фаза, Вие постепенно развивате съзнание в организацията, че нещо трябва и може да се промени, защото това е единственият начин да осигурите бъдещето ѝ в дигиталната ера.



В тази стъпка има още една специфична дейност, която трябва да извършите в качеството си лидер, който носи официална отговорност. Въпреки това, след предишната фаза на самооценка (стъпки 1-5), тази задача няма да се окаже особено предизвикателна за Вас. Трябва да създадете покана за първата INCLUDE среща за цялата организация. По същество, тази покана ще е със същото съдържание като „поканата до себе си“, която написахте в първата стъпка. Ще обясните защо Вашата организация или компания се нуждае от нов лидерски подход за дигиталната ера. Ще се ангажирате незабавно да действате заедно с всички участници въз основа на резултатите от първата среща на INCLUDE. Когато създавате писмената покана, следва да имате предвид следните аспекти (вж. Hermann/Pfläging 2020: 87ff.):

² Можете да намерите информация, която е лесна за разбиране за най-важните нови цифрови технологии в глава 6 „Инструмент за цифрова трансформация“.



- Ще съобщите защо темата на срещата е важна за вашата организация или бизнес и защо бихте искали да инициирате процес на промяна.
- Поканата ще предаде спешност на Вашата заявка, например с фрази като „Нещата вървят зле в зоната XYZ на нашия бизнес и затова трябва да ...“ или „Сега трябва да се справим с темата XYZ, за да използват тези технологични иновации“ и т.н.
- Ще предоставите необходимата информация за методите на отворено пространство (вижте глава 6 инструмент „Отворено пространство за организации“) и за процеса на разработка INCLUDE.
- Дата и час на събитието.
- Ще дадете достатъчно време на всички поканени да решат дали биха искали да присъстват. Всички участници трябва писмено да потвърдят присъствието си.
- Вие ще заявите абсолютно ясно, че участието е 100% доброволно. Който не иска да присъства, трябва да продължи с нормалната си работа.

- Поканата ще бъде подписана и изпратена лично от Вас.
- След като изпратите поканата, ще използвате всички възможни канали, за да повишите осведомеността за първата среща INCLUDE. Превърнете срещата в тема за дискусия, за която да се говори в рамките на организацията. Използвайте взаимодействието с вашия екип, за да привлечете вниманието към предстоящата среща.

Седма стъпка: Първа среща INCLUDE

Вашата среща INCLUDE ще се проведе в съответствие с основните принципи на събитие на открито (вижте инструмента „Отворено пространство за организации“ в глава 6). Най-важното нещо, което трябва да запомните е, че участието е 100% доброволно. Фактът, че е доброволно, може да озадачи Вас, както и поканените, или да се почувствате скептични. В професионалната ни работна среда не сме свикнали нищо да е наистина доброволно. Но помислете за ситуацията от тази гледна

точка: може ли въвеждането на нова култура на лидерство, работа и организация да бъде наложено отгоре надолу, когато самото ѝ ядро се състои от повишена самоотговорност, децентрализирано вземане на решения и гъвкави работни процеси? Противоречието трябва да стане очевидно веднага. Това просто не може да проработи. Точно затова доброволното присъствие е единствената алтернатива. Разбираемо е, че това ще включва известна доза скептицизъм от всички, които участват.



Има и други важни аргументи в подкрепа на доброволното присъствие. Изискванията отгоре надолу предотвратяват истинското ангажиране. Ако някой не присъства доброволно, тогава интелигентните и креативни хора бързо ще се „откажат“ и или няма да участват, или ще действат повърхностно, сякаш подкрепят процеса (Mezick et al. 2015: 2). Но това са точно хората, от които отчаяно се нуждаете, за да бъде процесът Ви на организационно развитие успешен. Можете да бъдете сигурни в едно: хората, които едва или изобщо не са убедени в новата посока на развитие, така или иначе ще присъстват на срещата. Те ще искат да са наясно какво се случва, дори ако е само, за да планират как най-добре да бойкотират процеса. Само с доброволно участие ще привлечете правилните хора, с които Вашето ново лидерство и организационна култура могат да бъдат успешни.

Първата INCLUDE среща ще продължи между 1 и 2 дни. По отношение на съдържанието, то трябва да дава възможност за представяне на най-много различни гледни точки и генериране на

нови идеи. Не по-късно от края на първата INCLUDE среща, всички участници ще разберат, че след около 90 дни ще има следваща, като дотогава резултатите и предложенията от първата INCLUDE среща ще бъдат тествани или приложени, доколкото е възможно в организацията въз основа на приоритизирането, съвместно предприето в първото събитие.

Осма стъпка: Учене, опитване и практикуване

Пътуването продължава по начин, подобен на Вашата лична фаза на тестване и експериментиране в третата стъпка. На първата среща на INCLUDE, наред с други неща, ще бъдат сформирани нови екипи. В идеалния случай тези екипи ще работят в различни отдели. Точно, както вече съществуващите екипи или лица, тези нови екипи ще бъдат изрично упълномощени и поканени да учат, опитват и практикуват нови начини или работят заедно, вземат решения или поемат отговорност. За да им помогнем в това, всички, които се интересуват, ще получат достъп до инструментите и методите, представени подробно в наръчника в петте INCLUDE области на развитие (лидер, хора, структура, процес и технология). Ще имате около 90 дни за цялата тази стъпка на учене, опитване и практикуване. Това ще даде възможност за цялостно тестване успоредно с ежедневието Ви бизнес и ще осигури внедряване на първите резултати и подобрения в работата.

Сред някои от участниците ще продължи да има скептицизъм относно новата посока. Това е нормално. Засега приемете, че един нов подход може да работи, независимо колко странен може да изглежда и каквито и съмнения да имате. Докато всички нови подходи са „достатъчно безопасни за изпробване“, тогава нищо не може да се обърка, което да не може да се оправи. Това ще бъде достатъчно, за да успокои скептиците и да покаже на



активно подкрепящите процеса, че не поемат непредвиден риск. Също така ще им покаже, че докато нов подход не е интегриран в организацията, обичайните процеси могат да продължават.

Дванадесетте принципа за лидерите на INCLUDE, т.е. нагласата за истинска промяна, която беше представена подробно по-горе, ще служат като важен компас за всички дейности на участниците в тази стъпка (по тази точка вижте подробно инструмента за глава 6 „BetaCodex“). Освен това, доколкото е възможно, трябва да бъдат обхванати и петте области на развитие на INCLUDE: лидер, хора, структура, процес и технология. В най-добрия случай това означава, че повече от един нов инструмент или метод трябва да бъдат научени, тествани и практикувани за всяка област на развитие. Когато правите това, трябва да се използват всички инструменти и методи, които изглеждат приложими за участващите. Експериментирайте с инструменти и се опитайте да откриете и насочите нови посоки с цялата организация.

В тази стъпка може да е полезно да включите активно външни играчи, например подизпълнители или клиенти. Предварително решете кои критерии ще управляват Вашето сътрудничество с външни заинтересовани страни.

През тези 90 дни всички екипи и отделни

лица сами ще организират начина си на работа. Те ще бъдат упълномощени да работят и да комуникират без допълнителни ограничения в рамките на параметрите на дванадесетте принципа.

Девета стъпка: Втора среща INCLUDE

Втората среща INCLUDE ще се проведе в края на интензивната деветдесетдневна фаза на обучение и практикуване. Тази среща ще продължи един-два дни и ще бъде за цялата организация. Още веднъж да уточним, че участието е 100% доброволно. Прилагат се същите правила за открито пространство, както при първата среща (вижте съответния раздел). Разбира се, всички са добре дошли, дори и тези, които не са пожелали да присъстват на първата среща или са били възпрепятствани да присъстват по основателни причини (отпуск, болест и др.).

Фокусът на втората среща INCLUDE, както при второто Ви уединение, (4-та стъпка), е различен от първата среща: завършили сте много важна стъпка в процеса на развитие на Вашата организация. Резултатите, които сте постигнали, вече могат да бъдат оценени. Всички участници ще постигнат консенсус в хода на срещата за това какво е работило добре и дали биха искали да

продължат да работят заедно по този нов начин в бъдеще. Следователно всичко е свързано със събирането на резултатите от фазата на тестване и решаването на какво може да се внедри в нормалната ви ежедневна работа.

На тази среща обикновено ще има значителна нужда от обмен и дискусия относно други области във Вашата компания или организация, които също трябва да бъдат доразвити или променени. Така трябва да бъде. За 90 дни няма да можете да овладеете всички методи на адаптация към дигиталната ера. Важното е, че първите успехи на самоорганизацията вече са ясно разпознаваеми и, че те мотивират всички участници да продължат да се движат в тази посока.

Десета стъпка: Рефлексия

Десетата стъпка е налична, за да подпомогне размисъла и да осигури време на всички участници да асимилират постигнатото. Трябва да изчислите около 30 дни за този последен период на размисъл. Новоусвоените форми на лидерство и сътрудничество в дигиталната ера могат да бъдат допълнително консолидирани.

„Единадесетата стъпка“ – Изпълнение на INCLUDE като организационен процес

Очертаните досега стъпки на INCLUDE, могат и трябва да се изпълняват многократно. Това ще внедри нови начини на работа, като същевременно ще генерира и тества допълнителни иновативни идеи и предложения за промяна. Това означава, че Вашата „единадесета стъпка на INCLUDE“ е да установите втората INCLUDE фаза, която се състои от стъпки от шест до десет, като постоянен процес на организационно развитие. Приспособете стъпките по такъв начин, че да отговарят на организацията Ви. Например, ако всеки шест месеца насрочвате INCLUDE среща във формат

отворено пространство, тогава целият процес ще заживее свой собствен живот и същевременно ще стане част от ДНК-то на вашата компания или организация.

В бъдещите преминавания през INCLUDE не е необходимо Вашите лидери да започват отново с фазата на самооценка (стъпки от едно до пет). Много по-смислено е всички участници, включително тези, които нямат официално призната лидерска роля, да интегрират тази фаза на самооценка като постоянна практика в нормалната си ежедневна работа. Има едно изключение от това: новите лидери, които влизат във Вашия екип и са външни за организацията, в идеалния случай трябва вече да знаят стъпките на първата фаза и трябва да ги преминат в самото начало когато се присъединяват към Вашата организация.

Има много средносрочни и дългосрочни предимства на постепенния INCLUDE процес. Бихме искали да обобщим най-важните от тях:

- ✓ INCLUDE насърчава високо ниво на ангажираност от всички участници.
- ✓ INCLUDE насърчава самоорганизацията, децентрализираното вземане на решения и автономията на всички участници.
- ✓ INCLUDE е разбираем, но не е лесен.
- ✓ INCLUDE намалява зависимостта от външни консултанти.
- ✓ INCLUDE води до това, че всички участващи правят това, което трябва да се направи.
- ✓ INCLUDE можете да овладеете сложните предизвикателства на дигиталната ера.



Кой инструмент в коя фаза от модела на процеса INCLUDE трябва да се използва?



Инструментите, представени в този наръчник, могат да бъдат разпределени към една или няколко от петте области на развитие INCLUDE. Като лидер на INCLUDE, Вие сте напълно свободни да избирате инструментите, които Вие или Вашият екип смятате, че са най-подходящи за развитието на организацията.

Някои от инструментите обаче са особено важни при практическото прилагане на десетте стъпки от модела на процеса INCLUDE, описани по-горе. Поради това, инструментите ще бъдат представени по-долу в реда, в който трябва да ги използвате, когато преминавате през двете фази на модела на процеса INCLUDE.

Фаза 1: Как мога да стана INCLUDE- лидер?

В началото ще Ви трябва инструментът „BetaCodex“ в стъпка 1 (подготовка), за да се запознаете с основополагащите принципи, които трябва да ръководят Вашия процес на промяна.

След това трябва да използвате инструмента „отворено пространство за лидери“, за да подготвите своето лично

„отворено пространство“ в стъпка 1 (подготовка) и да го приложите в стъпка 2 (първа „среща със себе си“). Ще имате нужда от този инструмент отново по-късно в стъпка 4 (втора „среща със себе си“).

Препоръчваме Ви да започнете с инструмента „ОК позиции“ в стъпка 3 (учене, опитване и практикуване) като въведение към инструментите INCLUDE. Този инструмент ще предостави на Вас и екипа Ви множество прозрения (INCLUDE области на развитие „лидер“ и „хора“). Препоръчваме инструмента „дизайн на клетъчна структура“ като отправна точка за INCLUDE области на развитие „структура“ и „процес“, наред с други неща, защото той е значително различен от традиционните организационни структури „отгоре -надолу“ и е особено подходящ за малки и средни по размер организации.

Стъпка 5 (рефлексия) бележи края на тази фаза. В тази стъпка ще се върнете към прозренията, които сте придобили до момента, и ще интегрирате инструментите, които сте намерили за полезни във

Вашите ежедневни управленски практики. В допълнение към това ще поставите основите за прехода към фаза 2.

Фаза 2: Как мога да улесня процеса на организационно развитие INCLUDE?

Процесът на развитие във Вашата организация започва със стъпка 6. Препоръчваме Ви първо да се съсредоточите върху най-важните технологични разработки, които имат потенциала да предизвикат трайна промяна във Вашия живот и този на организацията Ви. Тези технологии ще бъдат въведени в INCLUDE областта на разработката „технология“.³

Инструментът „отворено пространство за организации“ ще подкрепи Вас и екипа Ви със стъпки 6 (подготовка), 7 (първа INCLUDE среща) и 9 (втора INCLUDE среща).

В стъпка 8 (учене, опитване и практикуване) препоръчваме на всички участници да експериментират с инструментите, които изглеждат особено подходящи за справяне с предизвикателствата и възможностите във Вашата организация. За всички, които се затрудняват в избора, препоръчваме инструмента 'team canvas' /екипно табло/ за INCLUDE области на развитие 'лидер' и 'хора'. Инструментът „златен кръг“ е особено подходящ за разработване на основата за Вашата нова организационна структура и за нови начини на работа (INCLUDE области на развитие „структура“ и „процес“). Този инструмент Ви помага да отговорите на най-важните въпроси за бъдещето на организацията: Защо правим това, което правим? Как го правим? Какво точно предоставяме? В края на втората фаза е време всички участници да размислят (стъпка 10). В тази фаза Вие създавате условия за установяване на резултати и нови подходи в ежедневиия бизнес на Вашата организация.

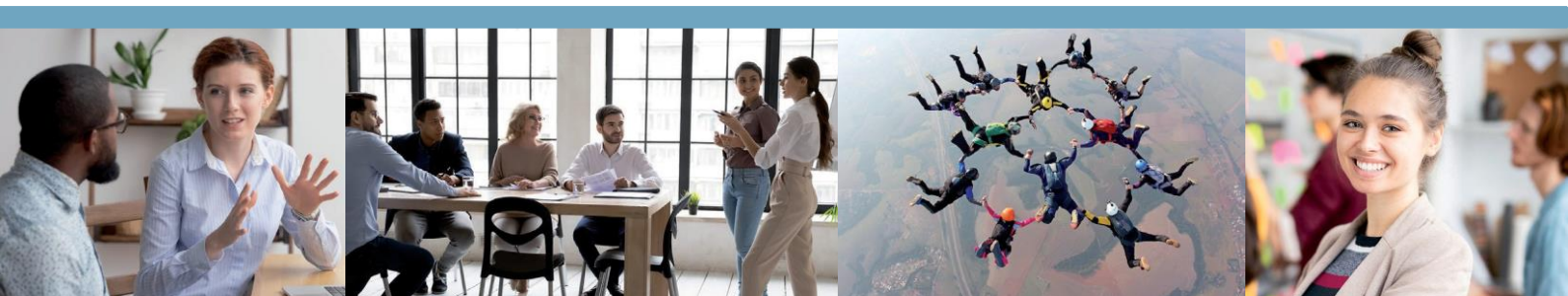
³ По-изчерпателно, лесно за разбиране представяна тези технологии можете да намерите тук: <https://digital-transformation-tool.eu/driving-forces-2/>





05

INCLUDE Инструменти и Методи



С един поглед

Метод	Лидер	Хора	Стр.
01 BetaCodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	72
02 Open Space за лидери	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	84
03 Житейски позиции	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	100
04 Дизайн на клетъчна структура	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	110
05 Open Space за организации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	126
06 Team Canvas		<input checked="" type="radio"/>	142
07 Golden Circle		<input type="radio"/>	152
08 Дистанционна работа	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	160
09 Fuckup Nights		<input checked="" type="radio"/>	182
10 Как да организираме онлайн срещи		<input type="radio"/>	192
11 Методът NAIKAN	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	204
12 Вътрешни фактори	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	208
13 Подценяване	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	226
14 Методът Scrum		<input type="radio"/>	236
15 Вземане на решение чрез консенсус			250
16 Даване/получаване на обратна връзка	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	270
17 Драматичен триъгълник	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	284
18 Решение след консултиране			298
19 Лидерът като коуч	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	310
20 Екипен договор	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	336
21 Несъзнателни предразсъдъци	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	346
22 Приобщаваща сила и власт	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	358
23 Табло за делегиране	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	370
24 Приобщаващ диалог	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	384
25 Групови консултации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	392
26 Межкултурни компатенции	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	400
27 Ръководство за дигитална трансф.			418



Метод	Структура	Процес	Технология	стр.
01	●	○	○	72
02	○	○	○	84
03				100
04	●	○	○	110
05	●	○	○	126
06	○	○		142
07	●	○		152
08	○	○	●	160
09		○		182
10		○	●	192
11				204
12				208
13				226
14	○	●	○	236
15	○	●		250
16				270
17				284
18	○	●		298
19				310
20		●		336
21	○	○		346
22	○	○		358
23	○	●		370
24				384
25		●		392
26				400
27	○	○	●	418

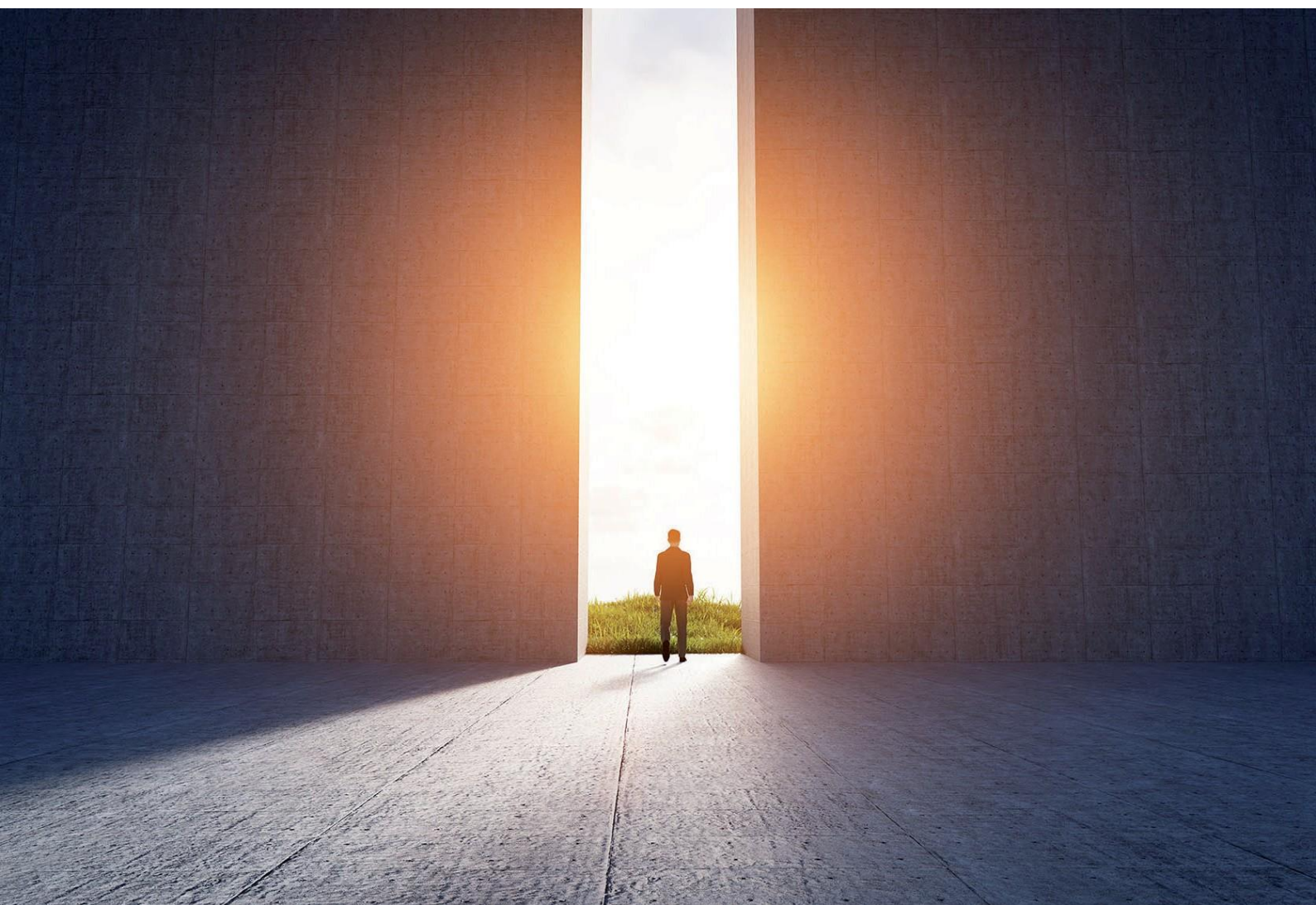
06

Инструменти и методи за приобщаващо лидерство в дигиталната ера



01 Beta-Kodex

"90% от това, което наричаме управление, всъщност са практики, които пречат на хората да си вършат работата"
- Питър Дракър



Ползи

Codex е полезен, когато :

- * не искате да вземате решения отгоре надолу, например от мениджърския екип.
- * искате клиентите винаги да заемат централно място. Това важи и за „вътрешни“ клиенти.
- * искате да преодолеете дребни конфликти или припокривания по отношение на компетенциите.
- * искате вътрешните процеси да протичат по-бързо и промените да не бъдат възпрепятствани от конфликти на интереси.
- * искате всеки в организацията винаги да има достъп до цялата релевантна информация.
- * искате организацията да може да реагира по-бързо на вътрешни и външни промени.

Примери от практиката

Преди година и половина Мари прие мениджърска позиция в печатница, която също управлява копирен център в града, в който се намира. Никлас, основателят, искаше постепенно да се оттегли от оперативното управление на компанията, след 15 години предизвикателство на бизнес развитие и успешна консолидация на компанията. Мари и Никлас се споразумяха, че Никлас - след едногодишен период на първоначално обучение и коучинг - ще се оттегли от компанията и Мари ще бъде единствения отговорен за управлението. След дванадесет месеца обаче Никлас все още не беше готов за трудната стъпка за предаване на отговорността. Той не можеше да напусне и затова се споразумя за временно решение с Мари: Мари вече щеше сама да ръководи бизнеса с печата, а Никлас ще продължи да се грижи единствено за въпросите, свързани с копирния център. Мари, която още през

първите 12 месеца от ролята си беше забелязала, че нещата не вървят гладко в бизнеса, в крайна сметка се съгласи с този подход – въпреки някои резерви. Резервите на Мари бяха оправдани. Често се случваше първата реакция на нейните служители на всяко предложение за промяна в печатния бизнес, въпреки че обикновено се предлагаше само много малка промяна, да бъде: „Но ние винаги сме го правили по различен начин.“ В допълнение към това Никлас се отбиваше в печатницата почти през ден, за да провери дали всичко върви добре. Тогава Мари обикновено чуваше от служител на следващия ден, че Никлас също се противопоставя на подобрението, което тя е предложила. За Мари ставаше все по-ясно, че нещата не могат да продължават така. Трябваше да има по-ясно разпределение на ролите и отговорностите, иначе не би могла да си върши добре работата. След това дойде корона кризата. И двете области на бизнеса бяха силно засегнати и трябваше да затворят врати за известно време. Някои от служителите трябваше да намалят работното си време. Никлас се страхуваше, че делото на живота му няма да преживее кризата и дори Мари първоначално нямаше представа как да реагира на новата ситуация. Тя не искаше да си заравя главата в пясъка и затова в първата фаза на локдауна се записа за онлайн курс за обучение за нови организационни модели за малки и средни предприятия. Имената на тези модели бяха съвсем нови за нея – никой от преподавателите в специалността й по бизнес мениджмънт не беше споменавал и думата за тях. Мари намери един от лекторите или по-скоро един от методите, които лекторът представи, за особено интересен, защото обещаваха ефективна промяна. Ефективните решения бяха точно това, от което Мари се нуждаеше в ситуацията, с която в момента трябваше да се справя в своята компания. Ползите на Beta-

Codex, бяха представени от лектора Клаудия по много практичен начин, именно иновативен подход към темите за лидерство и организационно развитие. Освен това вече имаше различни успешни случаи, при които подходът BetaCodex е работил много добре в малки предприятия и организации. Мари се възползва от ситуацията, свързва се с Клаудия и заедно с нея изградиха план как да внедри подхода BetaCodex в своята компания. И двете бяха съгласни, че Beta може да бъде въведен с един удар и без дълъг период на подготовка. Те искаха да използват планираната среща на персонала след четири седмици, след очаквания край на локдауна, като целева дата. През тези четири седмици Мари също така убеди Никлас, че е дошло времето за напълно нова култура на лидерство и отговорност. За голяма изненада и радост на Мари, Никлас беше дори щастлив, че Мари видя светлина в края

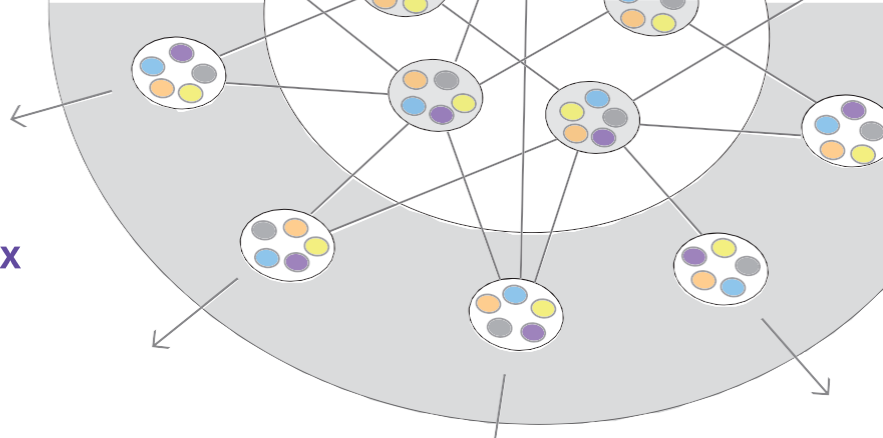
на тунела, където самият той понякога се съмняваше. Днес, една година след легендарната среща на персонала, в края на локдауна, служителите все още говорят за случилото се на този ден. Всичко започна с оттеглянето на Никлас от управлението на бизнеса с незабавен ефект. Тогава Мари пое ръководството и заедно с Клаудия обясниха на смаяния екип как ще се развият нещата с Beta от следващия ден нататък. Мнозина си мислеха: „Сега нещата не могат да станат много по-лоши, така че можем да опитаме.“ Днес целият екип може да погледне назад към 12те предизвикателни месеца в пандемията, но никой не трябваше да бъде уволнен по финансови причини. Ако попитате екипа сега как биха оценили ситуацията, това означава да има непрекъснат поток от нови предложения за подобрения. Едно е ясно за всички: никой не би искал да се върне към старата структура.

НАКРАТКО

BetaCodex¹ по същество е повече отношение или начин на мислене, отколкото инструмент. Beta обаче може да се превърне в решаващ инструмент в процесите на промяна и при бързопреструктуриране на организационна структура, тъй като принципите на Beta работят като компас. BetaCodex се състои от 12 принципа, които могат да се използват за улесняване на вземането на решения в сложни ситуации. Beta е като нов език, който всички участници в практическата работа могат да усвоят, така че всички да могат да действат в унисон в бъдеще.

Beta принципите позволяват да се появи нов организационен имидж, който, наред с други неща, набляга на споделената отговорност, а не на инструкциите отгоре надолу от мениджърския екип. BetaCodex се основава на принципи, а не на правила. Това е решаващата разлика. Строгите правила определят какво точно трябва да се направи. Това може да е предимство в ситуационна лесно вземане на решения или в повтарящи се процеси. Въпреки това, веднага щом се появи ново предизвикателство, като дигитална трансформация, за лидерите или за цялата организация, тогава „правилата“ на отминалите времена вече не са от помощ. Обикновено те дори ще блокират новото начало, което е толкова отчаяно необходимо. Beta принципите, напротив, могат да се адаптират към всяка нова ситуация. Те осигуряват подкрепа и в същото време оставят цялата свобода на действие, която е необходима, за да реагираме правилно на нова ситуация. Beta не е „чук“, който трябва само да удря направо в дървото, за да може всичко да се получи добре. Beta е нов начин за организациите да мислят и действат, и по този начин да извлекат най-доброто от своя индивидуален потенциал.

¹ Това описание на инструмента е вдъхновено от OpenSpace Beta. OpenSpace Beta е технология с отворен код, публикувана под лиценз CC-BY-SA-4.0 и може да бъде намерена на тази връзка: www.OpenSpaceBeta.com. Можете да намерите допълнителна информация за интересни ресурси в секцията „Ресурси“.



Принципите на Beta-Kodex

Принципи	Прави това !	Не това
01. Автономия на екипа	Свързаност с цел	вместо Зависимост
02. Федерализация	Интегриране в клетки	вместо Разделяне на групи
03. Лидерство	Самоорганизация	вместо Управление
04. Всеобщ успех	Всеобхватно мислене	вместо Самоцел
05. Прозрачност	Интелигентност	вместо Обструкции
06. Пазарна ориентация	Свързани цели	вместо Предписания отгоре надолу
07. Условен доход	Участие	вместо Стимули
08. Присъствие на духа	Подготовка	вместо Планова икономика
09. Ритъм	Чувство за такт	вместо Ориентация към не фискална година
10. Решение, основано на познаване	Следствие	вместо Бюрокрация
11. Ресурсна дисциплина	Целесъобразност	вместо Статуси
12. Координация на потоците	Динамика на добавена стойност	вместо Статика

Alpha срещу Beta – къде е разликата?

Alpha срещу Beta – каква е разликата?

Ако има BetaCodex, тогава какво е Alpha? Казано по-просто, Alpha е почти всичко, което е преподавано до момента в степените по управление на бизнеса и това, което нашите настоящи мениджъри и лидери са използвали като свой инструмент досега. Светът на Alpha е свързан с правила и закони. Принципите на Beta света са в ярък контраст с това. Фиксираните правила и закони очевидно са оправдани, но те са тромави и са от малка полза, когато се сблъскате с нещо ново или непознато. За да направите правила, трябва да знаете или да предвидите практически всички възможни събития. Alpha е изградена върху командване и контрол. Както в големите, така и в малките Alpha организации, ръководният екип е този, който взема и носи отговорност за решенията. Принципите, обратно, винаги могат да бъдат използвани. Това важи и за нови обстоятелства и предизвикателства. Това прави принципите устойчиви на промяна. Те могат и трябва да се тълкуват на фона на нови ситуации и въпреки това осигуряват ориентация, особено в бързо променяща се среда. В допълнение към това принципите на Beta се разбират по-добре като начин на мислене. Те не предлагат патентовано решение или лесно „Да“ или „Не“. Те не могат да бъдат използвани или внедрени без внимателно обмисляне, но те са като бариери край пътя, които ви помагат да не излезете от пътя. Освен това в Beta организацията е характерно решенията да се вземат от тези, които работят възможно най-тясно с клиентите или с целевата група. Какви са предимствата на Beta? Да започнем с това, че нашият свят днес е много по-сложен от света на индустриалната епоха, за която Alpha е създадена. Това, което е работило

добре преди 100 години, когато масовото производство на автомобили на конвейер, не е неизменно актуално в обществото на знанието на 21-ви век. В допълнение към това Beta приема хората сериозно и не свежда служителите просто до средства за производство, които могат да бъдат третирани или пуснати в работа като машини или суровини. Beta компаниите ценят човешките качества като изобретателност, решаване на проблеми, мотивация, социални компетенции и т.н., и това довежда наред с другите неща до по-добри продукти и услуги, и до повече доволни клиенти. В света на бизнеса в началото на 21 век много традиционно управлявани alpha организации вече са си проправили път в beta света - най-вече без да познават концепцията, но със значителен успех. BetaCodex се основава на над 20 години практически опит и теоретични изследвания. Основите му могат да бъдат проследени до изследователски проект, озаглавен „Отвъд бюджетирането“, който е осъществен от организациите-членки на Кръгла маса „Отвъд бюджетирането“ (BBRT). BetaCodex, разработен от BBRT през 2008 г., и организационният модел Beyond Budgeting е преименуван на BetaCodex. Следната селекция от термини предоставя много добро обобщение на това, от което основно се състои Бета: децентрализиран, адаптивен, гъвкав, етичен, ориентиран към хората, овластяващ, предприемчив, демократичен, прост, движен от пазарните сили, способен на комплексност, чувствителен и бързо реагиращ, небюрократичен, свързан.

Практическо изпълнение – Beta принципите с един поглед

Както всички добри принципи, предназначени да оформят нашите действия, и Beta принципите са лесни за разбиране. Прилагането им на практика обаче не е толкова лесно. Това е по-малко общо със самите принципи, отколкото със ситуацияите, в които те влизат в сила. Организациите не са компютри, които изискват само предварително програмирана операционна система, за да работят гладко от един момент нататък (дори нашите компютри не работят така!). Организациите или предприятията са сложни социални системи, а социалните системи работят чрез комуникация. Само чрез комуникация. Всички строги правила и разпоредби, напротив, просто не са достатъчно комплексни. Beta принципите позволяват отворена комуникация, която се върти около саморегулирането. Тези принципи обаче не премахват необходимостта отговорните лица да мислят, да обсъждат, да спорят или да намират добри решения. В първата стъпка трябва да прегледате всичките 12 принципа на BetaCodex наведнъж. Най-добре действа, ако си запишете първата мисъл, която ви хрумва за всеки от 12-те аспекта, когато мислите за вашата организация. Може да се окаже, че вече частично работите в Beta режим. В този случай вашият отговор на един или няколко от следните въпроси ще бъде „Да“:



01. Действат ли екипите във вашата **организация** автономно, т.е. техните практики и форми на комуникация и т.н. създадени ли са по начин, който улеснява независимата работа и им позволява да оценяват своите действия и решения предимно от гледна точка на целта на вашата организация – отговаряйки на въпрос „Защо всъщност съществуваме“?
02. Има ли **федерална структура** във вашата организация, т.е. отделните екипи или компоненти на вашата организация, които редовно обменят информация помежду си и не са разделени един от друг чрез граници на отдели?
03. Подкрепяте ли **саморегулиране**, а не управление отгоре надолу, което се фокусира върху външно регулиране от мислене на командване и контрол?
04. Дефинирахте ли **успеха като създаванена стойност за вашите клиенти** или **вашата целева група**, а не по отношение на традиционни цифри като растеж, печалба, оборот и т.н.?
05. **Прозрачността** ли е в основата на вашата корпоративна философия? Може ли информацията да се разпространява възможно най-свободно, вместо да бъде „заклучена“ зад стените на отделни отдели като инструмент на властта?
06. Вашите дейности насочени ли са към **дългосрочен пазарен успех**? Това означава например, че вместо да се фокусирате върху поставянето на цели на вашия ръководен екип, екипите или служителите, които работят директно в контакт с вашите клиенти, се възползват максимално от ситуацияите и възможностите, които срещат на пазара.
07. Фокусирате ли се върху истинското **участие**, вместо да възнаграждавате егоистичните действия на индивидите чрез индивидуални стимули? Плащате ли, например, на всички справедлива заплата, вместо да позволите на



- отделни търговски представители да участват непропорционално във вашия успех чрез бонуси за продажби? Разбира се, това не означава да плащате еднаква заплата на всички.
08. В състояние ли сте винаги да **реагирате бързо** на (нови) ситуации? Казано по друг начин: подготвяте ли се старателно за потенциални възможности и рискове, вместо да искате да овладеете непредвиденото, като разгърнете това, което винаги сте правили?
09. Вземате ли **решения или действия ли по начин в дадена ситуация, който е най-добър за вас и вашите клиенти**, вместо да проверявате дали вашето решение може да има отрицателно въздействие върху данъчната ви ситуация или тримесечните ви данни?
10. **Във вашата организация решенията вземат ли се от тези, които са най-подходящи за това?** С други думи, дали преобладаващото мислене е на децентрализация, а не на корпоративна бюрокрация, която винаги иска да има последната дума, дори когато разбира най-малко за дадена ситуация?
11. Използвате ли **ресурсите си за правилните цели?** Един признак, че не правите това, е когато ръководителите на отдели управляват бюджети, които те основно защитават срещу намесата на други, за да запазят своя статус или власт.
12. Всичко ли във вашата компания се върти **около създаването на стойност за вашите клиенти и вашата целева група?** Ако правите това, тогава можете да се справите без поставяне на цели и определяне на бюджетни цифри.

Практическа реализация – как да стигна от Alpha до Beta?

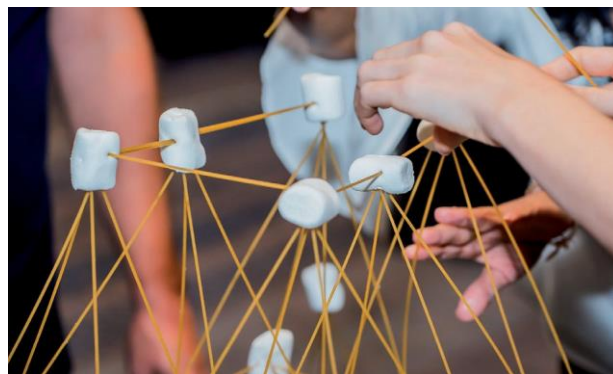
Вижте колко често можете да отговорите с „Да“. Колкото по-малко положителни отговори имате, толкова повече сте (за момента) в Alpha режим. Може да мислите, че този подход е точно това, което ви е отвело там, където сте днес, и е ясна основа на вашия успех. Абсолютно вярно е, че повечето Alpha компании са успешни в традиционния смисъл на думата. С Beta обаче може да стане дори още по-добри и скоро ще се гледате назад към старите успехи Alpha времето и ще си мислите: „Какъв срам, че не внедрихме Beta още по-рано. Тогава нещата щяха да са още по-добри.“ В допълнение към това, в епохата на дигиталната революция традиционният Alpha подход няма да ви отведе напред в търсенето на нови решения, продукти и услуги. Просто „да правим това, което винаги сме правили“ всъщност е просто стъпка назад – всеки ден, в който не промените нищо. Компаниите Alpha са тези, които преди сто години са отглеждали по-бързи коне за теглене на карети, вместо да се насочат към производство на автомобили. Това не е било добра идея тогава и със сигурност не е добра идея днес. Във втората стъпка ще разгледаме по-подробно 12-те бета принципа. Следващите обяснения и примери ще ви помогнат да ви дадем допълнителна представа за това как Beta може да работи във вашата организация. Най-добре работи, ако използвате тази стъпка отново, за да работите конкретно върху предизвикателствата, пред които е изправена вашата организация. Помислете дали има идея, дейност или подход и т.н., които бихте искали да въведете или приложите във вашата компания и които също отговарят на един от 12-те бета принципа. Най-добре работи, ако помислите за възможна дейност за всеки от 12-те принципа и отбележете каква положителна промяна смятате, че ще доведе до това.

1. Позволете повече автономия

Ако се увеличи автономността на всеки индивид и екип, тогава те ще могат да реагират по-независимо и по подходящ начин на сигнали, например от вашите клиенти. За разлика от тях, тези, които са фокусирани само върху кариерата си, ще разчитат на благоволенieto на своите началници и просто ще им „кажат това, което искат да чуят“, вместо да развият иновативни идеи, които са свързани с изискванията на клиентите.

2. Подкрепете федерализацията

Егоизмът и силните структури могат да бъдат преодолени, ако малки, упълномощени и многофункционални екипи се разпръснат в отделите, като се ориентират към нуждите на своите клиенти. Тези, които подкрепят федерализацията, ще окажат решаващо въздействие върху по-доброто усвояване и използване на важни знания в рамките на организацията..



3. Направете възможна самоорганизацията

Отделните служители и екипи ще поемат повече отговорност, ако се откажете от микроуправление и изисквания отгоре надолу. Процесът на вземане на решения ще стане по-приобщаващ. Има голям шанс по-малко грешни решения да бъдат взети от пренапрегнати лидери и целият процес на вземане на решения да бъде ускорен. Това



ще позволи на организацията да реагира по-бързо на изискванията на пазара и на променящите се параметри.

4. Конфигурирайте алтернативни измервания на успеха

Ако спрете да се фокусирате върху растежа, пазара и максимизирането на печалбата и започнете да обръщате внимание на това, което кореспондира на вътрешната култура на вашата организация, като създадете ценности, които са важни по отношение на вашите клиенти, тогава можете да очаквате успех, който надхвърля първоначалните показатели. Един положителен страничен ефект е, че наред с всичко това класическите фирмени показатели, споменати по-горе, също ще се подобрят.

5. Създайте прозрачност и споделяйте информация

Когато цялата необходима информация е достъпна за хората и екипите, които могат да вземат решения децентрализирано и автономно, тогава могат да се вземат по-икономически жизнеспособни и интелигентни решения. В йерархично ръководените структури това означава, че вие като лидер трябва да се откажете от властта. Ще бъдете възнаградени обаче, тъй като собственото ви натоварване ще бъде намалено. В допълнение към това вече няма да вземате лоши решения, които в повечето случаи са оставали без съмнение

твърде дълго в един йерархичен свят. Това е възможно само защото лидерските екипи в организациите отгоре надолу обикновено не получават честна обратна връзка.

6. Поставете разумни дългосрочни цели

След като се откажете от уговорката и широкото измерване на краткосрочни цели или ключови показатели за ефективност (KPI), тогава ще може да се справите с изискванията на сложната среда, която не може лесно да бъде планирана. Разумните и дългосрочни цели позволяват гъвкави реакции и предлагат повече пространство за маневриране. Може да е нещо подобно: нашите продукти и услуги трябва да бъдат значително по-добри след пет години, отколкото са днес, ние искаме да използваме това, за да генерираме повече приходи, така че целият ни екип от чистача до изпълнителния директор да спечели по-голяма нетна сума.

7. Активирайте чуждо участие в успеха

След като индивидуалните оценки на представянето или стимулите, като например системи за бонуси, бъдат премахнати, други модели ще заемат тяхното място, което позволява на всички служители в една организация да бъдат истински ангажирани в нейния успех. Достатъчният доход е само едно, макар и важно, измерение на това участие. Към това се добавя фактът, че схемите за

стимулиране, например комисионна за продажби за отделни служители, подкопават желанието за сътрудничество в рамките на една организация и могат да доведат до това, че на клиентите не се предлага най-добрият продукт.

8. Планирайте по-малко, за да сте по-пъргави и по-бързи

След като спрете непрекъснато да планирате всеки малък детайл, ще можете да използвате спестеното време, за да сте по-бдителни и да реагирате на постоянно променящата се среда. Ловкост, гъвкавост и бързина са необходими, за да реагирате правилно на нови условия. Световната корона пандемия показва например кои организации и компании са успели да се адаптират за кратко време. Корона пандемията дори направи някои компании по-силни.

9. Не се ориентирайте около фискалната година

След като отделите решенията от фискалната година или от тримесечните цели, наред с други неща, това ще означава сбогом на декемврийската треска! Никога повече няма да ви се налага да хвърляте пари на вятъра в края на годината. Темпото на работа в една организация и снабдяването с необходимите ресурси няма много общо с това кой период вашата национална данъчна администрация счита за подходящ за определяне на данъчни задължения. Организациите работят по-скоро като интервално обучение: няколко кратки спринта са последвани от фази на анализи и оценка, за да се постигне значителен напредък в релевантния период от време. Самоорганизираните екипи трябва сами да решат колко време е необходимо за това.

10. Премахнете бюрокрацията и позволете на експертите да сивършат работата

След като премахнете възможно най-много строги правила и задължения за отчитане, вече няма да преследвате постоянно реалните изисквания на пазара или вашите клиенти. „Върхът“ и „дъното“ на една организация ще изчезнат, когато решенията се вземат последователно по небюрократичен и децентрализиран начин от лица или екипи, които са най-квалифицирани въз основа на своя опит.

11. Разпределете ресурсите по различен начин

Ако искате решенията да станат децентрализирани, тогава ще трябва да обособите децентрализирани звена с необходимите ресурси. Това е единственият начин те да получат автономията, която ще им позволи да действат. В тази система няма място нито за молещи за собствения си статус, нито за ведомствен егоизъм. Това е нещо, което приобщаващите лидери ще трябва да приемат.

12. Нека реалността изиграе своята роля

След като се откажете от централизираното и статично разпределение на ресурси и отговорности, често бързо променяща се среда ще ви даде възможността да упражнява по-голямо влияние върху вашите вътрешни решения. Намястото на централно планирана икономика в една компания ще се появи поток, който създава повече стойност за клиентите и в същото време генерира по-високи печалби за организацията. С тази Beta нагласа, лидерите ще могат да действат в крак с времето. Ясният и обвързващ набор от 12 принципа ще ви позволи да навигирате вашата организация или компания чрез дигитална трансформация.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Не е като бюджет – не можете просто да изберете само принципите, които харесвате

12-те Beta принципа не функционират като меню, от което можете да изберете това, което ви харесва най-много. 12-те принципа взаимно се допълват и достигат пълната си ефективност в своята съвкупност. Ленарт Франке, бивш финансов директор на Svenska commercial bank, компания, която вече работи в началото с предшественика на Beta-Codex, дава следния отговор на въпроса дали този организационен модел може да бъде приложен само частично: „Представете си, че Великобритания ще се промени от поток от ляво към дясно движение, както се практикува на европейския континент. И си представете, че британският народ може да каже: „Добре, но за нас, британците, това изглежда твърде радикално и твърде сложно, за да бъде направено набързо. Затова нека започнем следващата седмица само с автобусите и камионите.“ Това няма да работи и същото е и с BetaCodex.“²

Изучаване, практикуване и говорене на новия Beta език

Ако искате да научите нов език, тогава няма да можете да говорите перфектно на него след само един месец. Научавате Beta като нов език, като и във вашата организация ще има хора, на които е по-лесно и такива, които трябва да „практикуват“ повече. Най-добрият

² Източник: <https://betacodex.org/about/laws/>

начин да научите нов език е чрез реално преживяване, като го приложите на практика. Казано по друг начин: практиката прави перфектността.

За да улесните процеса на обучение, можете да поставите 12-те Beta принципа например на работното си място или на друго централно място във вашата организация. Това работи като „лист-пищов“, който помага на всеки да ги запомни. Ако обмислите внимателно избора или разработването на вашите специфични Beta учебни помагала по начин, който също отговаря на принципите на Beta, вие вече сте абсолютно на прав път.

Представяне на Beta – какво ще ми помогне с внедряването?

Има организационен подход, който се основава директно на BetaCodex и който можете да използвате, за да въведете Beta във вашата организация: проектиране на клетъчна структура.

Ако прекарате известно време в работа с този подход, тогава ще имате някаква представа как може да изглежда вашата организация след въвеждането на Beta. Достатъчно е да се каже: вместо организационна диаграма, която изобразява йерархичните връзки във вашата организация, профилът на вашата организация ще напомня повече на парче плод със семена и кора. Също като ябълка или праскова. Интересувате ли се? Можете също така да намерите информация относно темата за проектиране на клетъчна структура в тази глава.

РЕСУРСИ

Der Beta-Kodex wird international vom BetaCodex Network getragen und weiterentwickelt. BetaCodex се поддържа и развива в международен план от мрежата BetaCodex. Уебсайтът на мрежата е надежден източник за допълнителна информация: <https://betacodex.org/>.

Литература: Следните публикации предлагат добро въведение в Beta света и други области:

Hermann, Silke / Pfläging, Nils (2018): Open Space Beta; BetaCodex Publishing.

Pfläging, Nils (2020): Есета за Beta, том. 1: Какво е сега и следващо в организационното лидерство, трансформация и обучение; Публикация BetaCodex.

Казус от практиката: „11 дни до нова организация с Beta Codex – Казус от преструктурирането на IDEAL-Werk“: <https://eurac.com/11-days-new-organization-beta-codex/>

#Beta-Kodex

#Principles

#Mindset

#Self-Organisation

#Added Value

#Transparency

#Participation

#CellStructureDesign

#Agil

02 Open Space за лидери

„Бързайте бавно!“
японска мъдрост



Ползи

В кои случаи Open Space методът е особено полезен за лидерите?

- * Когато трябва да решите спешен и сложен проблем, който ви засяга.
- * Когато желаете да промените своя стил на управление, за да се справяте по-добре с бъдещи предизвикателства.
- * Когато смятате че вие или вашата организация се справяте твърде бавно с предизвикателствата
- * Когато вярвате, че не можете да продължите да правите нещата по начина, по който сте ги правили досега, т.е. знаете, че трябва из основи да промените нещо в себе си или в организацията си.

Примери от практиката

Симоне е съдружник в нотариат и правна асоциация в Хамбург. През последните няколко години тя малко или много се е срещала с нови технологии като например изкуствен интелект (AI) или блокчейн. Това обикновено се е случвало когато те са били споменавани в медиите. Досега тя не е отделяла много време, за да се запознае по-задълбочено с темата. Ежедневната и работа е много интензивна. Нейните клиенти очакват бързи отговори, което и оставя малко време за запознаване с тези нови технологии. Наскоро тя разбира, че новите дигитални разработки, като блокчейн например, представляват много повече от основа за криптовалути. Тази технология може дори да направи нотариусите ненужни в бъдеще. За Симоне това означава, че тя трябва да се запознае с тази и подобни теми възможно най-скоро.

Втората точка, по която трябва да работят в компанията, е фактът че служителите, от стажанти през правни асистенти

до младши консултанти, според нея не поемат достатъчно отговорност. Понякога се чувства така, сякаш за тях важи поговорката: „При нас винаги „някой“ прави нещо грешно, но никога не е "той"“. Тя вече не е доволна от факта, че всички очакват от нея да дава насоки и решения и че винаги тя трябва да е тази, която се намесва когато възникне нещо спешно. И на фона на всичко това започва КОВИД пандемията. Оттогава работното ежедневие е все по-забързано за Симоне и балансирането между предизвикателствата въщи, като майка на двама ученици, и в правната кантора са причина за нейната постоянна претовареност през последните шест месеца.

В такъв момент Симоне взема участие като тестваща в рамките на проект INCLUDE на ЕС и научава как може да се справя сама, използвайки метода Open Space, създавайки свое свободно пространство да мисли спокойно и от дистанция за положението си на ръководител и отговорността си за компания в ерата на дигиталната трансформация. Тя решава да използва новия INCLUDE инструмент Open Space за лидери. След като прочете необходимата основна информация, тя определя важната в този момент за нея тема по време на двудневната си почивка на любимия си остров в Северно море: „Моята роля в нашата компания 2.0 – Как бих искала да работя в бъдеще?“ След завръщането си от почивка, Симоне тества Open Space стъпка по стъпка, например нови начини за съвместна работа и вземане на решения в екипа. Понякога се чуди, защо тези методи не се преподават на децата ѝ в началното училище. Невероятно е какви инструменти са на нейно разположение, за да подобри ежедневната си работа като лидер. Те просто трябва да бъдат открити. Нейният индивидуален Open Space и дава основата за това. Въз

основа на този опит, тя започва процес на организационно развитие в своята компания и успява постепенно да убеди останалите партньори в компанията че трябва да се движат в тази посока. Един от най-интересните резултати от този процес е партньорството на нейната компания в Европейски изследователски консорциум, финансиран със средства по програма Хоризонт Европа. Симоне, заедно с други компании, една Палата и най-вече няколко високоспециализирани изследователи от най-добрите европейски университети в момента подпомага създаването на ново блокчейн приложение, което ще доразвие популярната вече в цял свят Ethereum-платформа.

Накратко:

Open Space за лидери е подходящ метод в следните ситуации:

- В случай, че наистина желаете да започнете да прилагате резултатите си.
- Ако не сте планирали изпитването на метода Open Space предимно като мотивиращо за вас.
- Ако Open Space не е предназначен само да ви убеди в мерки, предварително определени цели или стратегии, които са вече установени.
- Ако не става въпрос „само“ за търсене на информация или събиране на нови знания.
- Ако в дадена организация не съществуват радикални и сериозни конфликти. Open Space помага за справянето с конфликти, но не е средство за медиация, например за членове на управленски екип, които са в противоречие.

- В случай че за вас не е очевидно каква трябва да е следващата стъпка и какво е най-доброто решение на проблема.

Open Space за лидери се възползва от предимствата на метода Open Space, първоначално предназначен за по-големи групи, и ги предоставя на отделни лица или малки лидерски екипи, за изпитване индивидуално или в екип. Подходът винаги е подходящ за случаи, когато вие като индивид или вашата организация сте изправени пред сложно предизвикателство, например когато желаете да развиете своя лидерски стил или ако трябва нещо да бъде фундаментално променено или разработено във вашата организация. Open Space за лидери съчетава силата на фокусираната индивидуална работа с откритостта и гъвкавостта на методите на Open Space за организации. В традиционната си област на приложение методът Open Space е довел до множество дълбоки промени и успехи по целия свят. Преди лично да изпитате принципите на Open Space, трябва да прочетете подробно подхода Open Space за организации (вж. Ръководство „Open Space за организации“). Това ще ви помогне също така да решите дали този подход може да бъде полезен не само за вас като индивид, но и за развитието на вашата организация – защото за истинска промяна трябва да спечелите възможно най-много сподвижници във вашата организация.

Четири принципа на Open Space за лидери

„Ти си единственият, който има значение!“

„Каквото и да се случи, това е единственото нещо, което можеше да се случи“

„Ще започне, когато му дойде времето“

„Когато свърши, свърши. Когато не е свършило, не е свършило.“

„Дръжте очите си отворени и очаквайте да бъдете изненадани!“

РЪКОВОДСТВО

Основни положения

Има няколко предпоставки, за да може методът Open Space да бъде полезен за отделни лица или малки екипи. Това означава, че ако следните аспекти не са приложими, трябва внимателно да прецените дали методът Open Space наистина е правилният подход за вас:

Запознайте се с методът Open Space за организации

Запознайте се с методът Open Space за организации: започнете като прочетете информацията, която сме събрали за вас в инструмента „Open Space за организации“. Това е важно, ако искате да разберете начина на мислене, който се изисква по-общо за подхода Open Space. Можете да адаптирате този подход за индивидуална употреба или в малък кръг от двама, трима, четирима и т.н.

Важна тема

Темата на вашия ритрийт в Open Space е от решаващо значение. Нужно е да поставите пред себе си важен и вълнуващ въпрос или основополагащо и сложно предизвикателство. Уверете се, че формулирате ясно темата, без да я стеснявате твърде много. Това ще ви даде възможност да помислите по въпроса от възможно най-много страни.



Приложете колкото е възможно повече различни гледни точки

Обмислете ги насаме по време на ритрийта си с Open Space или работете по тях само с няколко души. Ето защо е от особено значение да откриете и задействате цялото разнообразие от идеи, което се крие във вас. Ще можете да постигнете това по-лесно ако например разглеждате вашата тема или отделни аспекти от нея спрямо други гледни точки в организацията, различни от вашата. Опитайте се съзнателно и систематично да подходите към въпроса си и от други гледни точки, например от тази на най-големия си поддръжник или дори от тази на най-големия критик във вашата компания. Ще придобиете нови важни впечатления ако разгледате вашата тема от гледна точка и на други роли, които изпълнявате в живота си, извън позицията си на лидер. Какво мислите по въпроса в ролята си на (брачен) партньор? А в ролята си на баскетболен

треньор на младежкия отбор? Какви мисли и идеи ви идват когато например си сложите „родителската шапка“? Променя ли се нещо? Наред със смяната на ролите, различните таланти, които се крият във вас, могат да помогнат за внасяне на по-голяма яснота. Поставете си за задача, например, да изредите фактите или да създадете колаж по определена тема. Превърнете записките си в кратко стихотворение в рими или помислете как бихте могли да го развиете в игра.

Доброволност

Доброволност: подобно на приложението на метода с много участници, вашия личен ритрийт в Open Space ще бъде успешен само ако наистина го желаете. Вие сте единствените, които можете да решите дали този начин на работа е подходящ за вас. Внимателно помислете върху това предварително. По-добре е да отложите начинанието, в случай че не сте сигурни дали сега е момента да започнете.

Неизвестно решение

Темата ви не е подходяща за ритрийт в Open Space, ако е напълно очевидно за вас или за останалите във вашата организация какво трябва да се случи, или пък съществува само едно разумно решение. В такива ситуации, методът Open Space е загуба на време независимо дали се практикува индивидуално, с малко хора или в по-голяма група.

Възможно е да се появят (вътрешни) конфликти

Добър знак е ако в отговор на темата се появят различни, понякога дори съвсем противоположни аргументи. Обикновено няма друг начин, когато се разглеждат сложни теми. Това е добра предпоставка за един продуктивен ритрийт. Ако искате например да анализирате поведението си в различни ситуации, тогава някои от инструментите, които сме събрали специално по темата саморефлексия на лидерите в раздел „Open Space за лидери“, ще ви помогнат.

Спешно е

Най-добрите теми са тези, с които знаете че е трябвало да се заемете отдавна. Колкото по-спешна е дадена тема за вас, толкова по-големи са шансовете ви за продуктивен работен процес, фокусиран върху разрешаване на проблема.

Приятно и спокойно място

Намерете приятно и тихо място за вашия ритрийт. Не е нужно да бъде манастир, но манастирът е добра визуализация за уединено място. Важно е да ограничите до минимум всякакви смущения и да можете да работите спокойно според собственото си темпо. Разделете основната тема на вашето оттегляне на различни подтеми. Ако имате възможност е добре да разглеждате

всяка отделна подтема на различно място. Чувствайте се свободни умишлено да промените местоположението си. Много неща са по-лесни за обмисляне в движение. Разходката с мобилен телефон вместо диктофон също може да бъде работно пространство. Уверете се обаче, че сте пренасочили всякакъв тип обаждания и сте деактивирали входящите съобщения за времето в което провеждате вашия ритрийт.



Отделете достатъчно време

Отделете достатъчно време: за важни теми е нужно да отделите поне два дни от нормалната си работна рутина. Само по този начин ще имате достатъчно време за задълбочен размисъл и ще можете да планирате следващите си практически стъпки, които бихте желали да прилагате на спокойствие, когато се върнете на работното си място. Да бъдете необезпокоявани по време на вашето оттегляне е почти толкова важно, колкото самата продължителност от време, което ще отделите. За ваше спокойствие, можете да посочите лице за контакт, намиращо се наблизо, например от рецепцията на хотела в който сте отседнали, което да се свърже с вас при спешни случаи. Трябва да си позволите да бъдете безпокоени единствено, когато няма друга алтернатива. Нещо още по-важно: не четете никакви



имейли или друг тип кореспонденция по време на вашия ритрийт, дори и вечер, след като сте приключили програмата си за деня.

Роли

При прилагане на подхода Open Space в по-големи групи, разграничаваме четири различни роли: организатор, фасилитатор, участници и инициатори на отделни тематични сесии. Бихте могли да влезете във всяка една от тези роли поотделно или да ги разделите между двама или повече души ако работите в малък екип.

Като организатор, вие поемате ролята на инициатор и организатор на вашето собствено събитие. Като фасилитатор вие „напътствате“ себе си през процеса на работа и различните фази на оттеглянето в Open Space, и се уверявате че правилата за продуктивна работа се спазват. На първо място обаче, вие сте участник и следователно основен играч. Вие сами решавате с какво бихте искали да се занимавате и кога и как да го направите. Никой няма да ви наблюдава. В тематичните сесии, които използвате, за

да се съсредоточите по-подробно върху отделните аспекти на основната си тема, е важно да записвате мислите си, идеите и резултатите, за да можете да се върнете към тях по-късно.

Изпълнение/Процедура

Подгответе добре своя ритрийд в Open Space. Ако го направите, вероятността прекараното време да е продуктивно и спокойно е много голяма.

Подготовка и срещи за планиране

Ако ще бъдете сами по време на ритрийта, тогава планирането и подготовката са изцяло ваша отговорност. Ако сте малък (лидерски) екип, тогава трябва да планирате ритрийта си заедно. Най-важното е да изберете подходяща и вълнуваща тема. Трябва да уточните темата най-малко четири седмици преди датата, определена за вашия ритрийт. Един приятен страничен ефект от определянето на темата толкова рано е, че

вече започвате подсъзнателно да „работите“ по нея. Също така, ще можете да помислите отново на спокойствие дали правилно сте избрали и дефинирали темата. Чувствайте се свободни да направите промени ако е необходимо.



Покана към себе си

Може да ви изглежда доста странно, но трябва да напишете „подходяща“ покана до себе си и да я изпратите, например, до вашия имейл адрес. Това ще подчертае уместността на планирания от вас ритрийт в Open Space и също така ще улесни началото на работата ви по време на оттеглянето. Тази „покана към себе си“ се пише бързо. Тя трябва да съдържа следното:

- Поздрав, който обяснява защо искате да предприемете вашия ритрийт в Open Space.
- Предизвикателствата, с които бихте искали да се справите лично или тези, които трябва да решите във вашата компания или организация. Можете да обясните по-подробно в кои области съществуват проблеми, които трябва да бъдат решени в момента, като например „Забелязах, че нарастващият обем работа откъщи кара комуникацията в компанията да страда и води до увеличаване на грешките и недоразуменията. Трябва да започна оттам и да помисля какво мога да променя и как бихме могли да доразвием нашите вътрешни процеси на комуникация, за да разрешим тази ситуация.“
- Място и дата на вашия ритрийт.

Когато работите с по-големи групи, обърнете внимание

При провеждане на Open Space ритрийт могат да се разграничат същите фази, през които се преминава и при провеждане на Open Space с по-големи групи:

Откриване: намерете атрактивно, спокойно и подходящо място за да започнете, където да ви е удобно да разположите материалите си като например компютър, за да търсите информация, хартия, табла и химикалки. Би било удобно ако можете да оставите нещата си без надзор. Отделете малко време за да се отпуснете и да прочетете на глас текста на вашата покана, който сте написали предварително. Това ясно ще определи темата на вашия ритрийт. След това отново трябва да погледнете внимателно подходът Open Space. Прочетете отново внимателно и двата текста за Open Space за организации и Open Space за лидери в този наръчник. Това може да отнеме 20-30 минути. Важно е да сте наясно с подхода, който ще предприемете за следващите часове и дни, както и с принципите, които ще ви помогнат да бъдете продуктивни..

Определяне на дневния ред: • Определете дневният ред: избрали сте важна тема, но все още не е ясно как точно ще работите или ще подходите към нея по време на оттеглянето си. Възможно е тази несигурност да ви е разтревожила по време на пътуването или да сте се събудили сутринта с чувство на безпокойство, защото все още не сте сигурни какво точно ще правите. Едно нещо е ясно: имате нужда от график или дневен ред, който да структурира работата ви. Разграничете отделни интервали от време от около 45 до 60 минути за всяка отделна фаза на работа. В зависимост от вашата енергия, при двудневно оттегляне, би трябвало да успеете да завършите около осем до десет фази на работа общо за



двата дни. След това идва моментът да съберете конкретните си идеи, притеснения, въпроси или интереси. Тук ръководният ви принцип ще бъде основната тема на вашето отстъпление. Направете брейнсторминг и си запишете всички аспекти, за които се сетите, свързани с вашата ключова тема, върху отделни листчета, които можете да поставите на табло. След това можете да надградите като разпределяте различните аспекти в групи, които са подходящи за определена фаза на работа, и които заедно спомогат за формиране на интересни открития. Помислете как бихте желали да структурирате различните си теми във времето. В края на процеса трябва да сте съставили програма, която да служи като отправна точка за по-нататъшната ви работа. Уверете се, че отделните теми на работните фази са формулирани възможно най-прецизно. За тази цел би било полезно да формулирате отделните теми като отворени въпроси.

Пазар на идеи: Сега направете кратка почивка и отидете някъде другаде за 10 минути, например да изпиете едно кафе на спокойствие. След това се върнете към програмата си и започнете "пазаруването на идеи". Отделете време, за да разгледате отново дневния си ред и да помислите дали не сте забравили нещо. Нужно ли е някои от темите да бъдат обединени? Или пък някоя тема е толкова обширна, че би осигурила достатъчно материал за две отделни фази на работа? Променяйте, разширявайте или изтривайте неща, както ви се струва подходящо за момента. По време на "пазаруването на идеи" вие „преговаряте“ със себе си, за да видите дали сте доволни от избраната от вас програма. По време на вашия ритрийт, стената с програмата ви ще е мястото, към което ще продължавате да се връщате след всяка отделна сесия, за да видите коя е следващата тема. Ако смятате, че трябва да промените подхода

си, имате възможността допълнително да оптимизирате структурата или съдържанието. Само запомнете: отговорността за изпълнението и успеха на ритрийта ви е изцяло ваша.

Open Space работни сесии: Оттук нататък ще прекарвате по-голямата част от времето на ритрийта си в Open Space за отделните тематични сесии, които сте планирали във вашата програма. Важно е да продължавате да сменяте мястото на което работите и да търсите обстановка, която ви вдъхновява. Сега също така е моментът съзнателно да включите различни гледни точки на други хора по даден въпрос или да разгледате въпроса от гледна точка на друга ваша роля, като например на обикновен гражданин, а не на лидер. Начинът по който процедурите зависи от вашето въображение и от конкретния ви въпрос. Използвайте всички средства, които ви се струват подходящи, например можете да се обадите на някого, с когото винаги сте искали да разговаряте по тази тема или да чатите с него онлайн. Ритрийтът в Open Space не означава, че не би трябвало или, че не ви е позволено да контактувате с външния свят, когато е необходимо. Важно е да отбележите всички важни мисли, информация, идеи, планове и др., в писмен вид преди приключването на дадена сесия. Може да направите това на ръка или на вашия компютър. Важното е да имате възможност да се върнете към него по-късно.

Паузи: Open Space възниква във връзка с наблюдението, че истински интересните разговори по време на повечето конференции почти винаги се водят в паузите. Тогава хората се движат свободно и разговарят с другите около тях за нещата, които наистина ги интересуват. Свободното пространство в Open Space има за цел да постави този опит в основата на цялото преживяване. Вие също може да приложите това прозрение при вашето оттегляне.

Уверете се, че разполагате с всичко необходимо и почивайте, когато имате нужда. Може да откриете други хора с които да разговаряте там, където сте отседнали. Важно е да се отдалечите от темата на вашия ритрийт всеки път, когато сметнете за нужно. За вас не е продуктивно например да фиксирате времето за хранене на мястото, където сте отседнали.



Резултати и план за действие:

След като приключат всичките ви тематични сесии, се върнете на мястото на което първоначално сте създали програмата си. Сега е фазата за размисъл, по време на която можете да препрочетете записките си без да бързате. Най-добре ще е ако те са разпечатани на хартия пред вас. По време на тази „фаза на четене“ ще си припомните отново върху какво сте работили. Имате възможност да добавяте нови коментари, идеи и т.н. към всички записки. След фазата на четене е хубаво да отидете на кратка разходка или да се отпуснете и да изпиете едно кафе, точно както във фазата, в която определяхте програмата си. След това започнете с плана си за действие. Става въпрос за вашите планове, идеи, проекти и т.н., с които желаете да започнете след като приключи вашия ритрийт. Тук става въпрос за вас самите: въз основа на прозренията, които сте



събрали по време на вашия ритрийт в Open Space, с какво бихте желали да се заемете конкретно, да задълбочите, практикувате или тествате в следващите 45 дни? Запишете всичко, което ви дойде наум, както и конкретните си планове в отделни документи. Всяка дейност трябва да има смислено заглавие като е нужно да опишете точно какво възнамерявате да правите в рамките на 500 до 1000 символа. След като съберете всички дейности, с които искате да се заемете, прочетете отново всеки един от документите и направете промени ако сметнете за нужно. Завършете, като направите Вашия план практичен, поставяйки точни крайни срокове в съответствие с методологията SMART. **SMART** целите имат пет качества: те са специфични (**specific**), измерими (**measurable**), постижими (**attainable**), уместни (**relevant**) и ориентирани във времето (**time-based**). **Завършване** : В края на вашия Open Space ритрийт, личните ви прозрения, преживявания и успехи са най-важни.

Свършената работа е зад гърба Ви. Вече сте планирали как бихте искали да продължите от утре нататък. Един ефективен начин да запазите чувствата и атмосферата на този момент е като напишете писмо до себе си, което обобщава в писмен вид настоящите ви мисли относно вашето току-що изживяно оттегляне в Open Space и резултатите, които сте постигнали. Запечатайте писмото с хубав печат и го пуснете в пощата. Не го отваряйте докато не изтекат 45 дни, когато вече ще сте изпълнили голяма част от планираните дейности. Със запечатването на плика приключва ритрийтът в Open Space. **Възможности**: за ритрийтът в Open Space, който продължава няколко дни, бихте могли да предвидите кратко време за размисъл всяка сутрин и вечер, за да добавите например нови идеи към отделните сесии. Ако получите важни прозрения извън съществената работа по темите на ритрийта, дайте си време да ги документирате.

Структура

За да бъде успешен вашият ритрийт в Open Space, трябва да фокусирате поведението си върху следните четири принципа, един „закон“, два т.нар. феномена и един важен съвет:

Четири принципа са :

- **„Ти си единствения, който има значение“:** Няма значение дали други хора имат важен принос. По време на оттеглянето си в Open Space се фокусирайте единствено върху самите себе си.
- **„Какво и да се случва, то това е единственото което трябва да се случва “:** Няма значение дали нещо е могло или е трябвало да се случи. Важно е само това, което се е случило в действителност и върху него трябва да се съсредоточите.
- **„Започва се в подходящия момент“:** Иновациите, идеите и креативността не вървят по часовник. Новите неща принципно не могат да бъдат планирани. Трябва първо да бъдат „открити“. Това изисква търпение и постоянство. Носете се по течението дори и да не сте имали уникални идеи за дълъг период от време.
- **„Когато приключи - приключи. Когато не е свършило, не е свършило“:** Вие носите лична отговорност за времето си в Open Space. Ако например, всичко вече е проучено, записано и обмислено в рамките на 20 минути, тогава можете да приключите съответната сесия. Обратното също важи: ако са минали 60 минути и дадена тема тъкмо започва да ви става интересна, то няма причина да не продължите да работите по нея.

„Законът на двата крака“ най-важната основа за всяко действие в Open Space. Той гласи: „ако някога

се окажете в ситуация по време на ритрийта си в Open Space, в която не можете да научите или да допринесете с нищо, тогава използвайте двата си крака и отидете някъде, където е по-добре за вас“. По време на вашето оттегляне в Open Space, няма да можете да избягате от себе си, но ще забележите, ако в дадена ситуация не научавате нищо ново или не ви идват никакви нови и полезни мисли във връзка с даден проблем. Това е моментът, в който трябва да се фокусирате върху различна или следваща задача.

Два "феномена":

„Земни пчели“: появяват се в Open Space с много участници, ако са взели присърце „закона на двата крака“. „Земните пчели“ се движат свободно насам-натам между отделните работни групи. Също като прякора си, по природа те изпълняват важна функция, пренасяйки различните групи със своите прозрения, въпроси или идеи. Бихте могли да правите

това и когато сте сами, като приключите дадена работна сесия в която не постигате никакъв напредък и преминете към друга тема от вашата програма, която ви харесва най-много в дадения момент. Възможно е, поглеждайки от различен ъгъл, да осъзнаете важноста на работата, която сте планирали да свършите в предишната фаза. Това е един от начините да „опрашвате“ собствената си работа.

„Пеперуди“: тези малки „животни“ в Open Space са точно като естествения им модел за подражание. Те са красиви. За да бъдете красиви не се изисква да правите кой знае какво. В Open Space „пеперудите“ са хора, които не знаят точно къде трябва да бъдат или които просто искат да се помотаят за малко. Ще ги откриете около мястото за хапване или навънна слънце. Правейки това, те отварят място за непланирани дискусии и нови прозрения, които погледнати в ретроспекция, може да се окаже че са повлияли хода на цялото събитие. Ето затова „пеперудите“ са важни. Системната теория има име за тях, въпреки че то не е толкова красиво колкото „пеперуди“: центрове на не активност. Ако желаете, бихте могли да бъдете своя собствена „пеперуда“. Велики идеи са осенили хора, които просто са гледали как ябълките падат от дърветата. Това са моментите, в които да извикате „Еврика!“

„Един съвет“: „Дръжте очите си отворени и очаквайте изненади!“ Този съвет трябва да ни напомня, че нямаме много място за нови идеи, ако се впуснем в нашия ритрийт в Open Space предубедени и без желание да променяме мнението си. За периода в който практикувате Open Space, оставете старите си истини в къщи. Тогава ще имате място за изненадващи прозрения и идеи.

Вие сте собствения си фасилитатор

Open Space е прост, но не лесен метод. Често ще чувате това изречение, особено от опитни инструктори на подхода Open Space. Това също важи за соло варианта, както и за малки групи от хора. Същината на метода е да се уверите, че през цялото време се придържате към начина на мислене нужен за практикуването му, състоящ се от четирите принципа - „закона“, двата феномена и съвета. Придържайте се към тези седем точки и си ги припомняйте от време на време. Това ще ви помогне да не мамите себе си и да не използвате начини на работа, които нямат място в Open Space. Всеки път когато вътрешният ви глас каже „Трябва!“ е крайно време да си припомните принципите на Open Space.

ПРИЛАГАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Вашият ритрийт в Open Space се основава от една страна на нуждата от самоорганизация, а от друга – на стремежа да се фокусирате върху конкретна тема, която е много важна, може би дори от екзистенциално значение за вас или вашата организация. Необходимо е да можете да се справите с това напрежение и не бива да се ядосвате, ако установите че не правите нищо по време на оттеглянето Ви, или че усещате някакъв дискомфорт. Вашите мисли най-вероятно ще се колебаят между два крайни полюса. В един момент ще си мислите: „Чудесно е, че сега имам време да се занимая с такава вълнуваща тема според собственото си темпо“. В следващия момент ще се питате: „Какво всъщност правя тук? Изобщо не напредвам.“ Това е моментът да изпуснете парата и да намалите очакванията си за себе си. Напрежението между свободата и целенасочения фокус е здравословно и ползотворно.

Кога Open Space не е подходящ за лидери?

Ритрийт в Open Space не е подходящ метод в следните ситуации:

- Ако не искате в действителност да

започнете да прилагате резултати.

- Ако основната ви цел е да направите ритрийта в Open Space мотивационно събитие за самите себе си.
- Ако съществуват предварително определени цели и стратегии и Open Space е предназначено само, за да се убедите в тези мерки.
- Ако става дума „само“ за проучване на информация и събиране на нови знания.
- Ако съществуват сериозни конфликти в дадена организация. Open Space е в състояние да се справя с конфликти, но не е метод за медиация, напр. за членове на лидерски екип, които не са съгласни един с друг.
- Ако за вас е очевидно какво трябва да се случи и кое е най-доброто решение на проблема. Или казано по друг начин, в ситуации като тази: „Когато кранът капе, ние се обаждаме на водопроводчика.“

В кои случаи Open Space е особено подходящ?

Open Space е особено подходящ метод при сложни ситуации. Това се отнася особено в случаите, когато желаете да започнете процес на лично или организационно



развитие. Индивидуалният Open Space подход е еднакво подходящ, когато искате да планирате различни стъпки на изпълнение, както за вашето лично развитие, така и за развитието на вашата компания. Open Space е "открит" от Harrison Owen за работа с големи групи. Методът е достъпен за всички. Open Space за лидери и малки групи представлява адаптация на класическия Open Space, развит и тестван по време на проекта INCLUDE .

Не усложнявайте нещата !

Като цяло е важно да се съсредоточите върху това, което е от съществено значение. Ще ви трябва подходяща стая, достатъчно време без прекъсвания, вълнуваща тема и освежителни напитки. Всичко останало ще се нареди от само себе си. Нямаме нужда от много технологии. Достатъчно е да имате компютър за търсене на информация и документация, както и опция за отпечатване на това, което сте документирали. Някои книги, които са по темата и биха ви вдъхновили също ще са ви от полза.

Можете ли да използвате Open Space в ежедневната си работа?

Ако известно време сте експериментирали метода Open Space в група, както и индивидуално, тогава трябва да помислите дали да интегрирате принципите на Open Space в нормалната си ежедневна работа. Прилагането на Open Space е възможно ежедневно. Ваша отговорност е да приложите на практика начинана мислене според Open Space в ежедневието си. Ако вие като лидерски екип сте убедени в методологията, тогава е сравнително лесно да провеждате важни срещи, например за адаптиране на вашата стратегия в съответствие с принципите на Open Space.



РЕСУРСИ

Предложения на немски:

Einführung: „Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen!“:

<https://www.boscop.org/data/user/PDF-Dokumente/open-space-de.pdf>

Pannwitz, Michael M. (1999): Was ist denn open space?:

<https://openspaceworld.org/wp2/what-is/deut/>

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Hermann, Silke; Pfläging, Nils (2020): Open Space Beta; Vahlen.

Video: Open Space Konferenz Methode. Ablauf, Nutzen und Beispiele:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZwSQTSD4XQ8>

Video: Open Space - die Kraft der Selbstorganisation:

https://www.youtube.com/watch?v=Nkil0o_8crA

Предложения на английски:

Можете да намерите кратко въведение от Харисън Оуен тук: „A Brief User’s Guide to Open Space Technology“. Този текст включва и добър пример за встъпителна реч, която инструктори по Open Space биха могли да използват в началото на събитието, за да обяснят формата на подхода: <https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>.

Ресурси в интернет за Open Space: <https://openspaceworld.org/wp2/>

Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User’s Guide; Third Edition; Berret-Koehler.

Mezick, Daniel et al. (2015): The Open Space Agility Handbook; New Technology Solutions.

Видео : Open Space Technology - The most engaging all-company meeting:

<https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#open Space

#agility

#self-organisation

#innovation

03 ЖИТЕЙСКИ ПОЗИЦИИ

„Външните обстоятелства не са това, което управлява живота. Това са по-скоро вътрешни промени, които се проектират навън.“

Вилма Том



Ползи

Този инструмент е полезен, когато :

- * искате по-голямо удовлетворение от работата с другите.
- * искате да бъдете по-смели в трудни разговори, в които се сблъсквате с различни мнения.
- * искате да намерите изход от безизходни ситуации.
- * искате да имате екип, основан на здрави взаимоотношения и емоционална сигурност, което е необходима основа за развитие и създаване на иновации.
- * искате да създадете здравословни правила за екипа, за да помогнете на онези, които са изключени или които просто са подкрепени, вместо да им се помага, което им позволява да процъфтяват.
- * искате да накарате членовете на вашия екип да използват пълната си власт и влияние при вземане на решения.
- * искате да стимулирате креативността във Вашия екип, като увеличите увереността си, че методи, различни от вашите, също могат да бъдат ефективни.

Примери от практиката

Том е главен изпълнителен директор на малка компания. По време на лидерските срещи той пита другите за мнението им, тихо изслушва техните решения и накрая отхвърля всяка тяхна идея. Той прави това, като задава няколко пронизателни въпроса, които според собственото му възприятие доказват как идеите на другите нямат смисъл. Той обаче не представя свои собствени решения, нито взема решения. Въпреки че всеки път темите на срещите са различни, този модел често се повтаря. Всички, включително Том, се чувстват изтощени и без енергия.

Том е разочарован, защото смята, че има демотивиран екип и работи с грешните хора. Той предприема различни мерки за реструктуриране на отбора. Не след дълго Том вярва, че новите служители просто не са достатъчно добре квалифицирани, за да може да им се довери. Понякога е изненадан да види бивши свои служители, успяващи в работата си с неговите конкуренти. Това потвърждава вярата му в тяхната

уникалност и във високите им стандарти в работата. Докато неговите конкуренти се задоволяват с посредствеността, само наистина изключителни хора могат да са успешни, работейки за него. Истината е, че той не може да се довери на никого. Междувременно компанията се отдалечава и губи конкурентното си предимство.

Независимо какво прави или казва Том на членовете на екипа си, той заема позицията „Аз съм добре – ти не си добре“. Той изразява това с думите, поведението си и емоционалните си реакции. С тези видове скрити или явни предположения за себе си и другите, е невъзможно заедно да се постигнат конструктивни решения или да се насърчи мотивацията и вдъхновението в екипа, които биха извели компанията от кризата.

Накратко

Когато се срещате с други, можете да мислите за себе си, че сте добър или че не сте. Можете да мислите същото за другите.

Това означава, че е възможно да приемете 1 от 4 различни позиции:

Аз съм ОК – Ти си ОК

Аз съм ОК – Ти не си ОК

Аз не съм ОК – Ти си ОК

Аз не съм ОК – Ти не си ОК

Когато работим с другите, предположенията, които правим за себе си и другите, често са по-важни от това, което казваме. Тези имплицитни вярвания влияят върху климата на разговор (приобщаващ или изключващ), начина, по който общуваме и качеството на решенията, които вземаме. Здравословното общуване и истинското разбирателство са възможни само в първата ситуация: „Аз съм ОК – ти си ОК“. Никой няма 100% отношение „Аз съм ОК – Ти си ОК“. Ключът се крие в самосъзнанието, в наблюдението на собственото отношение и възможността да мислим за себе си и за другите хора отново от гледна точка на „ОК“ (добре).

Четирите ОК позиции



РЪКОВОДСТВО

Прочетете описанието на различните позиции и установете коя се доближава най-много до вас.

Аз съм ОК - Ти си ОК

Тези хора вярват в себе си и вярват на останалите. Уважават собствените си ценности, фокусират се върху нуждите си, както и могат да помолят за подкрепа и помощ. В същото време, уважават ценностите на другите, нуждите им и са склонни да окажат подкрепа. Вярват, че е възможно да се намерят печеливши решения, при които не е нужно да отстъпват или да доминират. Благодарение на това отношение, тези хора са спокойни и стабилни. Смело водят комплицирани разговори, тъй като без значение колко е трудна темата, те запазват уважение към себе си и другите. Те не прекрачват граници, както и не позволяват да се преминават техните собствени.

Поведение	Примери за твърдения
Аз съм ОК - Ти си ОК	<ul style="list-style-type: none">• Мога да свърша тази работа. Има хора в екипа ни, които ще се справят също толкова добре.• Бях изненадан от обвинението в дискриминация, затова искам да разбера какво се възприема от колегите като дискриминационно в моето поведение.• Имам готово решение на тази идея, но се радвам да науча и други подходи.• Въпреки че бях подготвен, ангажираността на участниците беше по-малка, отколкото очаквах. Ще ги попитам на какво се дължи това.

Какви може да са характеристиките на тази позиция?

- Слушане на останалите
- Уважение към различните мнения
- Защита на собствените права/ признаване правата на останалите
- Открит разговор за нуждите им
- Любопитство към събеседниците
- „Да“ означава „да“, „не“ означава „не“
- Прозрачност



Аз съм ОК - Ти не си ОК

Тези хора имат доверие в себе си и собствените си компетенции. Фокусират се върху собствените си нужди и се стремят да ги посрещнат. Те често преживяват ситуации, в които те са прави, а други грешат. Те чувстват, че са заобиколени от хора, които или не са толкова компетентни, нито толкова добри, нито толкова ангажирани като тях. Липсва им доверие в компетентността на хората, с които работят. Това ги кара да се борят за правата си и да искат да наложат свои решения. Те са приемани като доминиращи, непреклонни и авторитарни. Те са склонни да влизат в ролята на така наречения „преследвач“ и „спасител“ (виж инструмента: „драматичен триъгълник“).

Поведение

Аз съм ОК - Ти не си ОК

Примери за твърдения

- Ако не се погрижа за него, никой няма да го направи толкова добре, колкото аз бих могъл.
- Никога не съм изпитвал дискриминация, което означава, че малцинствата просто преувеличават.
- Знам как да разреша това отдавна, защо си губим времето да събираме други мнения?
- Подготвих страхотен обучителен курс, а те подцениха стойността му.

Какви може да са характеристиките на тази позиция?

- Доминиращи разговори
- Прекъсване на другите
- Предварително вземане на решения
- Поемане на инициатива от името на другите
- Обвиняване на другите
- Незаинтересованост за мнението на другите
- Не отчитане на нуждите на заинтересованите страни при създаване на решения
- Прилагане на натиск
- Ръководене единствено от собствените цели



Аз не съм ОК - Ти си ОК

Тези хора нямат доверие в себе си или в своите способности. Те не се фокусират върху собствените си нужди, а се ориентират към нуждите на близките си хора. Често преживяват ситуации, в които вярват, че не са прави, а другите - са. Позволяват на останалите да прекрачват границите им. Чувстват, че всички около тях са по-компетентни, по-добри и т.н. от тях. Липсва им самочувствие. Те се оставят да бъдат водени от другите. Не се занимават с критично мислене, а когато го правят, се държат негативно. Тогава те просто се ядосват и се държат пасивно или агресивно. Биват възприемани като подчинени и без собствено мнение. Те са склонни да влязат в т. нар. „роля на жертва“ (вижте инструмента: „драматичен триъгълник“).

Поведение	Примери за твърдения
Аз не съм ОК - Ти си ОК	<ul style="list-style-type: none">• По-добре е да не се заемате с тази задача, защото други несъмнено ще се справят по-добре.• Имам толкова ниско ниво на компетентност в приобщаващото лидерство, че със сигурност ще продължа несъзнателно да дискриминирам другите.• Когато слушам други идеи, се срамувам, че моите са толкова некреативни.• Това беше страхотна група. Имаха право да подценяват работата ми. Аз съм лош треньор.

Какви може да са характеристиките на тази позиция?

- Не говорите директно за трудни ситуации
- Скривате гняв / негодувание
- Пасивно-агресивно поведение
- Привидно се съгласявате, но след това действате по Ваш собствен начин
- Реагиране чрез клюки, избягване на конфронтация
- Не говорите за собствените си нужди
- Поемате вината върху себе си
- Отбранително поведение



Аз не съм ОК - Ти не си ОК

Тези хора не вярват нито на себе си, нито на другите. Те не се фокусират върху собствените си нужди или тези на другите. Това ги кара да избягват общуването и да се оттеглят от връзките. За тях никакво действие или контакт няма да доведе до нищо положително. Отношението е на апатия и безнадеждност. Ако нищо не може да се направи, тогава няма смисъл излагането на неприятни ситуации. Такива хора се отнасят към фирмените срещи като към ритуали, които трябва да бъдат проведени. Трудно е да се разчита на ангажираността им. Тази позиция е най-трудната от четирите. .

Поведение

Аз не съм ОК - Ти не си ОК

Примери за твърдения

- Без значение какво правим, няма да се справим.
- Знам, че несъзнателно дискриминирам, но мнозинството прави същото.
- Моите идеи не са достатъчно креативни, но техните идеи са също толкова слаби.
- Може да не съм се подготвил, но неуважителното им отношение говори много за тях.

Какви може да са характеристиките на тази позиция?

- Избягване
- Преграждане (отказ от комуникация или коопериране)
- Незаинтересованост към мнения
- „Ритуали“ - трябва да го направите, защото те го правят, но не виждат смисъл
- Отмяна на срещи
- Апатия
- Маргинални теми (отклонения) - като нищо няма смисъл, нека поне да е хубаво
- Не генериране на идеи, не поемане на отговорност за тях

Вашата лична ОК - позиция

Ако ви е трудно да определите позицията си по подразбиране, припомнете си последните 3 /три/ трудни ситуации с участието на други хора. Анализирайте всяка от тези ситуации:

- Какво мислехте за себе си тогава?
- Какво мислехте за другите?
- Можете ли да намерите някакъв общ модел? Ако не – говорете с доверените си хора и ги помолете за обратна връзка.

Няма човек на света, който винаги да е в позицията "Аз съм добър - Ти си добър". Важното е да осъзнаете в каква позиция обикновено се намирате и да се опитате да се развивате така, че колкото се може по-често да сте в позицията "Аз съм добър - Ти си добър".

Когато смятате, че не сте ОК, ...

- Заявявайте Вашите нужди и ценности.
- Осъзнавайте Вашите таланти и силни страни.
- Поставяйте граници.
- Не се обвинявайте за чувствата си – използвайте ги като източник на информация.
- Поискайте помощ, когато имате нужда от нея.
- Бъдете балансирани в даването и вземането.
- Радвайте се на успехите си.
- Отделете време да оцените себе си.
- Не поемайте вината за всички. Придържайте се към договорките.
- Приемете, че правите грешки. Оценявайте поведението си, а не какъв човек сте.

Когато смятате, че другите не са ОК, ...

- Слушайте активно.
- Задавайте отворени въпроси, за да опознаете гледната точка на другите.
- Търсете печеливши решения (свързване на вашите нужди и нуждите на вашия събеседник).
- Ценете хората около вас, търсете силните им страни.
- Не доминирайте на срещите. Говорете съзнателно, след като другите са се изказали.
- Бъдете любопитни за нагласите на другите хора – техните нужди, ценности и мотивация.
- Не обвинявайте другите за провалите.
- Оценявайте успеха на другите.
- Бъдете балансирани в даването и вземането.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Възможно е да заемаме различни позиции „за ОК съм“ в един разговор. Например:

В началото на разговора може да се почувстваме по-добри от нашия партньор (аз съм ОК – ти не си ОК). По принцип знаейки решението на даден проблем, смятаме, че нашият събеседник не е в състояние да допринесе. Но тогава нашият събеседник споменава изключително важен момент, който засяга решението и който сме пренебрегнали. Това ни кара да оценим приноса на партньора ни в разговора, да приемам неговото предложение и да го ценим като колега (аз съм ОК – ти си ОК).

Как можете да реагирате, когато се окажете в позиция различна от "Аз съм ОК - ти си ОК" ?

- Променете езика си от преценка към наблюдение (не съдете и не оценявайте това, което виждате, просто опишете това, което виждате).
- Станете любопитен (кажете си наум: това е интересно – различно е от моя подход – интересно е да видим какво стои зад него). Това е начин на възприемане на реалността, който активирате естествено, като се докосвате до неща, които са ви чужди.
- Попитайте другия за неговите нужди и ценности (защо го е грижа толкова много за това? Какво стои зад това поведение?).
- Можете също така да разкажете на другите за вашите нужди и ценности

Провеждането на разговори с помощта на инструмента „приобщаващ диалог“ ще Ви помогне да поддържате нагласата „Аз съм ОК – Ти си ОК“.

РЕСУРСИ

Автор на метода е Ерик Берн. Методът също представлява интерес за Клод Щайнер, Томас Харис и Франклин Ернст.

Полезно четиво:

Стюарт, Иън; Джойнс, Ванн (2012): ТА днес. Ново въведение в транзакционния анализ; Lifespace Publishing

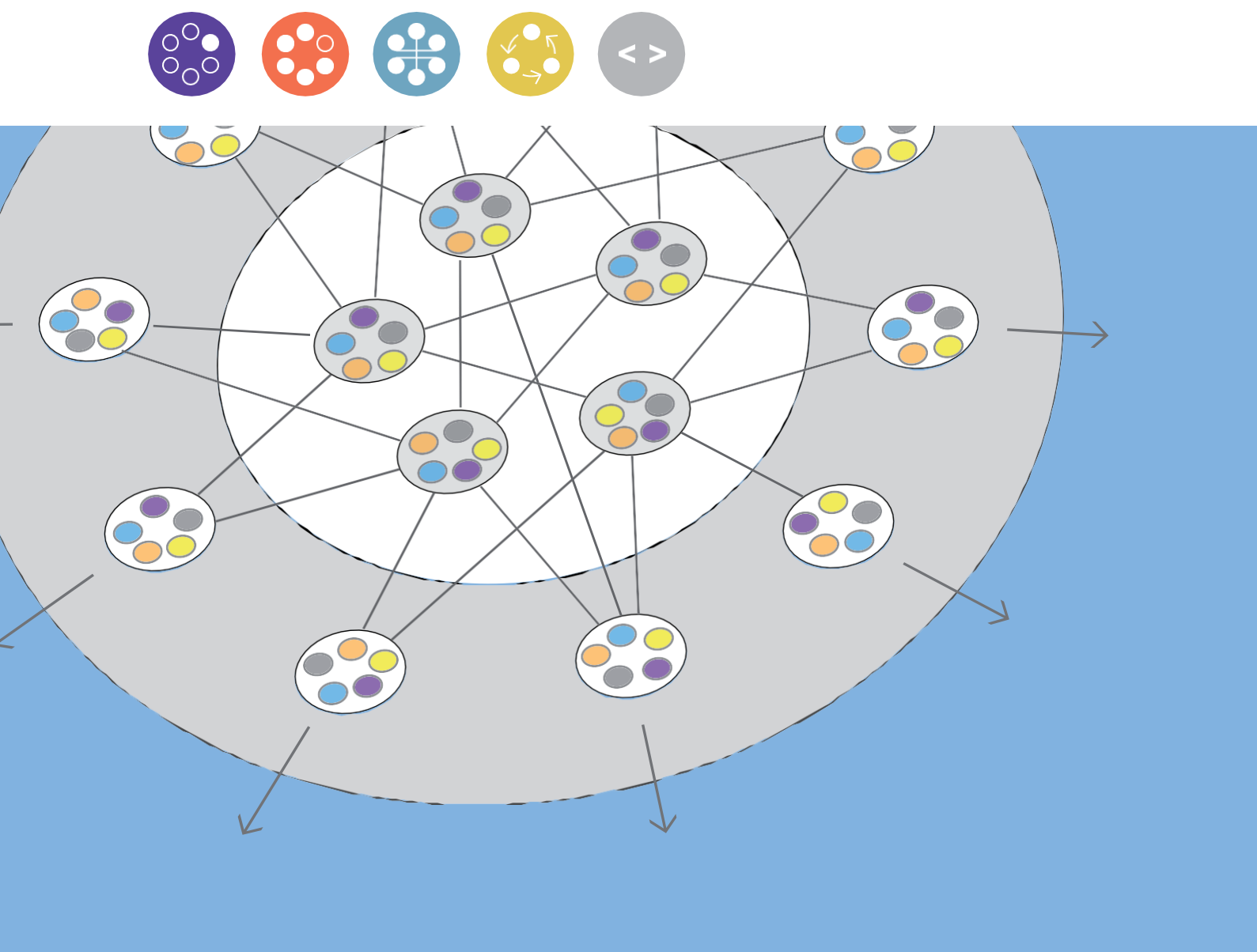
#i am ok – you are ok

#drama triangle

#inclusive dialogue

04 Дизайн на клетъчната структура

„Истинското лидерство започва там,
където няма йерархия“
Фредерик Лалу



Ползи

Кога моделът на реструктуриране на организационната структура е полезен?

- * Когато водещи за Вас са нуждите на клиентите (вътрешни и външни клиенти).
- * Когато искате организацията да реагира своевременно на вътрешни и външни промени.
- * Когато искате да спестите ненужни разходи и да избегнете загубата на ресурси.
- * Когато искате всеки в организацията да има непрекъснат достъп до информацията, която му е необходима.
- * Когато искате решенията да се вземат от тези, които работят директно за клиентите или целевата група.
- * Когато искате да освободите своите лидери и да им осигурите повече време за работа за организацията, вместо за микро-мениджмънт.

Примери от практиката

Всеки, който се е занимавал с темата за BetaCodex в този наръчник, вече познава Мари, новия управител на печатница и допълнително собственик на копирен център в местния град. Всеки запознат с удивителната история на нейния успех във време на пандемия и предизвикателства за бизнеса, ще се запита как това е възможно. Прилагането на няколко нови принципа, като тези, които BetaCodex предлага, сами по себе си е малко вероятно да изведат една компания пред закриване до нива на гладко функциониране и рязко покачване на приходите.

Не и в случаят на Мари. И тук е мястото, където моделът на реструктуриране влиза в действие, прилагайки на практика принципите на BetaCodex. В тази връзка, Мари обсъжда различни възможности със своя организационен консултант,

Клаудия, относно прилагането на Beta принципите и организирането на нейната компания по възможно най-добрият начин за справяне с бъдещи предизвикателства.

Наред с другите неща, Клаудия й разказва и за подхода INCLUDE, който е насочен специално към организации и компании, които се нуждаят от дигитални услуги. INCLUDE използва методи, базирани на BetaCodex, и е особено полезен, когато става въпрос за разработване на самия процес на промяна. В тази връзка, особено полезен за МСП е моделът на реструктуриране.

Мари и Клаудия решават да приложат модела на реструктуриране върху екипа на печатницата и копирния център за три месеца. Експериментът се проведе по време на усложнената от пандемията обстановка, което се отрази в драстично намаляване на поръчките за печат. Копирният център също така има по-малко посещения и дори напълно затваря при въвеждането на локдаун. Почти всички нейни клиенти работят онлайн по това време, а събитията, за които отпечатват плакати и рекламни флаери, не се провеждат.

По време на експериментът с прилагане моделът на реструктуриране, вдъхновен от нов начин на мислене, екипът на печатницата предлага някои добри идеи. Въпреки локдауна и липсата на поръчки за печат, чрез платформата Zoom екипът се среща с най-важните си клиенти, за да разбере как може да продължи да ги подкрепя въпреки пандемията. При една от тези срещи, обучителна компания, която провежда своите курсове изцяло онлайн, изразява желание всички преподаватели да получат специални фонов банери, които да поставят в домашните си офиси. Тези фонов банери позволиха на обучителите да „преобзавеждат“ различни части от апартаменти си, за



да провеждат там своите презентации и семинари. Независимо дали се намират в кухня, всекидневна или на балкон – чрез фоновите банерите за броени минути всяко място се превръща в онлайн работно пространство и изглежда професионално за участниците в обучението.

Този нов продукт става известен още след първият клиент и поръчките бързо започват да се трупат. За популяризирането на новият продукт всички работещи в печатницата и копирния център, както и Мари, лично използваха фонов банери. Често се случваше при разговор с клиенти да бъдат попитани за тези атрактивно проектирани банери, които изглеждаха значително по-добре и по-автентично от дигитално изобразените фонове, създадени от конферентен софтуер като Zoom. Близо 50 процента от проявилите интерес поръчват банер за своята компания в рамките на същата седмица.

Разработването на този нов продукт не е достатъчно, за да компенсира загубата на приходи, причинена от пандемията от коронавирус. За всички в екипа беше ясно, че най-вероятно нямаше да преминат през пандемията без съкращаване на персонал, ако не им беше хрумнала тази идея, породена от модела на реструктуриране.

След като приключи експерименталната фаза приключи, екипът единодушно реши, че ще приложи модела на реструктуриране. Например, ръководният екип започна да се нарича „управление на вътрешното щастие“ и Мари вече не искаше да я считат за „управител“, а за „човек, осигуряващ първокласна грижа за служителите си“. Ясно е, че моделът на реструктуриране включва много повече от това да се променят наименованията на работните позиции и длъжностните характеристики, но тази промяна ясно

показва промяната през която минава цялата компания. Те също така дават възможност да се разбере удоволствието и удовлетворението, които всеки в екипа изпитва сега, защото след дълъг период на „суша“, моделът на реструктуриране им е помогнал да си възвърнат пазарния успех и признанието на клиентите.

Накратко

Моделът на реструктуриране¹ променя перспективата за начина, по който се мисли и представя една организация. Вместо йерархичната пирамидална управленска структура с отдели и подотдели, моделът на реструктуриране проектира организацията чрез модела „отвън-навътре“. Основните движещи сили при този модел са външният пазар и потребностите, които възникват на този пазар. Основните компоненти на този организационен модел са автономни участници, които преразглеждат собствените си постижения и ги представят на всички заинтересовани страни.

¹ Настоящото описание на инструмента е вдъхновено от модела на реструктуриране – социален модел за организационно съвършенство, проектиран от Нийл Фагинг и Силк Хърман. Моделът е публикуван под лиценз номер CC-BY-SA-4.0 и може да бъде намерен на следния уебадрес: www.redforty2.com/cellstructure-design. Повече интересни ресурси може да откриете в раздел „Ресурси“.

Моделът на реструктуриране има положително въздействие, тъй като поставя на фокус нуждите на клиентите и развитието на пазара. Тези участници, които работят директно с клиентите, управляват цялата организация. Лицата, които традиционно вземат управленски решения също остават важни, но основните дейности на организацията се реструктурират систематично, така че в основата на всички решения да бъдат изискванията на пазара или на клиентите.

Основната идея зад модела на реструктуриране е, че добавената стойност на една организация е в моментът, когато клиентите са готови да платят за даден продукт. За организации с нестопанска цел можем да намерим еквивалент на плащащия клиент в отделната целева група, която използва това, което организацията може да предложи. Моделът на реструктуриране постига пълния си ефект, когато се извършва продуктивна работа за клиенти или целеви групи.

Моделът на реструктуриране, който се основава на принципите на BetaCodex (вижте Раздел б), е пряк път предимно за малки и средни организации да се приспособят структурно и систематично към промените, които цифровата трансформация изисква от всички.

Модел на реструктуриране: Преглед на концепцията

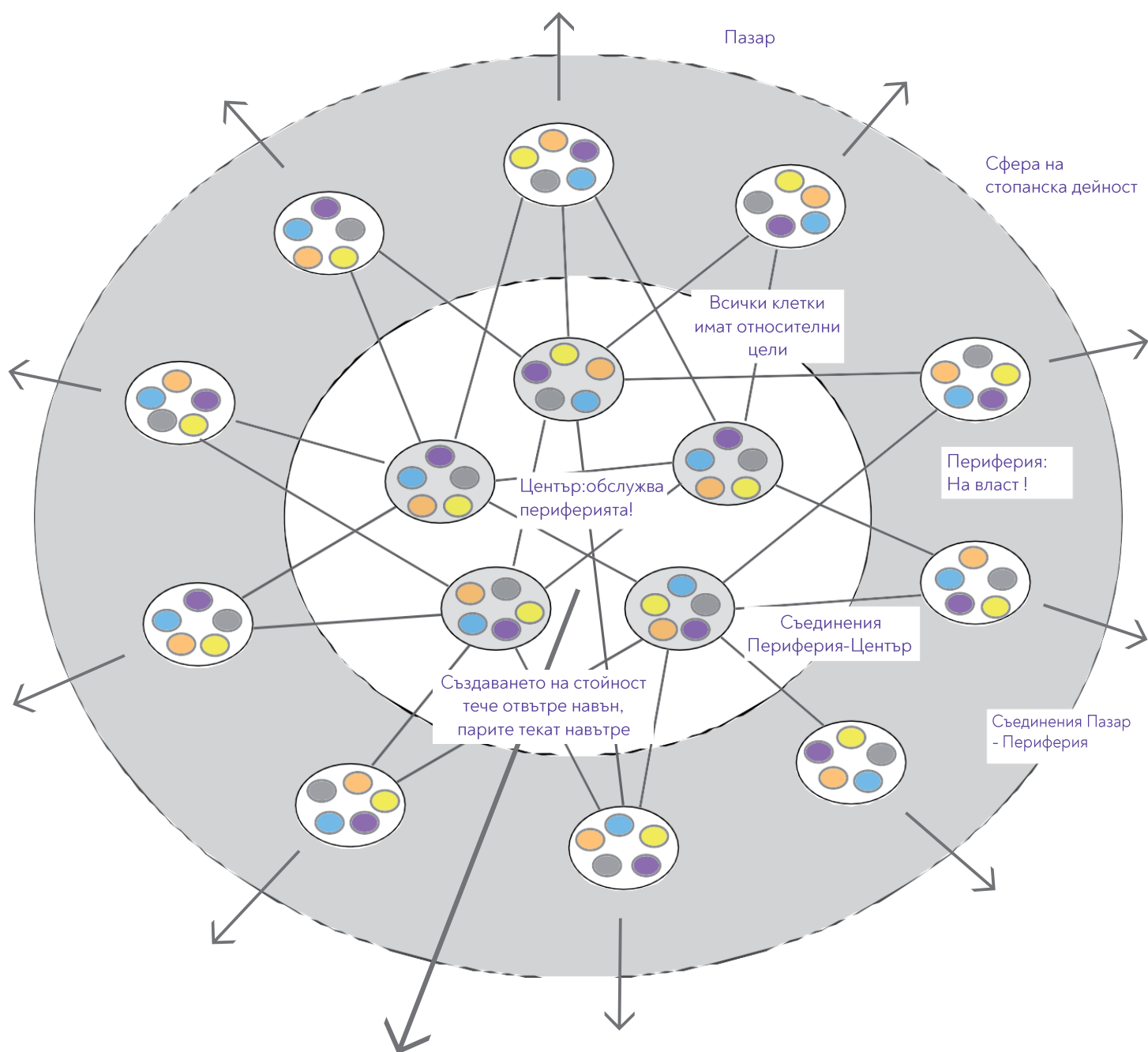
Моделът на реструктуриране включва три компонента: 12 принципа („закона“) на Beta-Codex, 12 принципа на модела на реструктуриране и 8 практически препоръки².

12 принципа на модела на реструктуриране

Принципи	Прави	Не прави
01. Екипна автономия	Сет. свързване	Зависимост
02. Федерализиране	Клетъчна структ.	Преградени клетки
03. Лидерство	Самоорганизация	Управление
04. Цялостен успех	Напасване	Мономаксимизация
05. Прозрачност	Интелигентен поток	Обструкция на силата
06. Пазарна ориентация	Относителни цели	Отгоре надолу
07. Доходи условно	Участие	Стимули
08. Присъствие на ума	Подготовка	Планова икономика
09. Ритъм	Такт	Ориентация към фискална година
10. Решения за умения	Последици	Бюрокрация
11. Ресурсна дисциплина	Целесъобразност	Ориентация към статуса
12. Координация потока	Създаване на стойност	Статика на заданието

² Вижте „Дизайн на клетъчна структура“ от Niels Pfläging & Silke Hermann: <https://www.redforty2.com/deutsch/zellstrukturdesign/>.

Център – периферия – пазар: Взаимодействие



12 принципа на Дизайна на клетъчната структура

1. Сфера на дейност: да се подсилят, напишат и социализират!
2. Периферия и център: Клетките в периферията имат контакт с пазара; клетките в центъра не го правят!
3. Връзки Периферия/Център: Периферията отговаря; Център обслужва Периферията!
4. Колкото са повече периферните клетки, в равнение с централните клетки, толкова повече ще се развие пазарната динамика
5. Клетките са функционално интегрирани: Те (почти) винаги покриват няколко функции и много роли.
6. Размер на екипа на клетката: Винаги е от 5 до 8 души, обикновено. Всеки от леновете на екипа изпълнява различни роли
7. Периферни клетки: Имат максимална автономия, „собствени“ външни клиенти, печелят марж на печалба
8. Централни клетки: Не правят нито печалба, нито имат загуба; имат периферни клетки като свои клиенти.
9. Централните клетки имат каталози от 5 до 7 услуги всяка; договарят цените си с Периферията.
10. Клетките имат относителни цели и отчет за печалбата и загубата; Периферните клетки плащат на Центъра.
11. Прозрачност: Номерата на организацията и клетките са публични, видими и бързо достъпни
12. Периферните клетки си сътрудничат и си помагат, могат да сключват споразумения помежду си

Осем препоръки относно Дизайна на клетъчната структура

1. Подходящата последователност на проектиране: Първо сферата на дейност. След това Периферия. След това център.
2. Систематична и съзнателна работа около езика: Активно социализиране на терминологията за проектиране на клетъчна структура
3. Много привлекателна поредица от семинари: Голям брой хора разработват дизайн заедно – напр. като част от Open Space Beta.
4. Клетките се състоят от техните екипи: След последователността на семинара, екипите сами дефинират клетъчни идентичности / мембрани.
5. Актуализации: Клетките актуализират своите идентичности поне веднъж годишно.
6. Организационна хигиена: Елиминирайте правилата, ролите на координация и методите на управление
7. Конференции за знания, общности и други формати за взаимодействие служат за работа в мрежа и обучение в рамките на клетъчната структура
8. Периодичните срещи в Open Space обслужват итеративно подобряване на дизайна – „потенциално с всички“.

BetaCodex е основата за дизайна на клетъчна структура

BetaCodex е основата за дизайна на клетъчна структура

Преди да въведете дизайна на клетъчната структура във вашата организация, трябва да се запознаете с идеите зад концепцията. Дизайнът на клетъчната структура не би бил възможен без мисленето на BetaCodex, което е представено подробно в инструмента със същото име в този наръчник. Това важи и обратното. Beta организация може да бъде особено добре постигната с подхода за проектиране на клетъчна структура. Подходът на BetaCodex няма много общо с традиционното управление, тъй като се преподава в проучвания за управление на бизнеса (вижте също графиката по-горе, която включва сравнение на Alpha и Beta). Най-лесният начин да разберете подхода BetaCodex е като го сравните с традиционната Alpha система за управление.

Тук например шефът не си поставя цели. Хората се ориентират директно към пазара и нуждите на клиентите. В Beta режим прогресът се формулира като относителни цели въз основа на текущата ситуация и постоянно се самооценява от екипи, които действат автономно.

Когато Beta принципите се прилагат на практика в дизайна на клетъчната структура, две важни предимства излизат наяве. Първо, BetaCodex ви дава възможност да сте в крак със сложността и променящата се динамика на днешните пазари. Второ, Beta използва по-добре човешкия темперамент, включително когато става въпрос за нови идеи, иновации и мотивация на всички участници. Това ще има положително въздействие върху организацията, от една страна, а от друга има потенциал да повиши мотивацията на всички.

Пет основни елемента изграждат дизайна на клетъчната структура

Проектирането на клетъчна структура е противоположно на централното управление. Вместо това се набляга на децентрализираната самоорганизация. Това означава, че средата на организацията, особено пазарите, на които организацията е активна, осигуряват решаващите стимули. Има пет динамики или елемента, които работят заедно в това (вж. графиката по-горе):

1. Самоорганизация с дизайн на клетъчна структура работи отвън навътре. **Пазарите** насочват организацията, например като я „водят“ в определена посока. Като вземете външни (пазарни) стимули като основа за всички вътрешни дейности, вие систематично ще намалите безполезните развития като грешни решения, които са взети от пренапрегнати мениджъри.
2. **Организационната граница** разделя вътрешното от външното. Действителните бизнес операции се извършват в рамките на организационните граници, а организацията работи в рамките на параметрите на външната граница и разширява дейността си, за да отговори на нуждите на пазара.
3. **Клетки:** това са централните компоненти на дизайна на клетъчната структура в една организация. Във всяка организация има два вида клетки. От една страна са периферните клетки, с други думи клетките, които са в пряк контакт с пазара. От друга страна има централни клетки, които не са в пряк контакт с пазара.
4. **Интерфейси или връзки между пазара и периферните клетки.**

Това е мястото, където се основава външното създаване на стойност и взаимоотношенията с ефективността, с други думи всичко, за което външните клиенти плащат (например).

5. **Интерфейси или връзки между периферните клетки и централните клетки.** Това е мястото, където се извършва вътрешното създаване на стойност и обмен на услуги. Вътрешните „клиенти“ от периферията „плащат“ теоретични „сметки“ за поддържащата работа на централните клетки. Ето как може да се определи количествено приносът на вътрешните управленски клетки (например).

Niels Pfläging и Silke Hermann, инициаторите на дизайна на клетъчната структура, подчертават особено уместността на привеждането в съответствие на цялата организация към околните пазари. Те наричат това „изтегляне на пазара“. Пазарът води организацията в посока, която позволява да се създава стойност за клиентите и целевите групи по начина, който те са поискали и наистина имат нужда. Резултатът е, че традиционното управление на промяната е ефективно остаряло, тъй като постоянната промяна де факто е директно имплантирана в ДНК на организацията.

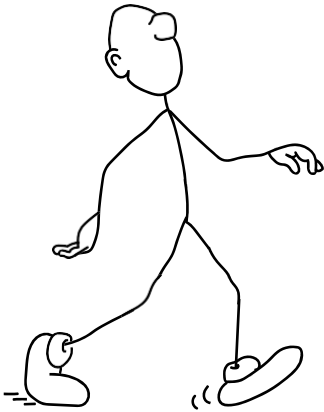
Две роли – център и периферия

По същество дизайнът на клетъчната структура е свързан с предоставянето на възможно най-голяма автономия на периферията. Властта и отговорността за вземане на решения се прехвърлят от центъра (напр. изпълнителен съвет, който контролира всичко) към тези, които всъщност „осъществяват“ бизнеса, с други думи тези, които са в контакт с клиентите. Тъй като тази разлика е толкова важна, трябва да разберете какво точно отличава центъра от периферията.

От размер от приблизително десет души нагоре настъпва следната промяна: една организация губи статута си на една клетка, в който всички участници все още могат много лесно да превключват между различни роли и всички участващи работят де факто на пазара. Веднага щом една организация се разрасне, се появяват два типа роли, което означава, че не всички работят толкова тясно, колкото един с друг спрямо нуждите на пазара: **Периферните роли** създават принос директно на пазара, за който се плащат сметките. Без тези плащания заплатите не могат да бъдат изплатени. Всеки, който работи в периферна роля, има възможност да се учи директно от пазара.

Централните роли нямат този пряк достъп до пазара. Тяхна работа е да предоставят услуги на периферията. Те се учат „само“ от периферията, тъй като тя действа изолирано от пазара. Възможно е също така да кажем това по друг начин: за тези, които предоставят вътрешните услуги на организацията към центъра, пазарът е тяхната собствена периферия. Периферията има задачата да „води“ центъра, например като насърчава счетоводството да предоставя данни за развитието на бизнеса по възможно най-актуален и прозрачен начин.

Важно е да действате предпазливо, когато мислите за периферията и центъра, за да избегнете смесването на традиционните роли с ролите на дизайна на клетъчната структура. Мениджърът не е автоматично център, а търговският представител не е периферия по подразбиране. Разграничението между периферия и център е свързано с роли, задачи и функции. Тук не се разглеждат изолирани традиционни длъжности, като тези на визитните картички.



Формулирайте бизнес модел	Проектиране на периферни клетки	Проектиране на централни клетки	Дефинирайте клетки + инфраструктура	"Договори" + Споразумения между клетките
---------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	--

Дизайн на клетъчна структура – стъпка по стъпка

Основната идея зад въвеждането на дизайна на клетъчната структура е: „отвън навътре“. Ако се оставите да бъдете водени от тази максима, тогава ще бъде по-лесно да установите сложните външни пазарни процеси и пазарната информация като централна отправна точка за създаване на стойност в една организация и в същото време да се погрижите за промяната на решенията- прехвърляне на отговорност към периферията. Преди да се съсредоточите върху клетъчната структура обаче, трябва да очертаете ясно организацията отвън. Дизайнът на клетъчната структура може да бъде установен в пет последователни стъпки. Имайте предвид, че не е нужно да следвате тези стъпки механично една след друга. Подходът, предложен тук, е предназначен от инициаторите да се разбира евристично, а не като механичен план наизуст.

1. Започнете, като формулирате **вашия бизнес модел възможно най-ясно и разбираемо**: всеки, който не знае какво и защо прави нещо, също няма да може да разработи клетъчна структура за него! Основата за дизайна на клетките и на цялата структура не може да бъде

зададена, докато вашата организация не формулира собствените си бизнес операции в писмен вид по такъв начин, че да може лесно да бъде разбрана от всички заинтересовани страни, независимо дали вътрешни или външни. Дизайнът на клетъчната структура може да помогне на вашия бизнес модел да постигне успех на пазара, когато например създаване на по-добри оферти, които дават предимство пред вашите конкуренти. Първо трябва да сте наясно с какво се откроява вашият бизнес модел и защо следват целите си. Препоръчваме ви да преминете през този процес на изясняване (отново), дори ако наистина вярвате, че всичко вече е ясно.

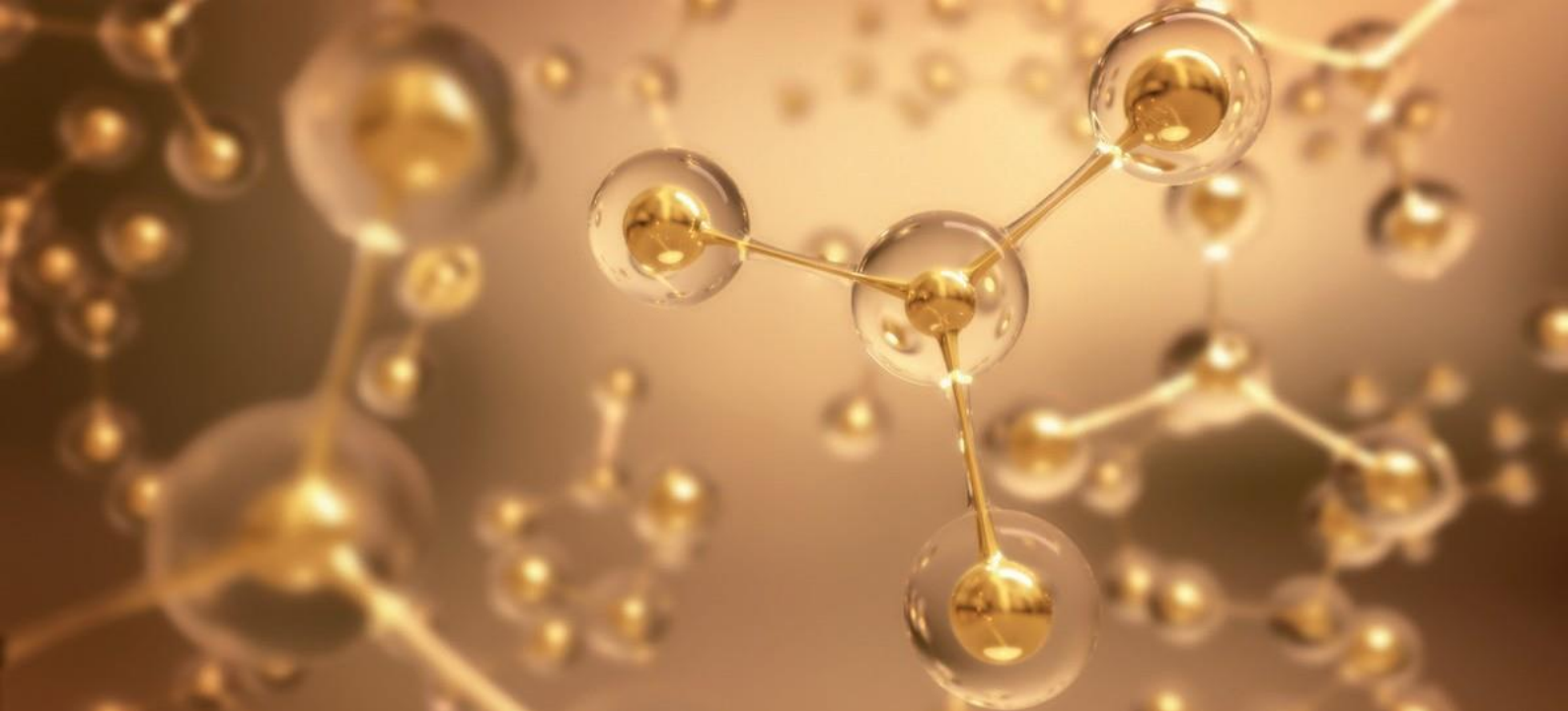
2. Проектирана на **периферни клетки**: след като изясните вашия бизнес модел, ще бъде възможно да дефинирате периферните клетки, които ще действат близо до пазара. Важните въпроси сега са: какви функции принадлежат на периферията? Кои роли и ролеви констелации трябва да се имат предвид? Имайте предвид: в клетъчната структура всеки има няколко роли едновременно, понякога дори няколко различни роли. Все пак трябва да сте сигурни, че всеки първоначално има „домашна клетка“

като клетка в организацията, към която всъщност принадлежи.

3. Проектирана на **централни клетки**: вие сте на прав път, ако продължите в съответствие с мотото „единствените неща, които трябва да станат централни клетки, са тези, които не могат да бъдат направени така, че да се поберат в периферията“. В центъра ще намерите две роли, които създават стойност. От една страна са ролите, които работят за периферията, а от друга страна са ролите, които обслужват цялата структура на организацията, като управлението например. Клетките, които работят за периферията, трябва да приемат обслужващо отношение. Те не доминират и не наблюдават периферията и също така не вземат решения за периферията. Ако дизайнът на клетъчната структура трябва да работи, тогава централните клетки трябва да таксуват за своите услуги към периферията. Наличието на вътрешен пазар с вътрешни цени ще попречи на центъра да стане основно обсебен от себе си – нещо, което толкова често може да се наблюдава в организациите. Единственият начин за централните клетки да генерират доход за своя изчислен отчет за печалбата и загубата (P + L) е да се „продадат“ вътрешно на периферията. Ще бъдете изумени колко добре работи този подход като лекарство срещу прахосничеството и безделието. Централните услуги, които се предлагат на периферията, могат да бъдат например „дейности, свързани със съответствието“ на ръководството, счетоводство или управление на качеството (напр. сертифициране). „Административен принос“ (напр. приемане, лична администрация) и „предоставяне на информация“ (напр. администриране на ИТ система или писане на доклади) също

традиционно принадлежат към тази категория. В много малки организации или компании обикновено е достатъчно да интегрирате всички централни приноси в един до три малки „централни магазина“. „Организационен магазин“ може например да предоставя всички услуги, от които периферията се нуждае, за да може да работи ефективно. Бихте могли да „предложите“ много вътрешни услуги в този магазин, от помощ при почистване до ролята на главен изпълнителен директор. Помислете как бихте могли да организирате вътрешните услуги по най-лесния и най-добре функциониращ начин. Клетките, които са твърде малки, и дефинициите на роли, които са твърде тесни, обикновено не са полезни, тъй като водят до монотонна, постоянно повтаряща се работа. Ако искате да имате екип, който се интересува от предприемачество и мисли с вас, тогава трябва да създадете разнообразни работни профили, особено в центъра.

4. **Дефинирайте всички клетки и необходимата инфраструктура**: след като са обмислени първите три стъпки – бизнес модел, периферни клетки и централни клетки – взаимодействието между клетките може да започне. Сега това е стъпката от проектирането на клетъчната структура до работата на клетъчната структура във вашите бизнес операции. Клетките започват да се развиват сами. Всеки от тях развива своя собствена идентичност, която ясно ще ги разграничи от другите клетки. Клетките са оборудвани с необходимите инструменти и ресурси, за да могат да предоставят своя принос по самостоятелен начин. Освен всичко друго, те ще създадат свой собствен отчет за печалбите и загубите, ще съгласуват разумни цифри



за измерване на тяхното представяне и ще гарантират, че дейностите им са достатъчно прозрачни. Веднъж компилирана, ще бъде възможно да се използва тази информация, за да се определи и ефективността на цялата клетъчна мрежа – с други думи ефективността на вашата организация като цяло.

5. **„Договори“ и споразумения между клетките:** вече сте поставили основата за вътрешните „преговори“ на вашата организация относно изпълнението, цените и фините корекции на взаимодействието между клетките. Когато правите това, е важно да имате предвид, че вътрешните пазари очевидно не функционират като реални пазари. Те обаче могат да бъдат разработени по начин, който е много подобен на пазара. Ако всяка клетка се превърне в квази автономна мини компания в рамките на цялата структура на организацията, тогава стават възможни други процеси на вземане на решения, различни от

тези на структурите отгоре надолу. Всяка периферна клетка може да реши сама дали, например, иска да поиска необходимите вноски от своя собствен център или външно от пазара. Услугите от собствения център на организацията, които са твърде скъпи или от които никой не се нуждае, могат да бъдат идентифицирани от всички участници. Тъй като те не допринасят с нищо за централните клетки P+L (те не генерират приходи), тези в „организационния цех“ например много бързо ще се фокусират върху предлагането на необходимите услуги на „конкурентни“ цени. За да може системата от клетъчна структура да постигне пълния си ефект, всички съответни цифри и финансова информация трябва да бъдат предоставени на всички клетки бързо, прозрачно и по лесно сравним начин. Това е задължителната предпоставка за измерване на успеха на всяка отделна клетка и, взети като цяло, за измерване на успеха на цялата организация.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА



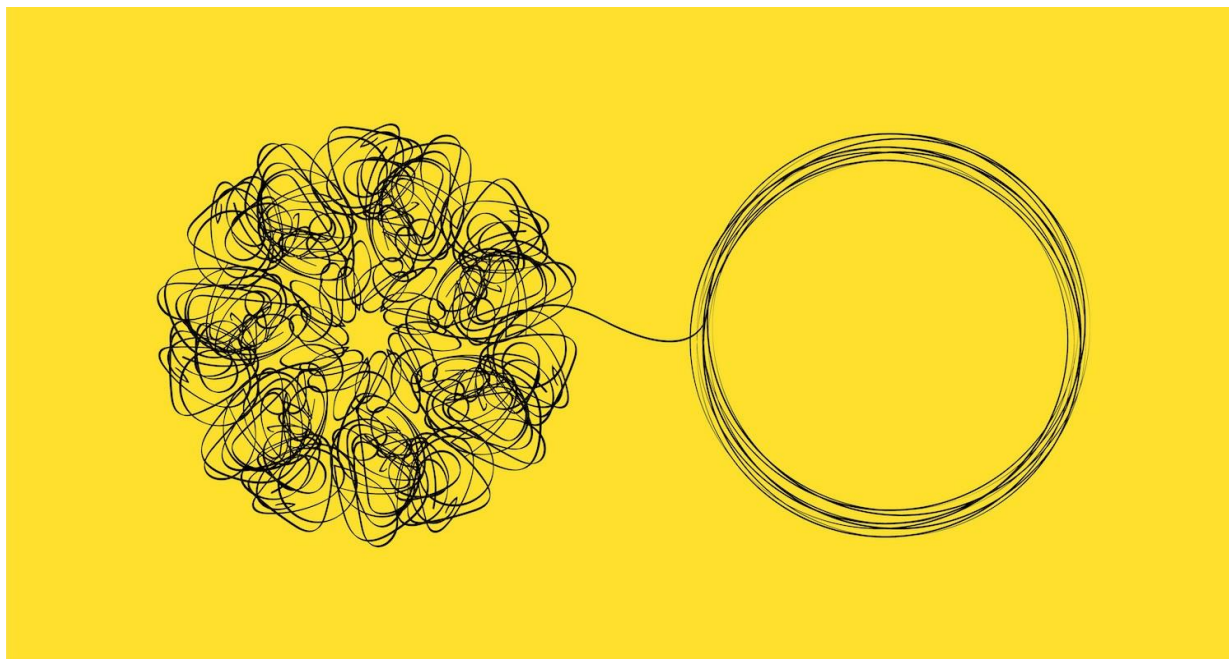
Комуникацията е всичко

Дизайнът на клетъчната структура може да работи само ако комуникацията в една организация работи добре. Това е важно да се подчертае, тъй като комуникационните взаимоотношения не са в центъра на подхода за дизайн на клетъчната структура. Този подход е много по-насочен към създаването на ценности, с други думи към въпроса кой какви ценности създава в една организация и как е организирано това създаване на ценности. За приобщаващите лидери може да е очевидно, че се набляга на комуникацията. На тези, които току-що са започнали да си проправят път към приобщаващо лидерство, се напомня тук, че дизайнът на клетъчната структура не е кутия на късмета, която трябва само да разопаковате, за да започне всичко да работи от само себе си. Дизайнът на клетъчната структура определя основна структурна идея, която обаче трябва да се разработи индивидуално на практика във всяка организация. Няма да работи без подходящите инструменти за комуникация и открита култура на общуване. В този наръчник ще намерите различни инструменти за комуникация и вземане на решения, които можете да използвате в тандем с въвеждането на подхода за проектиране на клетъчна структура.

Дигиталната трансформация изисква иновации – кой е отговорен за това?

Иновациите винаги са роля, за която отговаря центърът. Защо е така? Според концепцията за дизайн на клетъчната структура, нещо, което е ново (все още) няма нищо общо със създаването на стойност, която води до това клиентите да плащат сметките си на пазара.

Редно е обаче много важни основи за нови продукти и услуги – в действителност може би дори мнозинството – да бъдат „открити“ в периферията, защото това работи в тясно сътрудничество с пазара и директно разпознава желанията и проблемите на клиентите. Следователно със сигурност може да се случи нещо иновативно или ново да бъде открито и предложено първо от периферна клетка. За да говорим за истинска иновация обаче, центърът трябва да предложи „шапка“ на иновациите. На практика това е по-малко сложно, отколкото може да изглежда на теория. Всеки в организацията може да носи няколко шапки. Поради тази причина тези в периферията, които намират нови идеи или решения, или дори продукти, които доказват, че клиентите са готови да платят за тях, винаги са първите, които се интегрират в клетката, която движи иновациите в центъра.



Изучаване на нов език

Всеки, който иска да въведе дизайн на клетъчна структура, трябва да положи усилия да научи съответния език или терминология за проектиране на клетъчна структура. Всъщност това е всичко за изучаване и използване на около 50 основни „части от речник“ за този нов „език“. Става въпрос за съзнателно изоставяне на езика на организационните структури отгоре надолу – ние искаме да заменим стари части от речника с нови. Това никак не е лесно, защото сме израснали от най-ранните си дни с езика за мениджърски екип, който е отговорен за всичко. Семейство, училище, професионално обучение и може би диплома са дълбоко вкоренени в света отгоре надолу. Изисква известна практика и съзнателно избягване на думи, ако искате да се сбогувате с всичко това. Няколко примера ще изяснят това. Трябва да говорите за отвън/вътре и не (повече) за отгоре/отдолу; за бизнес клетките и не (вече) за продажбите; за диалог и не (вече) за обратна връзка; за роли или ролеви портфейли вместо за (предишни) позиции, длъжности или работни места; за подготовка вместо за (предишно) планиране и не на последно място за клетки и не (вече) за отдели. На практика старият език ще продължи да се говори още дълго време. Внимателните читатели дори ще го намерят в много части на този наръчник. Всеки, който може да го открие и дешифрира, обаче вече е в най-доброто минало към говоренето и живия „дизайн на клетъчна структура“.



Семинари, конференции и срещи

Най-добре е специфичният дизайн на клетъчната структура на организацията да бъде разработен (а не планиран) от възможно най-много хора в организацията, в идеалния случай от всички. Провеждайте семинари във вашата организация, в идеалния случай вградени в поетапния процес INCLUDE, както е представен в раздел 4. Конференции за знания или общности по интереси/практики/проблеми и т.н. са особено подходящи за осигуряване на постоянен обмен, учене, и работа в мрежа в рамките на една организация. Можете да стимулирате по-нататъшното развитие на дизайна на клетъчната структура в рамките на цялата организация с повтарящи се срещи на открито, както са предвидени в подхода INCLUDE.

Никога не е приключил! Или влюбваш се в „постоянната Beta’ “

Работата върху специфичния дизайн на клетъчната структура на една организация или компания никога не е свършена. Средата на организацията непрекъснато се променя. Новите технологии могат дори да предизвикат целия предишен бизнес модел. Следователно тя трябва да бъде многократно преглеждана, коригирана и променяна, за да може клетъчната структура да служи възможно най-добре на създаването на стойност на организацията. Важно е всички участници да разберат това още когато се въведе дизайнът на клетъчната структура – най-добре е обаче да го приветстват на 100 процента. „Постоянна Beta“, с други думи умишлено и съзнателно живеене с „достатъчно добро за момента“, се превръща в конкурентно предимство и всяко подобрене в структурата на организацията ще се превърне в източник на нови прозрения за функциите на самата организация, както и пазарните възможности.

РЕСУРСИ

Проектирането на клетъчна структура е технология с отворен код от Niels Pfläging und Silke Hermann. Можете да намерите допълнителна информация тук:

<https://www.redforty2.com/deutsch/zellstrukturdesign/>

Литература на немски: Добро въведение в клетъчната структура предлага: „Pfläging, Nils; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen“.

Литература на английски : Следното предлага добро и изчерпателно теоретично извеждане, включително практически примери: „Преструктурирайте вашата компания отвън навътре!“. Бяла книга за дизайн на клетъчната структура: <https://www.redforty2.com/cellstructuredesign/> (Презентация).

#betacodex

#self-organisation

#added value

#golden circle

#transparency

05 Open Space за организации

Няма ли страст, няма заинтересованост. Без отговорност, няма резултати.
Харисън Оуен



Ползи

Кога този метод е полезен ?

- * Когато трябва да решите спешен и сложен проблем, който е значим за по-голямата част от вашите служители.
- * Когато предполагате, че потенциалните участници биха имали реален интерес от разрешаването на проблем, когато се съберат възможно най-много хора с различен опит и когато очаквате, че дискусиите по решаването на проблема биха довели до конфликт.
- * Когато искате да намерите разрешението на дадено предизвикателство заедно с вашия екип и да делегирате отговорност.
- * Когато смятате, че вашата организация е твърде бавна в отговора си към предизвикателства.
- * Когато вярвате, че не можете да продължите да правите нещата по начина, по който сте ги правили в миналото т.е. знаете, че трябва из основи да промените нещо в организационния си модел.

Примери от практиката

Като мениджъри, Габи и Томас заедно ръководят консултантска компания с 18 служители. В допълнение на това, тяхната компания работи с много консултанти на свободна практика. Въпреки относително малкия размер на организацията, през последните няколко години в нея се е промъкнал известен „силозен манталитет“. Служителите, които се занимават предимно и ежедневно с консултантска работа, очакват двамата маркетингови и търговски представители да им осигуряват всичките нови клиенти. Те нямат интерес да ги подкрепят в това начинание, защото искат да се концентрират изцяло върху работата си да създават съдържание..

В същото време нуждата на консултации, като основна сфера на дейност на компанията, постепенно намалява. Ако нещо не се промени бързо, изглежда че годините на растеж и постоянен успех, ще бъдат заменени от необходимостта да започнат да спестяват. Често са мислили за въвеждане на нови продукти, особено такива свързани с дигиталната трансформация, но тези идеи са оставали встрани тъй като всички които те биха засегнали са твърде ангажирани с ежедневните си задължения. От много време разговорите между служителите, както и между служителите и мениджърите стигат до едно и също заключение: “Спешно трябва да направим нещо защото в противен случай ще изпитаме затруднения.“

Габи си спомня, че преди няколко години е участвала в Open Space конференция, по времето по което е работила като доброволец към бежанска организация. Тя все още си спомня колко продуктивна е била екипната работа и как дейността на бежанската организация, която до този момент е била напълно частна, е станала значително по-професионална в резултат на работата в екип. Тя смята че със сигурност същото трябва да е възможно и в тяхната компания и убеждава Томас да опитат, въпреки че в началото той е много скептичен. Те наемат опитен Open Space инструктор и отделят време да се запознаят с изискванията и възможностите на Open Space формата за себе си. След два месеца те са готови да започнат. Общо 22-ма души се срещат в Open Space и прекарват два дни в обсъждане на темата: „Растеж, а не пестене: искаме отново да опитаме нещо ново!“ Наред с почти всички колеги има и седем външни консултанти, с които компанията работи периодично в продължение на повече от десет години. Томас е убеден, че компанията ще може да се възползва в частност от богатия опит на външните консултанти и се оказва прав. Решаваща роля в развитието на много успешен продукт се оказва именно



идея на един от външните консултанти.

Поглеждайки назад, тази Open Space конференция, се оказва отправна точка за Габи, Томас и целия екип да започнат един по-дълъг процес на организационно развитие, което позволява увеличаване на самоорганизацията в компанията. Отдели консултации, маркетинг и т.н. биват премахнати. Всички вътрешни консултанти вече работят активно в грижата за клиентите, като една от основните причини е, че тя също оказва влияние върху съдържанието на тяхната работа.

Накратко

Open Space е наистина синоним на самоорганизация. Форматът на събитието ви позволява да постигнете високо ниво на ангажираност по конкретна тема. Това е възможно защото Open Space конференциите се посещават само от хора, които считат темата на събитието за важна. В допълнение на това, всички участници биват уведомени, че самите те са отговорни за ученето и положителния принос по време на Open Space конференцията. Всички участници знаят, че от тях зависи успехът на събитието Open Space. Резултатът от това е, че конференциите Open Space протичат по-продуктивно и с по-голям акцент върху действията, в сравнение със събитията с традиционен формат. Open Space е особено подходящ за сложни ситуации, например когато трябва да се разработи нова стратегия или продукт или когато трябва да се определят, координират и привеждат в действие различни стъпки за прилагане на нова стратегия.

Четири принципа на Open Space за организации

„Тези, които са там са точните хора.“

„Както се случва винаги : Това е единственото, което може да се случи“

„Всичко започва, когато му дойде времето“

„Случилото се е случило и обратното “

„Дръжте очите си отворени ! Очакват се изненади!“

РЪКОВОДСТВО

Основни понятия

Има няколко предпоставки, за да може методът Open Space да бъде успешен. С други думи, ако следните аспекти не са приложими, тогава трябва внимателно да прецените дали Open Space наистина е правилният подход:

Важна тема

Темата на една Open Space конференция е от решаващо значение. Тя трябва да бъде привлекателна за участниците и да бъде формулирана по начин, който ясно показва, че ще има дискусия и решение на важен и вълнуващ въпрос, както и фундаментално и сложно предизвикателство. Уверете се, че избраното от вас заглавие на конференцията показва ясно на всички за какво става дума. Темата трябва да е

конкретна. В същото време е важно да оставите достатъчно свобода на действие за обмен на мисли и идеи, и да сте отворени за различни резултати.

Възможно най-разнородни групи

Трябва всички, от които се нуждаете за разрешаването на вашия първоначален проблем, да участват във вашето Open Space събитие. Групи, обединяващи



възможно най-много различни умения и гледни точки във връзка с темата и участващите, са най-подходящи. Няма абсолютно никакво ограничение за броя на участниците в Open Space. Ако във вашата организация има по-малко от 20 души, тогава можете да помислите дали желаете да поканите и клиенти, доставчици, консултанти или например, представители на вашата професионална асоциация. По-малките групи неизбежно са свързани с по-малко разнообразие. Това не означава обаче, че не бихте могли да използвате принципите на Open Space.

Доброволно участие

Тези, които дойдат на вашето Open Space събитие, трябва да участват 100% доброволно. Самоорганизацията, или с други думи доброволното поемане на отговорност или участието някъде, не може да бъде постигнато само чрез трудови договори или нареждания. Тези, които дойдат трябва да са там, защото искат да бъдат там. Ако участието е задължително, това може да има пагубно въздействие върху събитието.

Неизвестно решение

Open Space е загуба на време, ако е очевидно какво трябва да се случи. Обратно, този метод е много полезен, когато никой в стаята не знае решението. Open Space не е подходящ например за да допринесе за приемането на промяна в стратегия, която е била предварително определена от ръководството на организацията. Псевдо Open Space събитията са обречени на провал, защото участниците ще разберат, че са манипулирани. .

Възможни са конфликти

Без конфликти, разногласия или дори спорове, не може да има никакъв напредък. Дадена сложна тема автоматично ще провокира различни гледни точки, които могат да бъдат разглеждани и анализирани в Open Space. Колкото по хетерогенен е съставът на групите, толкова по-вероятно е да има конфликти. Това е добре.

Неотложно е

Темата трябва да е наболял проблем за възможно най-много участници. Би било добре ако всички смятат, че решението е трябвало да бъде налице още вчера..

Подходящо пространство

Необходимо е да има достатъчно място, за да може всички да се движат свободно. Трябва да има възможност за всички участници да могат да седят заедно в кръг в едно помещение. Няма да имате нужда от много повече, освен достатъчно столове, голяма стена (обикновено много табла) и хартия и химикалки. Масите само пречат и трябва да бъдат преместени на една страна. Би било добре, в основната стая, където се срещат всички, да има достатъчно място за отделните работни групи. Ако това не е възможно, тези групи могат да се срещат в допълнителни стаи или да намерят други места с лесен достъп. В група от около 50 души, ще имате нужда от между 4 и 6 работни зони за етапа на групова работа.

Достатъчно време

За основополагащи процеси на развитие трябва по възможност да прекарате два, понякога дори три дни в Open Space. Това ще способства за по-задълбочен анализ на проблема, ще даде възможност на всички участници да разсъждават върху преживяванията си през деня и ще осигури достатъчно време за план за действие с възможно най-конкретни заключения. Наред с продължителността на събитието, „целостта“ на времето в Open Space е също от решаващо значение. Презентации, например от важни членове на организацията или външни експерти, както и всякакъв вид прекъсвания, които не принадлежат към процеса на Open Space, са вредни. Те могат да се случват както преди, така и след това.

Роли

По време на Open Space конференция, трябва да разграничите четири роли. Тези хора ще имат ясни дейности и всички ще допринесат за успеха на събитието:

- **Организатор/Спонсори:** организаторът или спонсорът на Open Space конференция има официалното право да позволи Open Space. Това обикновено е лидер, например мениджърът в дадена компания или организация. По време на Open Space организаторът/спонсорът бързо ще се слее с останалите участници. След като той или тя прехвърли отговорността за провеждането на Open Space на фасилитатора, организаторът или спонсорът ще се присъедини към групата участници и ще участва в Open Space.
- **Фасилитатор:** ролята на фасилитатора е да подпомага Open Space от началото до края. За това са необходими две неща: първо, правомощието за провеждане на събитието, което му е дадено от организатора или спонсора. Второ, експертизата да отвори пространството необходимо за самоорганизация и да гарантира, че основните изисквания за функциониращо Open Space се поддържат през цялото времетраене на събитието. В терминологията на Open Space това се нарича „да държиш стаята отворена“. Фасилитаторът ще прехвърли основната отговорност за успеха на Open Space на участниците още в самото начало..
- **Участници:** участниците бързо ще поемат главната роля в Open Space. Те могат сами да решат към кои работни групи биха искали да се присъединят, каква информация ще споделят и с кого, какво биха искали да обсъждат и с какво да се занимават по време на събитието. Никой не може да контролира какво биха искали да правят и кога могат да го правят. Ако участниците решат да свикат среща на работните групи, те просто поемат отговорността за тази среща.
- **Участници като водачи на работни групи:** всеки участник има възможност в началото, както и по време на Open Space, да инициира работни групи.

Правейки това, те поемат ролята да стимулират приноса на всички участници в тяхната работна група и да гарантират, че резултатите от тази среща са документирани за всички участници в Open Space.

Изпълнение / процедура

Open Space е свързано с това да позволим на силите на самоорганизацията да разцъфтят. Това изисква добре обмислена подготовка и може да бъде приложено в съответствие с модел, който е вече изпробван и тестван по време на няколко хиляди OpenSpace събития:

Подготовка (планиране на среща)

Един човек или няколко души ще се заемат с планирането на Open Space. Ако бъде нает външен фасилитатор, тогава той или тя трябва да участват във фазата на планиране. Професионални Open Space инструктори също ще модерират процеса на планиране. Основната задача във фазата на планиране е да се определи добра тема за събитието Open Space. Най-добре би било да поканите няколко души от организацията, които да помогнат в това, например в подготвителни семинари, за да се осигури достатъчна хетерогенност още на този етап и за да се даде възможност за изразяване на различни гледни точки. Темата за Open Space трябва да бъде обявена най-малко четири седмици преди събитието. Това дава достатъчно време на всички участници в подготовката, особено на спонсора или организатора, да насърчат останалите да присъстват на Open Space. Освен това позволява на потенциалните участници да решат своевременно дали биха искали да бъдат част от Open Space.

Покана

В писмената покана за Open Space следва да се имат предвид следните аспекти:

- Защо темата на срещата е важна за вашата организация или компания?
- Поканата ще покаже колко спешен е вашият въпрос, например използвайки фрази като ‚нещата вървят зле в сфера XYZ от нашия бизнес и следователно ние трябва да...‘ или ‚Трябва да обърнем внимание на темата XYZ сега, ако искаме да се възползваме тази и тази технологична разработка‘ и т.н.
- Ще предоставите необходимата информация за методите на Open Space.
- Ще дадете информация за мястото и часа на събитието.
- Ще дадете достатъчно време на всички поканени да решат дали биха желали да присъстват. Всички имащи интерес, трябва да потвърдят участието си писмено.
- Ще посочите ясно, че участието е 100% доброволно. Всеки, който не желае да присъства, може да продължи с обичайните си задачи.
- Поканата ще бъде подписана и изпратена лично от вас.
- След като изпратите поканата, използвайте всички възможни канали, за да привлечете вниманието към събитието Open Space. Използвайте срещата като вътрешна тема за дискусия, която да се обсъжда. Използвайте взаимодействията с екипа си, за да ги информирате за предстоящата среща.

Open Space събитие

Разграничете следните фази при изпълнение на Open Space:

- **Откриване:** в началото всички участници ще седят в кръг – в зависимост от броя на участниците можете също да наредите столовете в серии от концентрични кръгове. В средата на кръга обикновено се разполагат работни материали,

които да помогнат за определянето на дневния ред на конференцията. С изключение на тях, центърът на кръга е празен. Организаторът или спонсорът ще поздрави всички и ще обясни накратко причината за събитието Open Space. Колкото по-кратко и по-съдържателно, толкова по-добре. След това фасилитаторът ще отдели 15 до 20 минути за въвеждане в метода Open Space. Това означава, че всички участници ще са получили информацията, от която се нуждаят, за да започнат да се движат уверено и самоорганизирано в Open Space.

- **Определяне на дневния ред:** конференция, която няма предварително изготвена и подробна програма, е чужда за повечето хора. Как сработва това? Фасилитаторът в Open Space ще покани всички участници в края на своето представяне да заявят своите лични притеснения или идеи, които са свързани с темата на събитието Open Space. След това тези опасения и идеи ще станат фокус на сесиите на работните групи, които ще се провеждат в Open Space. Всички коментари на участниците ще бъдат поставени на стената с програмата (която например може да се състои от няколко табла), така че да е ясно на всички кога и къде могат да се срещнат, за да обсъдят дадената тема. С 20 участници в Open Space например, можете да очаквате около 12 до 16 различни теми за работните групи.
- **Маркетплейс:** след като всички проблеми и теми за работните групи бъдат събрани, фасилитаторът ще отвори маркетплейс фазата. Това е и момента, в който фасилитаторът да отстъпи водещата си роля и да прехвърли 100% отговорността за успеха и резултатите в ръцете на участниците. Фасилитаторът ще стане отново видим за повечето от участниците в самия край на Open Space. Следните неща ще се случат в маркетплейс фазата: всички участници ще отидат до стената с програмата за деня, където всички теми и часове на срещите ще са вече





ясно документирани. Те ще разгледат добре още веднъж различните теми и ще преценят кои сесии представляват особен интерес за тях. Участниците вече имат възможност за фина настройка и оптимизиране на планирането помежду си. Възможно е например някой да има голямо желание да участва в две различни сесии, които са планирани за едно и също време. При това положение, те биха могли да обсъдят с отговорника за дадена сесия тя да бъде преместена за друг период от време. Наравно с това, първите дискусии относно съдържанието ще започнат почти автоматично. Това ще означава, че участниците може да предложат още нови теми, които да добавят към дневния ред. Всички участници имат възможността да правят това по всяко време докато тече събитието Open Space. По този начин стената с програмата ще бъде наблюдавана отправна точка и място за среща на участниците.

- **Работни групи в Open Space:** участниците вече ще прекарват по-голямата част от времето си в Open Space в работни

групи. В отделните работни зони, които са подготвени за тези сесии, те обикновено ще намерят табла, химикалки и столове, които са подредени в полукръг около таблото. Участникът, предложил темата по време на по-голямата сесия, ще започне тази фаза на работа (която обикновено продължава между 45 и 60 минути), като накратко обясни предисторията и предвиденото съдържание на сесията. След това той или тя ще ръководи дискусията. Важно е ходът на дискусията, както и резултатите от нея, да бъдат документирани в писмен вид, така че да могат да бъдат използвани от всички, включително и от тези, които не са участвали в съответната груповата сесия. За тази цел ще бъдат подготвени листа за писане, така че най-важната информация да може да бъде записана или ръкописно или онлайн.

- **Почивки:** Open Space възниква във връзка с наблюдението, че истински интересните разговори по време на повечето конференции почти винаги се водят в паузите. Тогава хората се

движат свободно и разговарят с другите около тях за нещата които наистина ги интересуват. Свободното пространство създадено в Open Space има за цел да постави този опит в основата на цялото събитие. Това е причината повечето от участниците в Open Space събития да смятат тази форма на сътрудничество за особено енергизираща и вълнуваща. И така, какво се случва в почивките, след като трябва да има време и за добра храна, кафе, или кратка разходка? Отговорът е прост: уверете се, че сте осигурили достатъчно хапване и освежителни напитки през целия ден, може би също и обилно количество храна на шведска маса в продължение на няколко часа по обяд. При това положение, участниците ще организират своите почивки според нуждите.

- **Резултати и план за действие:** след като всички фази на групова работа приключат, цялата група ще се срещне отново в кръг в главната стая където е започнало всичко. Фасилитаторът ще помоли всички да отделят малко време и да проучат събраните резултати. За тази цел, записките изготвени по време на отделните сесии, ще бъдат поставени на стената за документация, за да бъдат добре видими за всички участници. След това всички участници могат да добавят към всеки един от листата със записки представени там, допълнителни идеи, съвети или коментари например. Това дава възможност дори на тези хора, които не са присъствали на индивидуалните сесии, да дадат своя важен принос. След като приключи времето за четене, фасилитаторът ще помоли отново всички участници да седнат в кръг и да започнат плана за действие. Въз основа на опита, който са имали в Open Space, всички участници вече имат възможността да започнат планове за времето след събитието. Въпросът, на който трябва да си отговорят е: Какво ще вземете със себе си след това събитие? Всеки, който инициира

план, има възможност да го представи накратко и да потърси съратници извън кръга на участниците в Open Space. Споразумения, относно индивидуални планове, произтичащи от Open Space, също трябва да бъдат документирани. Първите практически разговори за това кога и къде ще започне съвместната работа трябва да се проведат на място.

- **Завършване:** при завършване на конференцията Open Space, фокусът е върху участниците. Работата е свършена и всички искат да знаят как ще се развият нещата от утре нататък във връзка със съдържанието. Фасилитаторът ще даде на всички желаещи участници възможността да споделят личните си прозрения и опит в Open Space с всички присъстващи. Събитието Open Space приключва, след като всеки е имал възможността да сподели чувствата си и какво е важно за него/нея. Особено полезно е ако можете да предоставите на всички участници записките от цялата среща веднага след края на конференцията на хартиен носител, или под формата на PDF файл. Това е лесно за организиране и означава, че всички участници разполагат под ръка с цялата ключова информация за следващите си стъпки.
- **По желание:** сутрешни и вечерни новини, празнуване: за Open Space събития продължаващи няколко дни, фасилитаторът може да обяви кратки срещи за цялата група всяка сутрин и вечер. Това време е за съобщаване на важни фактори, например нови теми на семинара, добавени от отделни участници или за разказване на историите от деня след дълъг ден в Open Space. Важно е да се съобщават само факти и опит. Пленарното заседание не е форум за дискусия. Ако има достатъчно място, време и ресурси, тогава краят на Open Space събитието може да бъде отбелязан с малък празник.

Структура

Самоорганизацията в Open Space се основава на структура, която прави възможно продуктивните действия и (новия) ред да се появят от хаоса и объркването, възможните конфликти, множеството различни мнения, идеи, и понякога дори безцелни дискусии. За да сработи, всички участници трябва да бъдат подготвени да фокусират поведението си върху следните четири принципа, един „Закон“, два т.нар. феномена и един важен призив:

Четири принципа

- **„Тези, които присъстват са точните хора“.** Няма значение кой не е имал време или интерес да присъства. Като участник ще се концентрирам изцяло върху взаимодействието си с тези, които са дошли и няма да губя енергия за хора, които не могат или не искат да бъдат тук.
- **„Каквото и да се случи е единственото нещо, което е трябвало да се случи“.** Няма значение дали нещо е могло или е трябвало да се случи. Важно е само това, което се е случило в действителност. Върху това ще концентрирам ангажираността си в Open Space.
- **„Ще започне когато му дойде времето“.** Иновациите, идеите и креативността не вървят по часовник. Новите неща принципно не могат да бъдат планирани. Трябва първо да бъдат „открити“. Това изисква търпение и постоянство. Трябва да сте подготвени и за по-дълги периоди в Open Space, в които нищо не се случва.
- **„Когато приключи е приключило. Когато не е свършило, не е свършило“.** Аз съм лично отговорен за времето си в Open Space. Това означава, например, че ако всичко вече е казано за половината от времето планирано за работната група, тогава е време сесията да приключи. Обратното също е вярно: ако сте прекарвали вече 60 минути в дадена работна група и тепърва започва да става интересно, тогава трябва незабавно да се срещнете отново, за да продължите работата.

• **„Законът на двата крака“** гласи: ако някога се окажете в ситуация по време на Open Space, в която не можете да научите или да допринесете с нищо, тогава използвайте двата си крака и отидете някъде, където е по-добре за вас. Това има много добър страничен ефект: всички бърборковци, всезнайковци и всеможещи обикновено мълкват бързо когато забележат, че участниците се отправят към друго място.

Два феномена :

- **„Земни пчели“:** „земните пчели“ се появяват в Open Space след като всички са взели присърце „закона на двата крака“. Този тип участници се движат свободно насамнатам между отделните работни групи. Също като прякора си, по природа те изпълняват важна функция опрашвайки различните групи със своите прозрения, въпроси или идеи.
- **„Пеперуди“:** тези малки „животни“ в Open Space са точно като естествения им модел за подражание. Те са красиви. За да бъдете красиви не се изисква да правите кой знае какво. В Open Space „пеперудите“ са хора, които не знаят точно къде трябва да бъдат или които просто искат да се помотаят наоколо. Ще ги откриете на бюфета или навън на слънце. Правейки това, те отварят място за непланирани дискусии и нови прозрения, които погледнати в ретроспекция, може да се окаже че са повлияли хода на цялото събитие. Ето защо „пеперудите“ са важни. Системната теория има име за тях, въпреки че то не е толкова красиво колкото „пеперуди“: центрове на неактивност.

• Един ,призив': „**Дръжте очите си отворени и очаквайте изненади!**“ Този призив трябва да ни напомня че нямаме много място за нови идеи ако се впуснем в нашето Open Space предубедени и без желание да променяме мнението си. За периода в който практикувате Open Space, оставете старите си истини вкъщи. Тогава ще ви се отвори място за изненадващи прозрения и нови, вълнуващи контакти.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Ролята на фасилитаторите

Open Space е прост, но не лесен метод. Често ще чувате това изречение, особено от опитни инструктори в Open Space. Въпреки че в хода на Open Space понякога може да видите фасилитатора да връща столовете на правилното им място или да разчиства чиниите, не бива да си създавате погрешно впечатление. Това е част от практиката и дава възможност на фасилитатора в същото време да наблюдава до каква степен се спазват правилата на Open Space.

Open Space създава умишлено напрежение между напълно самоорганизирана откритост от една страна и стремежа да се фокусирате по конкретна тема, която е много важна, може би дори от екзистенциално значение за организацията или компанията. Фасилитаторът, като представител на всички участващи, трябва да реагира на това напрежение и дори да се намеси ако някой в кръга на участниците ,избухне' защото му се струва че цялото събитие протича по твърде неструктуриран начин.

Фасилитаторът в Open Space трябва да може да приема както положителна обратна връзка („Никога досега не съм работил (а) толкова продуктивно заедно с колегите си!“), така и негативни отзиви („Това са лесно спечелени пари! Какво всъщност правите, освен да обикаляте наоколо?“). Фасилитаторът не бива никога да губи фокуса си върху ,откритостта на пространството' по време на Open Space. Това е единствения начин по който Open Space ще бъде успешен и

опитни инструктори, които вече са водили множество Open Space конференции, ще са напълно наясно с това. Те ще могат например, да използват властта си в най-подходящия момент и ще гарантират, че условията за самоорганизация на цялата група са налице. Най-голям успех се постига, когато инструкторите в Open Space притежават много добри умения за работа с хора и са в състояние да се справят продуктивно с различни емоции.

Бихте ли могли да проведете Open Space с инструктор от вашата собствена организация? Това по принцип е възможно, тъй като методът Open Space е лесен за разбиране и прилагане. Ако се занимавате с особено важна тема, като например цялостно реструктуриране на вашата организация, тогава препоръчваме първоначално да разчитате на външен консултант. Ако искате да приложите метода в дългосрочен план във вашата организация, тогава е добре да обучите няколко члена на организацията в него. Ще имате много наблюдения по време на първите си Open Space конференции, придружени от външни инструктори, което означава че вече няма да ви е трудно да ги провеждате на по-късен етап с вътрешен персонал.

В никакъв случай Open Space не бива да бъде модерен от някой от лидерите, дори ако този лидер е вече напълно запознат с методите. Официалният мениджърски екип на дадена компания или организация, както и служителите, ще имат най-голяма полза от събитие Open Space, ако формалните лидери вземат участие като обикновени



участници. Лидерите, които приемат това присърце биха казали нещо подобно на: „Все едно днес ми е почивен ден! Но има толкова много неща случващи се навсякъде около мен!“

Какво трябва да правят лидерите в Open Space?

Важно е в организации, в които преди това почти или изобщо не се е практикувала самоорганизация, действащите лидери активно да подкрепят формата на събитието и например активно да общуват лице в лице със служителите, стажантите и всички останали участници. Можете да бъдете сигурни за едно нещо: начинът, по който се държите като лидер ще бъде внимателно следен от всички участници. За Вас като лидер няма да бъде никак лесно да прехвърлите отговорността и „естествено“ да се присъедините към редиците на всички останали в групите участници. В крайна сметка, сте прекарвали по-голямата част от професионалния си живот на отговорни позиции и сте свикнали да поемате отговорност и да решавате как да процедурате.

В допълнение, вие ще бъдете най-наясно относно скептицизма, който ще присъства скрито в стаята, относно новите Open Space методи. Дори вие самите не сте сигурни че ще сработи. Няма как да бъде по друг начин. Като човешки същества, ние рядко сме преживявали нещо без йерархия в структурите, които са ни въздействали най-много (семейство, училище, образование, работно място). Защо трябва безрезервно да вярваме, че нещата са по-различни в Open Space ситуация? Повечето хора не могат да си представят себе си в свят без йерархии. Исторически не е минало много време, откакто същото е важало за съсловното общество през Средновековието и феодалния период: за предците ни е било немислимо някой да може приживе да напусне строгите граници на своята класа. Има много неща, които изглеждат невъзможни в краткосрочен план и въпреки това се превръщат в новото нормално в средносрочен и дългосрочен план. Ето защо само основите на истинския процес на промяна могат да бъдат положени по време на двудневната конференция Open Space. В рамките на шестте месеца след конференцията обаче, може да се случи много повече.

Кога методът Open Space не е подходящ?

Open Space не е подходящият метод в следните ситуации:

- Ако ръководството на организацията най-вероятно би блокирало прилагането на резултатите.
- Ако ръководството на организацията не е наистина заинтересовано от участието на участниците, които са били поканени, и наистина провежда Open Space само за да покаже откритост, за която обаче (все още) не е готово.
- Ако Open Space се провежда предимно като мотивационно събитие за служителите.
- Ако вече са налице предварително определени цели и стратегии и Open Space се провежда само като платформа, за да могат те да бъдат комуникирани.
- Ако е ‚само‘ за предаване на информация.
- Ако съществуват сериозни конфликти в дадена организация. Open Space е в състояние да се справя с конфликти, но не е метод за медиация.
- Ако е очевидно за всички какво следва да се случи и кое е най-доброто решение. Или казано по друг начин, в ситуации като тази: „Когато кранът капе, ние се обаждаме на водопроводчика.“

Кога Open Space методът е особено подходящ?

Open Space е особено подходящ за сложни ситуации, в които опитът на възможно най-много различни хора е предимство. Това важи най-вече за случаите в които трябва да се разработи нова стратегия или когато трябва да се пусне нов продукт. Форматът Open Space е еднакво подходящ за различни стъпки на изпълнение, например когато трябва да се определи, координира и приведе в действие ново дефинирана стратегия.

Защо кръг? Нужно ли е да бъде точно по този начин??

Да, кръгът е важен. Запомнете: важните неща се случват в кръг. Неслучайно се казва ‚приятелски кръг‘. Кръгът символизира липсата на ‚връх‘ и ‚дъно‘ по начин по който никой друг елемент на Open Space не го прави. В кръга всички сме равни и можем добре да чуваме и виждаме всички участници.

Направи го простичко!

Като цяло е важно да се съсредоточите върху това, което е от съществено значение. Ще ви трябва подходяща стая, достатъчно време, вълнуваща тема, подходящите хора и добри освежителни напитки. Всичко останало ще се нареди от само себе си. Нямайте нужда от много технологии в Open Space. Изключение би било ако организирате онлайн Open Space, което също би могло да бъде разумен формат за събитието и за вашето организационно развитие, като се имат предвид необходимите технически условия (бърз интернет и подходящ софтуер за конференции и съвместна работа).

Open Space в ежедневна работа – става ли?

Ако сте експериментирали успешно с метода Open Space за известно време, тогава трябва да помислите дали ще интегрирате неговите принципи в нормалната си ежедневна работа. Open Space е възможно ежедневно. Най-добре е да следвате тази посока стъпка по стъпка. Неговото прилагане зависи особено много от подхода на всички участници: лидерите трябва да практикуват, например, като правят сами само това, което е абсолютно необходимо. Това автоматично ще даде на всички останали във вашата организация повече пространство да поемат отговорност. Можете да сте сигурни, че ще има изненади!



РЕСУРСИ

Методът Open Space е „открит“ от Харисън Оуен. Процедурата е свободно достъпна.

Можете да намерите кратко въведение от Харисън Оуен тук: „A Brief User’s Guide to Open Space Technology”. Този текст включва и добър пример за встъпителна реч, която инструктори в Open Space биха могли да използват в началото на събитието, за да обяснят формата на Open Space:

<https://www.boscop.org/data/user/PDF-Dokumente/open-space-de.pdf>

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Hermann, Silke; Pfläging, Nils (2020): Open Space Beta; Vahlen.

Видео: Open Space Konferenz Methode. Ablauf, Nutzen und Beispiele:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZwSQTSD4XQ8>

Видео: Open Space - die Kraft der Selbstorganisation:

https://www.youtube.com/watch?v=Nkil0o_8crA

Препоръчителни на английски език:

Кратко въведение на Harrison Owen ще намерите тук: „A Brief User’s Guide to Open Space Technology” :

<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>.

Ресурси в интернет за Open Space: <https://openspaceworld.org/wp2/>

Видео: Open Space Technology - The most engaging all-company meeting:

<https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#open space

#self-organisation

#agility

#innovation

06 Team Canvas

„Ако искаш да вървиш бързо, върви сам.
Ако искате да стигнете далече, вървете заедно.“
африканска поговорка



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * Искате да създадете или да повишите координацията в екипа.
- * Искате да създадете ефективен работен екип, независимо дали от разстояние или лично.
- * Трябва да повишите доверието, взаимното разбиране и работата в екип.
- * Искате да откриете интересите на групата, за да е по-лесно да се отговори на очакванията на членовете на екипа.
- * Започвате нов проект.
- * Към екипа се присъединява нов член.
- * Възникват конфликти, но е трудно да се открият причините за тях.
- * Искате за кратко време да сте наясно с многото различни сили, които влияят върху работата на екипа.

Примери от практиката

Анна е ръководител на проект и е по-възрастна от членовете на екипа си. Тя полага много усилия да изучи различията между поколенията, за да създаде работна среда, която подкрепя техния потенциал и цели. Въпреки това тя все още се чувства откъсната от тях.

В продължение на цяла година тя престава да предполага какви са нуждите на колегите ѝ. Вместо това, започва нов проект, като създава стратегическа рамка за съгласуване на визията заедно с екипа си. По време на 45-минутните сесии тя опознава нуждите и очакванията на служителите си. Така тя ефективно установява кои ценности те споделят и кои не. Заедно определят силните и слабите страни на екипа. Разговарят за разбирането си за своите роли - както официално, така и неофициално.

Когато я питат какво най-много цени в този инструмент, Анна казва, че той ѝ е дал яснота. Когато не са отделяли време да говорят по тези въпроси в екипа, са установили, че това се отразява на работата им. Често, за съжаление това водело до конфликти. Членовете на екипа ѝ също харесват този инструмент.

Те казват, че стратегическата рамка е енергична, ангажираща и способстваща за по-добра работа в екип.

Накратко

Като лидер несъмнено неведнъж сте преживявали моменти, в които е трябвало да съберете членовете на екипа, да поговорите за техните цели, мотивация, ценности и как те се вписват в общата визия на даден проект например. В бързината на ежедневните оперативни задачи е лесно да се забрави, че в екипната работа нещата, за които се говори най-малко, имат най-голямо значение. Team Canvas е безплатен инструмент, който ще ви позволи да проведете структуриран разговор по ключови теми и да съберете изводите си на един лист хартия. Запасете се с много цветни лепящи листчета!

Team Canvas е инструмент, предназначен за работа в екип. С него ще можете за кратко време да видите как екипът ви разбира:

- Своето предназначение
- Целите си

- Ценностите си
- Правила и дейности
- Ролите и уменията

Team Canvas ви позволява да съгласувате визията си с екипа и да видите реалните нужди и стремежи на екипа си отвъд това, което е официално записано в организационната структура.

Стратегическата рамка намалява потенциала за бъдещи конфликти и подпомага решимостта на екипа ви в работните му рутинни действия.

Team Canvas е отличен инструмент както за лична, така и за дистанционна работа.

Team Canvas Basic

Най-важните неща, за които трябва да се споразумеете, за да стартирате ефективен екипен проект и да опознаете по-добре членовете на екипа.*

Име на екипа Дата

<p>Цели</p> <p>Какво искаме да постигнем като група? Коя е нашата най-важна цел-осъществима, измерима и изпълнима в срок?</p> <p>Какви са индивидуалните лични цели на екипа?</p>	<p>Роли и умения</p> <p>Какви са нашите имена? Какви умения и силни страни имаме в екипа? Какви роли биха ни помогнали да стигнем там, където искаме да бъдем? ?</p> <p style="text-align: right;">Как се наричаме като екип?</p>
<p>Предназначение</p> <p>Защо изобщо правим това, което правим?</p>	
<p>Ценности</p> <p>За какво се борим? Какви са водещите ни принципи? Кои са общите ни ценности, които искаме да бъдат в основата на нашия екип?</p>	<p>Правила и дейности</p> <p>Какви са правилата, които искаме да въведем след тази сесия? Как да комуникираме и да държим всички в течение? Как вземаме решения? Как изпълняваме и оценяваме това, което правим?</p>

* За да изтеглите версията в pdf формат, посетете: <https://theteamcanvas.com>



РЪКОВОДСТВО

Настоящите инструкции са създадени от авторите на инструмента Team Canvas:

Подготовка за модерирание на екипа

Продължителност на дейността: 30–45 минути

Материали:

- Основна рамка Team Canvas, пресъздадена на бяла дъска, или достатъчно голям лист хартия (напр. хартия за флипчарт или A0/A1)
- Блокчета с лепящи се листчета, по едно за всеки участник, различни цветове
- Маркери или химикалки за писане върху лепящите се листчета (използвайте достатъчно дебели химикалки, за да може всеки да вижда написаното)
- Устройство с функция таймер

Провеждане на сесията

Представете Team Canvas като инструмент за хармонизиране на членовете на екипа и за по-добро разбиране на целите, ролите и ценностите на екипа.

Преминете през всяка стъпка с екипа, като се уверите, че задавате въпросите за всеки сегмент. Насърчавайте хората да записват отговорите си на лепящи листчета и да говорят за тях с екипа. Уверете се, че сте постигнали съгласие по всички полета.

Използвайте таймер за всяка стъпка, за да приложите известен натиск върху времето, така че екипът да се съсредоточи върху достигането до край при обсъждането на всеки раздел. Ако някои разговори отнемат сравнително много време или изглежда засягат по-значими въпроси, помислете дали да разглеждате тези въпроси по време на сесията на Team Canvas или да планирате отделна среща, за да ги разгледате.

1. Цели (5 минути)

Помолете членовете на екипа да се обединят около общи цели, както и да посочат личните си цели, например в рамките на даден проект.

Въпроси и примерни отговори:

- Какво искаме да постигнем като екип? Коя е нашата основна цел, която е осъществима, измерима и изпълнима във времето?
- Кои са личните цели, които искаме да споделим?
- Да станем водеща компания за споделяне на автомобили в нашия регион до 2025 г.
- Да създадем компания с приходи от 100 млн. евро в областта на интернет на нещата до есента на 2024 г.

2. Роли и умения (5 минути)

Помолете хората да напишат имената и ролите си на лепящи листчета. Ако един човек има няколко роли, използвайте отделни листчета.

Въпроси и отговори:

- Имена на членовете на екипа
- Какви са ролите, които имаме в екипа?
- Как се наричаме като екип?

Макс: главен изпълнителен директор;

Мари: дизайн и програмиране

Име на екипа: Смела кола/BoldCar

3. Предназначение (10 минути)

Помолете екипа да погледне извън общата си цел и да помисли защо прави това, което прави.

Въпроси и примерни отговори:

- Защо изобщо правим това, което правим?
- Кое е най-важното нещо, което ни кара да преследваме общата си цел?
- Създаване на положително въздействие върху живота на хората чрез социални иновации.
- Да направим живота на хората по-лесен и без стрес чрез иновации в областта на интернет на нещата.

4. Ценности (5 минути)

Попитайте екипа кои са основните ценности - най-важните принципи, които искат да споделят в групата. Екипът трябва да постигне съгласие относно ценностите, така че всички да ги приемат накрая.

Въпроси и примерни отговори:

- За какво се борим?
- Какви са нашите водещи принципи?
- Кои са споделените ценности, които искаме да бъдат в основата на нашия екип?
- Доверие
- Творчество
- Качество
- Прозрачност
- Взаимно разбиране
- Равенство
- Уважение
- Честност
- Отчетност
- Отговорност



5. Правила и дейности

(10 минути)

Помолете екипа да приеме стандартни правила и дейности. Моля, мислете за това като за резултат от предишните дейности: конкретен набор от правила и дейности, които искат да приложат.

Въпроси и примерни отговори:

- Кои са правилата, които искаме да въведем, след като приключим тази сесия?
- Как да комуникираме и да държим всички в течение?
- Как ще вземаме решения?
- Как изпълняваме и оценяваме това, което правим?
- Запазете поверителността на нещата в екипа
- Седмични актуализации
- Комуникация през Slack + Skype за разговори
- Вечери заедно всяка втора седмица (Макс - организатор)
- Работен ден: започва от 9 до 10 ч., срещите започват в 10 ч.
- Поддържане на работния ден до 8 часа. Възможни са изключения, но те трябва да бъдат обсъдени с екипа.

6. Заключителна част (5 минути)

Когато приключвате работната среща за стратегическата рамка Team Canvas, помолете членовете на екипа да разкажат най-важното прозрение, което са получили по време на срещата.

Препоръчително е да повтаряте работната среща за стратегическата рамка Team Canvas с всеки нов член, който се присъединява към екипа.

Пример за попълнен Team Canvas*

Име на екипа

Task Force за онлайн обучение

Дата

11.април 2022

Цели

Was wollen wir als Gruppe erreichen?
 Welches ist unser wichtigstes Ziel, das realistisch, messbar und zeitlich begrenzt ist?

Да повлияем позитивно на хората чрез иновация в обучението.

Welche sind unsere persönlichen Ziele?

Роли и умения

Wie lauten unsere Namen? Welche Fähigkeiten und Stärken haben wir in unserem Team? Welche Rollenverteilung hilft uns, unser Ziel zu erreichen? Wie ist der Name unseres Teams?

Мартина
Презентатор

Макс

Ръководител

Михаела

експерт маркетинг

Саша

експерт онлайн-обучение

Фабиен

лектор

Предназначение

След две години нашата образователна институция да е реструктурирана за онлайн услуги.

Ценности

Wofür stehen wir? Was sind unsere Leitprinzipien? Was sind unsere gemeinsamen Werte, die wir in unserem Team leben wollen?

Креативност

Качество

Отговорност

Респект

Доверие

Regeln und Aktivitäten

Welche Regeln wollen wir nach dieser Sitzung einführen?
 Wie kommunizieren wir und haben wir das zwischen dem Laufenden?
 Wie treffen wir Entscheidungen?
 Wie setzen wir uns, was wir vorhaben, und wie bewerten wir es?
 на седмичния статус

Работен ден: да започват в 9 и 10 часа. Срещите да започват в 10 часа

Обновяване

Конфиденциалност на нещата в групата

* Източник: <http://theteamcanvas.com/learn/>

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Авторите на Team Canvas ви позволяват да правите всякакви промени по ваше желание. Не използвайте инструмента нереклексивно. Трябва да вземете предвид следното:

- Какво искате да постигнете, използвайки този инструмент?
- Какво искате да разкриете?
- Кои измерения на екипната работа ви интересуват?
- Как би могло да се отрази това на работата на вашия екип?

След като сте отговорили на тези въпроси, проверете дали искате да промените някое от полетата в стратегическата рамка.

Когато координирате екип, помислете за ролята си – осъществявате ли визуален контакт с участниците или не? Участвате ли в създаването на съдържание? Запитайте се как искате да действате, когато сте в различна роля.

Инструментът изисква ограничение във времето. Може да изглежда, че ограниченото време ограничава творчеството, но е точно обратното. Удължаването на времето не добавя голяма стойност. Вместо това то може да доведе до скука. Следете времето, като работите с хронометър например.

Ползата, която ще донесе стратегическата рамка Team Canvas, зависи от изводите, които ще си направите. Можете да постигнете още повече като си зададете следните въпроси:

- Какво казва стратегическата рамка за този екип?
- Какви са рисковете?
- Какво е общото между членовете на екипа?
- Как това ще се отрази на работата ни?

Съществува разширена версия на стратегическата рамка Team Canvas, която включва: лични цели, нужди & очаквания, силни страни & предимства, слаби страни & рискове. Когато работите с разширената версия, планирайте между 90 и 120 минути.

Name des Teams

Datum

Teammitglieder und Rollen

Wie lauten unsere Namen und welche Rolle(n) haben wir im Team?

Wie ist der Name unseres Teams?

Gemeinsame Ziele

Was wollen wir als Gruppe tatsächlich erreichen?
Welches ist unser wichtigstes Ziel, das realistisch, messbar und zeitlich begrenzt ist?

Werte

Wofür stehen wir?
Was sind unsere Leitprinzipien?
Was sind unsere gemeinsamen Werte, die wir in unserem Team leben wollen?

Regeln und Aktivitäten

Welche Regeln wollen wir nach dieser Sitzung einführen?
Wie kommunizieren wir und halten alle auf dem Laufenden?
Wie treffen wir Entscheidungen?
Wie setzen wir um, was wir vorhaben, und wie evaluieren wir, was wir tun?

Zweck

Warum tun wir überhaupt das, was wir tun?

Persönliche Ziele

Welche sind unsere jeweiligen persönlichen Ziele?
Gibt es persönliche Ziele, die wir offenlegen wollen?

Bedürfnisse und Erwartungen

Was braucht jede:r Einzelne von uns, um erfolgreich zu sein?
Was sind unsere persönlichen Bedürfnisse gegenüber dem Team, um unser Bestes zu geben?

Stärken und Talente

Welche Fähigkeiten haben wir im Team, die uns ermöglichen, unsere Ziele zu erreichen?
Über welche zwischenmenschlichen Fähigkeiten / Soft Skills verfügen wir?
Was können wir als Einzelne:r und als Team gut?

Schwächen und Risiken

Welche Schwächen haben wir, jede:r für sich und als Team?
Was sollten unsere Teamkolleg:innen über uns wissen?
Welche Herausforderungen sehen wir auf uns zukommen?

РЕСУРСИ

Автори на стратегическата рамка “Team canvas” са Алекс Иванов и Митя Волошчук. Инструментът е вдъхновен от Business Model Canvas, създаден от Алекс Остервалдер. Стратегическата рамка „Team Canvas“ се разпространява под лиценза CC Attribution-ShareAlike 4.0 (creative commons).

Предложения на английски:

Повече информация можете да намерите на уебсайта на авторите:

<http://theteamcanvas.com>.

В зависимост от целта, която искате да постигнете, можете да използвате различни модели на стратегическата рамка. Ще намерите много вдъхновение, особено за работа от разстояние, и готови модели в следните уебсайтове:

- Miro: <https://miro.com/miroverse/>
Diversity Canvas: <https://miro.com/miroverse/diversity-canvas/>,
Hybrid Culture Canvas: <https://miro.com/miroverse/hybrid-culture-canvas/> oder
Online Team Collaboration Canvas:
<https://miro.com/miroverse/online-team-collaboration-canvas/>
- Mural: <https://www.mural.co/templates>
Consumer Trends Canvas: <https://www.mural.co/templates/consumer-trends-canvas> oder
Social Business Model Canvas:
<https://www.mural.co/templates/social-business-model-canvas>

#remote work

#team canvas

#canvas

07 Golden Circle(Златен кръг)

„Хората купуват не това, което правите, а причината, заради която го правите“

Саймън Синек



FIND YOUR
PURPOSE  SE

Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * искате да направите мисията и визията на вашата организация прозрачни и добре разбрани от всички.
- * искате да създадете основа за споделена организационна промяна.
- * искате да определите „какво“ прави вашата организация, „как“ го прави и „защо“ прави това, което прави.
- * искате вашият екип да разбере специфичната роля на вашата организация на конкурентния пазар.
- * искате да работите с хора и за хора, които споделят вашите ценности.

Примери от практиката

„Здравейте, ние сме Apple. Ние правим страхотни компютри. Те са с красив дизайн, лесни за използване и лесни за употреба... Искате ли да си купите?“ *

Вероятно никога не сте виждали Apple да комуникира по този начин, въпреки че много компании на пазара го правят. Те ви казват какво произвеждат и ползите от използването на техните решения, услуги или продукти.

Стив Джобс беше известен визионер. Анализирайки изказванията му, както тези в Apple, така и в студиото за анимация Pixar, може да се види, че той отдава много по-голямо значение на комуникацията защо прави това, което прави, отколкото на самите продукти. Начинът, по който Apple комуникира е:

„Всичко, което правим, вярваме в оспорването на статуквото; вярваме в различното мислене. Начинът, по който предизвикваме статуквото, е като правим нашите продукти красиво проектирани, лесни за използване и лесни за употреба. Просто правим компютри. Искате ли да си купите?“

Вижте структурата на изявлението:

„**Защо**“: Всичко, което правим, вярваме в оспорването на статуквото; вярваме в различното мислене.

„**Как**“: Начинът, по който предизвикваме статуквото, е като правим нашите продукти красиво проектирани, лесни за използване и удобни за потребителя.

„**Какво**“: Случайно правим компютри.

Този неочевиден и неинтуитивен начин на комуникация приканва хората да се свържат с визията, привлича хора с подобни ценности и създава лоялни клиенти без комуникация, основана на манипулация. Както казва Саймън Синек, този начин да се постави „защо“ на първо място в комуникацията с клиентите и пазарът остава зад успеха на Apple.

* От книгата „Започнете със защо. Как великите лидери вдъхновяват всички да предприемат действия“ от Саймън Синек (вижте Ресурсите по-долу)

Накратко

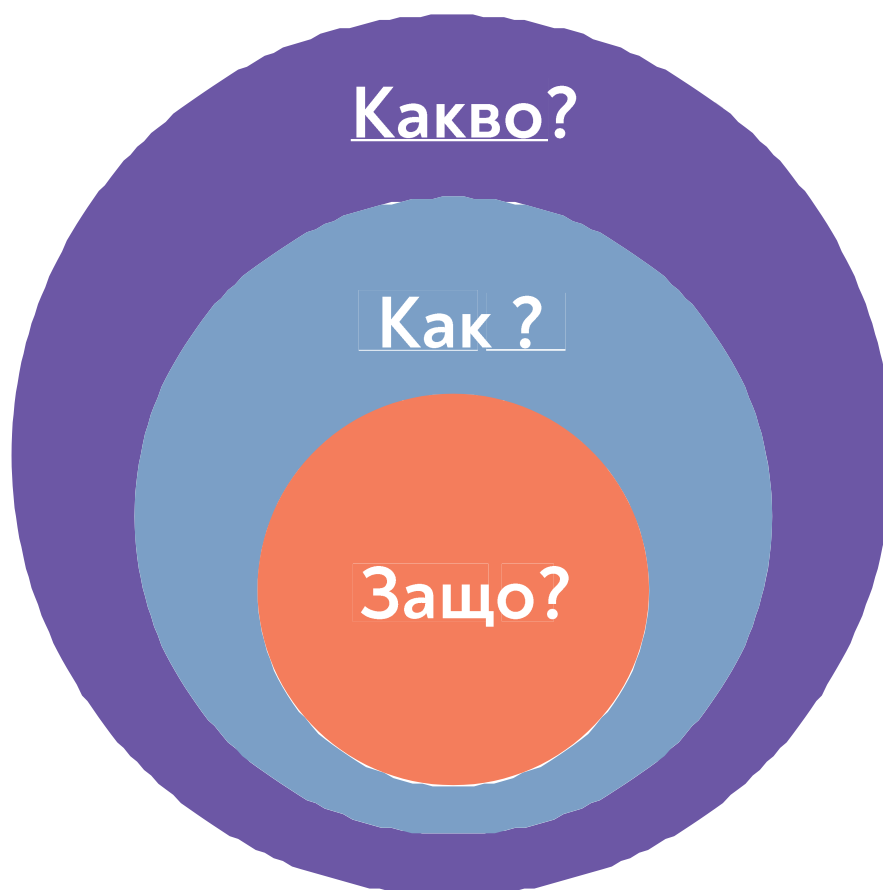
Златният кръг е метод, който ви помага да определите мисията, визията и конкурентното предимство на вашата компания. Комуникирайки според правилата на Златния кръг, ще привлечете таланти хора, които искат да се ангажират да превърнат вашата визия в реалност. Ще създадете общност от лоялни клиенти, която споделя вашите ценности. С този метод ще можете да вдъхновявате и ангажирате хората, без да прибегвате до манипулация. Подходът на Златния кръг определя трите стъпки на ефективна аргументация. Независимо

дали искате да отворите нов бизнес, да увеличите пазарния дял или да убедите екип да направи организационна промяна или да се включите в скорошна дейност, започнете с отговора „защо“. След това посочете „как“ да го постигнете и в края на съобщението посочете „какво“ е решението.

Този метод е ефективен за комуникация с пазара и във вашата организация. Може да се използва за промени в голям мащаб или в обикновени ситуации.

Имайте предвид, че в един бързо променящ се, непредсказуем свят ключът е „защо“ правим това, което правим. Начините и решенията („как“ и „какво“) могат да се променят.

Golden Circle: Защо? - Как? - Какво?



1. Вътрешен кръг: „защо“? Тук изградете мотивация и посочвате причината зад това, което правите.
 2. Среден кръг: „как“? Тук показвате начина, по който постигате целите си.
 3. Външен кръг: „какво“? Тук посочвате какъв е резултатът.
- Това е ключовото послание, което трябва да разработите. То се състои от три кръга, които отговарят на горните три въпроса.

РЪКОВОДСТВО

Помислете за цел, към която се стремите, или за визия, която искате да реализирате. Може би се чудите как можете да станете приобщаващ лидер? Или искате да ръководите компанията си чрез дигитална трансформация? Може би искате да отворите нови пазари заедно с вашия екип? Отделете малко време и запишете целта си, както бихте я определили в момента. Тя може да бъде обща, но и специфична. След това работете по вашата тема според принципите на Златния кръг.

Докато подготвяте съобщението, фокусирайте се върху трите последователни кръга, като започнете от центъра и се придвижете навън. Важно е да не променяте този ред.

Вътрешен кръг – Защо?

- Защо това, което искате да постигнете, е толкова важно?
- В какво вярвате? / Какви ценности искате да включите?
- Защо си струва да направите това?
- Какъв е смисълът да правите това?
- Защо търсите това?
- Какъв е по-дълбокият смисъл зад това, което искате да направите?

Среден кръг – Как?

- Как искате да постигнете тези стремежи, визия / цели?
- Какви принципи искате да следвате?
- Какво отношение искате да имате?
- Какви са предпочитаните курсове на действие?
- Какви методи искате да използвате?

Външен кръг – Какво?

- Какъв е резултатът?
- Какъв е очакваният/видим резултат?
- Какво е решението?
- Какъв продукт, резултат и услуга ще произлязат от тази работа?

Golden Circle в организацията

Препоръчваме ви да внедрите Златният кръг на две фази: първо на ниво екип и след това на организационно ниво. Това е само препоръка. Методът ще работи и ако го приложите директно на организационно ниво.

Независимо дали работите на ниво екип или организация: определете вашата тема, обяснете метода на Златния кръг и започнете.

Ниво екип

Времетраене : около 1 час

- Работете по двойки и започнете, като всеки отговори сам на трите въпроса на Златният кръг, описани подробно по-горе. Ако се срещате на живо, използвайте например флипчарт и карти за улеснение. Ако се срещате онлайн, използвайте подходящ софтуер, за да визуализирате резултатите си (вж. „Дистанционна работа“ в тази глава). Ограничете времето си до три пъти по три минути).
- След това един от двамата участници трябва да представи своите резултати. Колегите трябва да внимават и да не прекъсват или да задават въпроси.



Съобщението трябва да бъде ясно съобщено за три минути.

- След това слушателите ще повторят това, което са разбрали, че говорителят казва за „защо“, „как“ и „какво“.
- Съдържанието и евентуалните неясноти ще бъдат изяснени в групова дискусия. Тези, които представят своите идеи, ще използват тази дискусия, за да подобрят или преформулират своите отговори, за да бъдат по-сбити. Планирайте 20 минути за тази стъпка.
- Накрая сменете ролите и повторете.

Ниво организация

Времетраене : около 2 часа

- Препоръчваме да изпълните това упражнение с възможно най-много хора – ако е възможно с всички във вашата организация. Сформируйте групи от най-много 8 до 12 души. Тези групи ще изпълняват упражнението изолирано

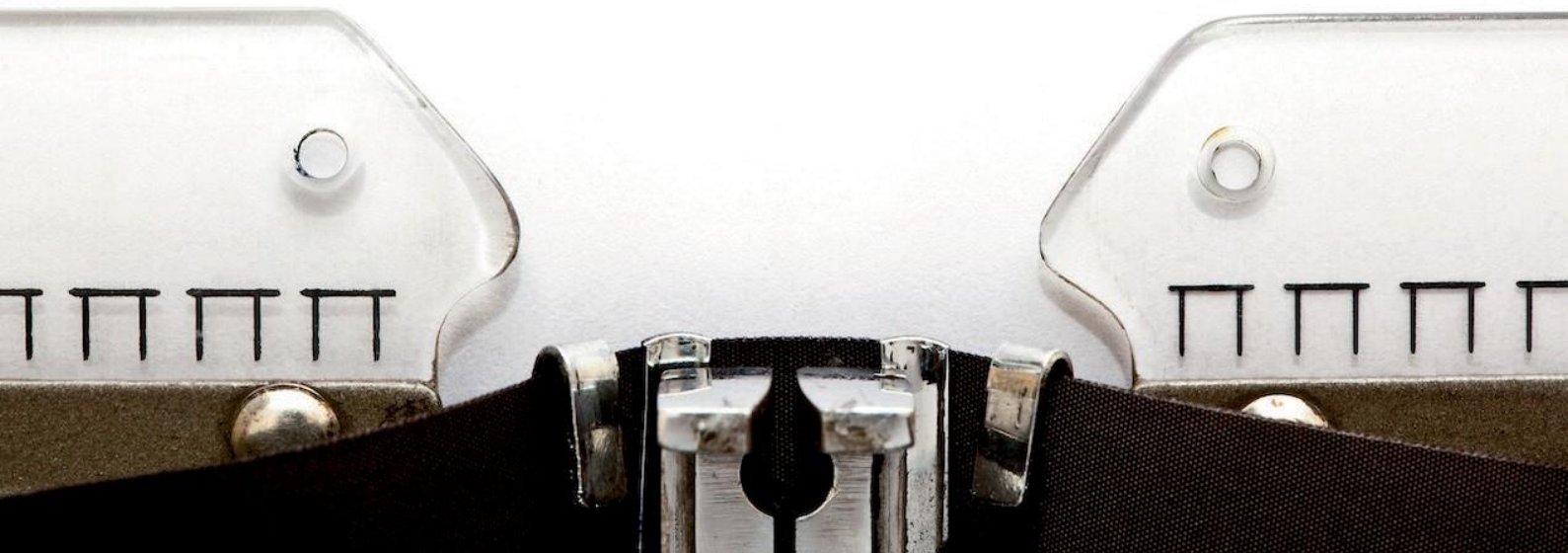
една от друга. Те не трябва да го правят по едно и също време.

- Изберете един човек, който да ви преведе през процеса и да намерите начин да визуализирате резултатите, независимо дали работите онлайн или офлайн.
- Започнете с формирането на работни групи от най-много 4 души, които ще отговорят на трите въпроса от Златния кръг по описания по-горе начин. Помолете групите да визуализират своите резултати.

Всеки член на групата ще започне, като отговори сам на трите въпроса и ще визуализира това на споделен флипчарт или с подходящия софтуер. Всички те могат да правят това едновременно. Ограничете времето до три интервала от по три минути. След това групата ще има 20 минути, за да постигне съгласие по общо заключение.

След това груповите резултати ще бъдат представени на всички. Всяка група ще има

What is your why?



три минути, за да представи своя отговор без прекъсване.

Това ще бъде последвано от разговор, в който могат да се обсъдят различните мнения (30 до 45 минути). Съвет: отделете време предварително, за да вземете решение за метод за привеждане на групата към общ отговор. Това може да стане чрез претегляне на отделните отговори, например, когато всички присъстващи са еднакво включени.

Накрая всички участници ще помислят как и на кого ще бъде съобщен резултатът.

Ако изпълнявате това упражнение с няколко групи от до 12 участници във вашата организация, тогава ще трябва да завършите, като поканите делегати от всяка група да работят заедно за общ резултат

Кой участва ?

Помислете за ключовите заинтересовани страни, които трябва да включите, за да превърнете вашата визия или цел в реалност. Това може да са клиенти, членове на изпълнителен екип, членове на вашия собствен екип, доставчици или други.

Напишете кои са трите най-важни заинтересовани страни. Помислете как да им предадете идеята, върху която работите според правилото на Златния кръг. Как ще звучи това съобщение? По какво това е подобно и по какво се различава от предишната ви комуникация?

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Започнете със „Защо“!

Не е достатъчно вашето съобщение да съдържа и трите части. Редът на въпросите е от решаващо значение. Винаги започвайте със „защо“.

Не забравяйте, че е обичайно лидерите да се фокусират върху външния кръг: какво трябва да се направи? Това съобщение се отнася до логическата, аналитична част на мозъка. Това кара публиката да разбере проблема. Разбирането само по себе си обаче не включва мотивация за действие. Активирането на мотивацията изисква участието на по-оригинална част от мозъка, наречена лимбична система. Въпросът „защо“ се отнася до смисъла и значението на предложеното действие и по този начин вдъхновява мотивацията за действие.

Златният кръг не е магическа формула, която ще убеди напълно публиката във вашето виждане. Силата на този инструмент е начинът, по който той ангажира точно онези хора, които се идентифицират със същите ценности като вас.

Как да избегнем капана "защо"

Лесно е да попаднете в капана на даването на повърхностен отговор на „защо“. Най-добре е да задавате въпроса „защо“ отново и отново, за да стигнете до дъното на по-дълбокото „защо“ на дадена дейност или отношение. Не се задоволявайте с първия отговор на въпроса „защо“. Отделете време и приемете тишината или празнотата в ума си.

Методът пет защо ви помага да идентифицирате същината на вашето „защо“.

Пример за това как да приложите метода „Пет пъти защо“:

Лена работи в образователна институция. На въпроса защо работи там, тя отговаря, за да печели пари. Пари могат да се печелят от много дейности. И така, защо да изберете този доставчик на образование? Защото образователните програми са интересни и подкрепят хора и обществени организации. Защо? Защото офертите позволяват на участниците и техните организации да растат допълнително, да укрепят своята устойчивост и по този начин да вършат добра работа. Защо това е добре? Защото това допринася за едно здраво, устойчиво и демократично гражданско общество. Защо това е важно за Лена? И това е същината на „защо“: Лена иска нейната работа да има точно този принос към обществото.

Струва си да приложите Златния кръг при поетапното прилагане на подхода INCLUDE и да работите с този метод, наред с други, по време на Open Space за лидери (вж. метода „Open Space за лидери“).

RESSOURCEN

Автор на метода е Саймън Синек.

Препоръчителна литература на немски език :

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

Thurn, Nicole (2017): Simon Sinek fragt: Warum?:

<https://www.newworkstories.com/simon-sinek-fragt-warum/>

Препоръчителна литература на английски език:

ATED Talk от Саймън Синек от 2009 г. е изключително полезно въведение в този метод: Как великите лидери вдъхновяват действие:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Стив Джобс: Мисли различно / Реч на лудите:

<https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

Методът „Пет пъти защо“: шаблон: <https://miro.com/templates/5-whys/>

#golden circle

#vision

#mission

08 Дистанционна работа

„Изкуството е пропускането на излишното.“
Пабло Пикасо



The Future of Work

In - Office

Remote

Hybrid

Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * искате ефективно да организирате работата на отдалечен екип и да избегнете типичните капани, свързани с виртуалното сътрудничество.
- * искате да създадете ефективен начин на комуникация в екип, за да улесните сътрудничеството.
- * искате да изберете правилните инструменти за улесняване на комуникацията и работния процес в екипа.
- * искате да подобрите мотивацията и интеграцията на отдалечените членове на екипа.

Примери от практиката

Стефан винаги е бил добър в изграждането на екипи. Той е харизматичен лидер, който знае как да привлича другите и как да печели съюзници. Той има вътрешна топлина, която се разпространява към околните. Той е близо до хората и техните проблеми, а вратата на кабинета му е винаги отворена за тях. Той се занимава с много въпроси неформално по време на обяд или в коридора.

Проблемът е, че Стефан ръководи хибриден екип. Това, което е успешно за него при общуването лице в лице с хората, които работят в същия офис, не сработва в отношенията му с хората, работещи дистанционно. Качеството на междуличностния контакт е от съществено значение за Стефан. Той обича да поддържа зрителен контакт с колегите си и това му носи спокойствие. Членовете на екипа му обаче често използват различни извинения, за да не включват камерите си по време на видеоконференции. Това го кара да се чувства неудобно. Той започва да си

мисли, че нещо в екипа не е наред.

Да вземем един пример: това, което се възприема като пламенна мотивационна реч в офиса, се критикува като дълъг монолог във виртуалния свят. Ето защо Стефан е особено загрижен за откритата комуникация. Той иска да бъде достъпен за членовете на екипа си, независимо от позицията им в йерархията. Никога не е харесвал лидери, които работят само зад бюро и пред компютър. Вратата на офиса му е винаги отворена и той често посещава колегите си на работното им място.

Това, което той не осъзнава, е, че електронната му пощенска кутия е „вратата“ през която служителите работещи извън офиса се свързват с него. Тази врата обикновено е „затворена“ на работното място на Стефан. Това кара отдалечените членове на екипа да се чувстват така, сякаш подходът на Стефан е в полза на тези, които работят директно с него в офиса.

Стефан разбира че съществува проблем, но не знае, че членовете на отдалечения екип се чувстват дискриминирани. Стефан също така осъзнава, че все още не разбира достатъчно добре виртуалния свят. Той може да решава технически проблеми дистанционно, но не знае как да изгради доверие, да се свърже с другите и да създаде екипен дух от разстояние или как да постигне по-висока обща производителност чрез по-добро онлайн сътрудничество.

Накратко

За да функционира правилно, всеки екип се нуждае от визия, цел, ясна комуникация, ясна структура, ясни роли, установени правила за сътрудничество и чувство за принадлежност. Отдалечените екипи са същите като екипите лице



в лице. Във виртуални, географски разпръснати екипи е невъзможно да бъдат посрещнати нуждите със същите инструменти, които са успешни в групи, работещи заедно физически.

Дистанционната работа позволява на екипите да работят заедно и да постигат целите си дори когато членовете са на различни локации и дори в различни часови зони. Това позволява вашият екип да включва таланти хора от целия свят. Можете да поддържате непрекъснатост на бизнеса в ситуации като пандемия и да намалите разходите за управление на бизнеса си.

Дистанционната работа изисква различен подход за организиране на хората, подхранване на мотивация и създаване на екипен дух в сравнение с работата извършвана в споделено физическо пространство. Това се отнася най-вече до:

- Избор на обща работна платформа, която насърчава сътрудничеството и производителността.
- Организиране на работата (наличност, работно време, разпределение на ролите).
- Установяване на правила за комуникация (в групи и индивидуално).
- Ръководене на екипа във виртуалния свят включително развитие, мотивация и интеграция.
- Чувствителност към трудностите причинени от дигиталния свят, включително опасността от изключване и рисковете за психичното здраве на членовете на екипа в резултат на изолацията.

РЪКОВОДСТВО

Инструкции:

Инструкциите са групирани в пет раздела. Първата част ще отговори на въпроса **„Кои инструменти за дистанционна работа поддържат сътрудничеството и производителността?“** и ще предложи общодостъпни софтуерни инструменти, които могат да се използват за дистанционна работа.

Във втората част, озаглавена **„Как задавате правилата за комуникация в екип?“**, ще намерите съвети кои правила са полезни за съвместна дистанционна работа, когато екипът Ви е не само разпределен на различни места, но и в различни часови зони.

Третата част, озаглавена **„Как да повлияем на мотивацията на членовете на екипа“**, ще обясни как да се справим с проблеми в мотивацията в дистанционния свят.

Четвъртата част, озаглавена **„Как да разрешаваме конфликти“**, ще покаже какви конфликти могат да възникнат поради недоразумения на отдалечени работни места и как те могат да бъдат разрешени.

Петата и последна част, озаглавена **„Как да осигурим чувство за принадлежност в екипа“**, ще ви покаже как да стимулирате чувството за идентифициране на всеки с екипа и как да накарате всички служители да се чувстват ангажирани, дори и да нямате възможност да се

1. Кои инструменти за дистанционна работа поддържат сътрудничеството и продуктивността ?

Комуникация и работа в екип



MS Teams

www.microsoft.com

Teams е решение от семейството на Microsoft. Програмата позволява провеждане на видеоконференции, споделяне на екрана, работа в стаи за разбивка, групови чатове, споделяне на файлове и създаване на отделни тематични канали за различни екипи и проекти. Освен това MS Teams позволява съвместна работа върху документи. Вижте също: mural.com; jamboard.google.com (цифрова бяла дъска на Google, достъпна за потребители на G Suite).



Miro
www.miro.com

Miro предлага дигитални табла, които позволяват на екипите да си сътрудничат визуално. Miro Ви дава възможност да провеждате срещи и семинари (включително видео и аудио функции). Той предлага набор от готови за използване инструменти като например съвместни бели дъски за интеграция в екип, мозъчна атака, картографиране на процеси, стратегия и планиране и R&D.

Вижте също: mural.com; jamboard.google.com (дигитална бяла дъска от Google, достъпна за потребителите на G Suite).



Slack
www.slack.com

Slack е платформа, която обединява цялата комуникация на вашия екип на едно място. Целта е да получите по-бързи отговори, така че да не губите време за споделяне на документи или знания. Slack ви позволява да провеждате чатове, видеоконференции и тематични канали, както и да изпращате съобщения и файлове. Той ви напомня за събития и организира комуникацията чрез настройване на нишки (членовете на екипа решават дали искат да следват дадена нишка или не). Целта е да се намали броят на изпращаните имейли, да се избегнат дублирани отговори на въпроси, да се споделят знания и да се ускорят отговорите от колегите членове на екипа. Приложението може да се интегрира например с Trello, Asana, Google Решения и около още 3000 други приложения.

Вижте също: rocket.chat; hangouts.google.com; twist.com.

Заслужава си да видите: discord.com (платформа за комуникация на геймъри, която сега се използва и в дистанционното обучение и в бизнес контексти).

Видеоконференции и семинари



zoom
www.zoom.com

Zoom е една от най-първите и популярни платформи за провеждане на видеосрещи и уебинари. Тя предлага ключови опции за ангажиране на участниците, например с разделяне на стаи, анкети, възможности за споделяне на мнения и възможност за работа с бели дъски.

Вижте също: clickmeeting.com; join.me; corp.kaltura.com; gotomeeting.com

Споделяне на данни



Google Drive
www.drive.google.com

Google Drive е споделено пространство в облака за съхранение, синхронизиране и споделяне на файлове. Този софтуер позволява на екипите да работят върху едни и същи документи едновременно или асинхронно.

Вижте също: dropbox.com; egnyte.com; onedrive.com.

Управление на файлове и съхранение



Evernote
www.evernote.com

Evernote е приложение, което събира идеи, вдъхновения, статии, контакти, имейли и още много на едно място. Позволява създаването на хранилище на знания. Системата за създаване на книги с бележки и маркиране на съдържание ще ви позволи бързо да стигнете до информацията по съответната тема когато имате нужда от нея. Evernote също така позволява да споделяте съдържание с други колеги. Силата на приложението е в това, че може да се интегрира с Asana, Trello, MS Office, Google, Dropbox, Slack, Miro, Todoist, Pinterest и много други.

Вижте също: hugo.team; keep.google.com; zoho.com; onenote.com..

Пренос на големи файлове



WeTransfer
<https://wetransfer.com>

WeTransfer позволява да прехвърляте големи файлове (до 2 GB) безплатно. Бизнес версията ви позволява да прехвърляте 20 GB, да съхранявате данни до 1TB на потребител и защитава вашия трансфер на данни с парола..



Управление на проекти



Asana
www.asana.com

Asana е платформа, която поддържа гъвкавото управление. Използва се за управление на проекти, работни процеси, производителност, работно време и календари. Той свързва маркетинг, продажби, операции (процеси) и разработване на продукти. Предлага се с възможност за интеграция с решенията на Slack и Microsoft. Предлагат се диференцирани пакети с възможност за адаптиране към нуждите и броя на членовете на отдалечения екип. Вижте още: trello.com; monday.com; clickup.com; podio.com; teamwork.com

Управление на времето



World Time Buddy
www.worldtimebuddy.com

World Time Buddy е световен часовник, конвертор на часови зони и онлайн планиране на срещи в едно. Този инструмент улеснява комуникацията и сътрудничеството между екипи, работещи на различни места по целия свят и позволява настройване на споделено работно време.





Calendly
www.calendly.com

Calendly елиминира досадната комуникация, която обикновено се изисква, за да се разбере кога дадено лице е свободно за среща. Партньорът получава информация за свободни дати и избира удобно време с гарантирана наличност чрез линк. Силната страна на Calendly е интеграцията му с други инструменти като Google, Salesforce, HubSpot, Mailchimp, Zoom, MS Teams, GoToMeeting, Slack, или платежни системи като PayPal или Stripe. При насрочването на среща, автоматично се генерира линк към отдалечената сесия. .



Toggl
www.toggl.com

Toggl е приложение за управление на времето, което помага да проследявате и отчитате времето прекарано по отделни проекти и задачи (проследяване на времето).
Вижте също: gettimely.com.

Продуктивност



Todoist
www.todoist.com

Todoist е приложение, което позволява да създавате списъци със задачи и да приоритизирате задачите. То напомня за планирани задачи, позволява ви да създавате етикети и възлага дейности към проекти. Интегриран е с всички онлайн устройства на потребителя. Екипната версия позволява да планирате проекти, да възлагате задачи, да задавате крайни срокове, да споделяте файлове и да наблюдавате напредъка на работата.



ZenKit
www.zenkit.com

Zenkit е интегрирана система за управление на задачи, дискусии в екип, създаване и споделяне на знания и управление на проекти. .



Any.do
www.any.do

Any.do е приложение за създаване на списъци със задачи, планиране на работата и настройки на напомнания. Освен всичко друго, приложението позволява да превръщате съобщенията в WhatsApp в задачи и напомнания, като използвате софтуер на естествен език.

Работен процес и дигитален подпис

SignNow
www.signnow.com

SignNow е система за сключване на договори онлайн. Програмата автоматизира договарянето и документооборота.
Вижте също: esignatures.io; Adobe Sign (adobe.com/sign), eversign.com; hellosign.com.

Системна интеграция – Автоматизация на работния процес

Zapier
www.zapier.com

Zapier улеснява сътрудничеството между различни системи и приложения. То свързва дори приложения, които все още не са интегрирани и автоматизира трансфера на информация между тях. Предприемането на действие в едно приложение, задейства действия в други приложения. Например, получаването на имейл съобщение с прикачен файл, автоматично го запазва в Dropbox. Разработчиците твърдят, че са интегрирали повече от 3000 приложения. Най-често срещаните интегрирани приложения са Google Ads, Gmail, Trello, FreshMail, PayPal, Stripe, Discord, Instagram, YouTube, Facebook, Zoom, MS Outlook, Salesforce, Gravity Forms, Airtable, ActiveCampaign, Asana, Pipedrive, ClickFunnels, Twitter, и Mailchimp.



2. Как задавате правилата за комуникация в екип ?

Комуникацията е сърдечният ритъм на една организация. При дистанционната работа е важно да:

- Установите времевата рамка за вътрешни обсъждания
- Ежедневни обсъждания
- Изтощителни обсъждания
- Значението на отделните обсъждания
- За обратна връзка

Установяване на времева рамка за вътрешни обсъждания/ срещи

Всеки екип се нуждае от време за вътрешна комуникация и за споделяне на информация помежду си. Когато работите дистанционно, особено когато екипите са разпределени в различни часови зони, може да бъде предизвикателство да намерите времеви

периоди, когато всички членове на екипа работят едновременно. Членовете на екипа трябва да знаят кога всеки от тях е на разположение и да планират вътрешни комуникационни дейности спрямо това, а не спрямо срещи извън екипа.

Ежедневни обсъждания/срещи

Гъвкавите екипи придобиват навика да провеждат ежедневни кратки срещи (вижте инструмента SCRUM), по време на които те преглеждат напредъка и обсъждат всички пречки свързани с изпълнението. По време на срещата, на всеки член от екипа се задават следните три важни въпроса:

1. Какво свърши вчера?
2. Какво ще работиш днес?
3. Какви препятствия стоят на пътя ти?

Дистанционните срещи, също като тези в офиса, могат да се провеждат докато стоите изправени. Тук няма технически пречки.



Членовете на екипа могат да настроят височината на компютрите си или да се свържат от мобилни устройства. Идеята за бързи наваквания на екипа позволява да останете мотивирани и да се придържате към дистанционния принцип на работа, който гласи: „Различно време но един и същ ритъм“. Кратките ежедневни отдалечени срещи са също много подходящи например за това кои членове на екипа имате нужда да ви съдействат през този ден.

По-малко изтощителни срещи

- Работата в една и съща часова зона и местоположение улеснява провеждането на срещи, обучителни събития, брейнсторминг сесии и преглед на текущи състояния. Естествено, бихте могли да провеждате голяма част от дискусиите си дистанционно, като използвате техниките, описани в инструмента „Как да провеждаме онлайн срещи“.
- Важно е да планирате срещите на

екипа по време, когато всички членове на екипа са на разположение. Още по-важно е да провеждате срещи само когато искате хората колективно да допринесат с нещо ценно (напр. събиране на идеи, вземане на решения, координиране на дейности). Работата от разстояние означава край на информационните срещи, при които един човек предоставя информация на останалата част от екипа без да има групово взаимодействие.

- Следните правила са от полза, когато решавате кой трябва да присъства на дадена среща:
- На срещата трябва да присъстват само онези, които носят стойност и извличат стойност от нея.
- Ако дадено лице само предоставя информация, но не получава никаква информация от останалите, помолете го да запише съобщението си.
- Ако лицето само получава информация, но не предоставя никакво съдържание по време на срещата, тогава трябва да

го помолите да гледа записа.

Какво се случва, ако някой е възпрепятстван да присъства ?

- Може да се случи така, че не всеки да има възможност или време да присъства на срещи на екипа през деня. Какво можете да направите, за да осигурите добър обмен на информация в този случай?
- Записвайте срещите.
- Уверете се, че срещите включват последващи действия (изводи, протоколи, дейности).
- Ясно дефинирайте как участниците трябва да се запознаят с материалите и какво да правят с придобитите знания.
- Дайте достъп до презентациите.
- Подгответе записани инструкции.
- Използвайте въпроси и отговори за

асинхронен обмен на информация.

Въпросите и отговорите могат да бъдат записани в Slack канал, на MIRO дъска, или дори на документ достъпен на споделен диск.

- Работете върху документи в облака, като използвате режим за преглед и коментари.
- Споделяйте напредъка, дори ако е под формата на чернова.
- Брейнстормингът може също да бъде асинхронен. Използвайте бели дъски и насърчавайте участниците да разглеждат предложенията на своите колеги и да обновяват идеите си.
- Тематични канали (чат поле) или формуляри вършат добра работа за по-големи екипи.
- Събирайте обратна връзка от членовете на екипа като използвате анкети.



Как да използвате технологиите за дистанционни срещи, за да ги направите достъпни за хора с увреждания:*

При хора със зрителни увреждания

- Изгответе текста в .txt, .doc, .docx, .rtf, и .odt формати. Презентациите трябва да имат разширенията: ppt, pptx. В случай че използвате pdf файлове, трябва да ги използвате в дигитален слой.
- Не споделяйте сканирани текстове в jpg и pdf формати без да ги преработите в форма, в която могат да бъдат редактирани.
- Опишете файловете с изображения, за да посочите предмета и обхвата на материала към който се отнасят.
- Използвайте заглавен стил в документи.
- В текстови документи маркирайте езика на текста. Това ще позволи на програмата за екранен четец да промени езика на текстовия генератор.
- Използвайте безсерифни шрифтове и подравнете съдържанието вляво.
- Снимки и графики, вградени в текстови файлове, които предават учебно съдържание, трябва да бъдат описани по алтернативен начин.
- Избягвайте твърдения като „както се вижда“ – вместо това използвайте думи, за да обясните какво е изобразено.
- Използвайте максимално близки планове на интерактивни бели дъски, когато те показват текст.

При хора със слухови увреждания

- Когато използвате видеокомуникатори, избягвайте позицията, където има източник на светлина (прозорци, лампи и т.н.) зад гърба на говорителя; седнете по посока на източника на светлина (не срещу светлината) по такъв начин, че човекът с увреден слух да може да чете речта по устните, ако е възможно.
- Ако имате софтуер за видеокоферентна връзка без функция за транскрипция на живо, тогава вашият колега може да използва LiveTranscribe, Google Assistant Speech-To-Text, или SpeechTexter, като постави телефона или таблета си близо до високоговорителя.
- Не бързайте с дискусията. Транскрипцията на живо е малко по-бавна от обикновения речеви поток. Имайте предвид, че колегата може да отговори със закъснение на вашите въпроси.
- Уверете се, че колегата разбира смисъла на казаното (транскрипциите понякога могат да бъдат подвеждащи).
- Уверете се, че говори само един човек. Осигурете адекватно качество на звука.
- Когато един човек говори, уверете се че останалите са заглушени. Това ще намали фоновия шум до минимум.
- Използвайте слушалки с микрофон за по-добро качество на звука.
- Не си покривайте устата. Нека лицето ви е обърнато към веб камерата, за да може човекът с увреден слух да чете по вашите устни.
- Използвайте функцията за коментари или пишете отговорите в полето за чат.
- Уверете се, че видеоклиповете имат активирани субтитри.

При хора с когнитивни затруднения (напр. дислексия)

- Използвайте безсерифни шрифтове (Arial, Calibri, Segoe и др.).
- Подравнете текста вляво (текст, подравнен от двете страни, е по-труден за четене).
- Увеличете разстоянието между редовете в текстовете, както и разстоянието между абзаците, така че всеки следващ абзац да е разпознаваем.
- Формулирайте кратки изречения и абзаци.
- Използвайте илюстрации и по-графичен формат.
- Добавете алтернативни описания към графиките.

* Източник: Пътеводител „достъпни класове“, Служба за подкрепа на хора с увреждания на Университет Адам Мицкевич в Познан, Няколко принципа на достъпно електронно обучение (amu.edu.pl)

Значението на индивидуалните разговори

Поддържайте индивидуален, директен контакт с членовете на екипа, като планирате периодични разговори като рутинна част от вашето сътрудничество. Не забравяйте, че тези срещи са не само за продуктивност, но и за да помогнете на членовете на екипа да се справят със стреса и тревожността, свързани с работата, които те иначе биха облекчили чрез ежедневния си контакт с екипа на работното си място. Индивидуалните онлайн срещи са време за обучение, поддържане на мотивацията и премахване на бариерите в работата. Създайте си навика да изисквате от колегите си да подготвят важни теми, които да обсъждате по време на разговорите си. Добра практика е тези срещи да се провеждат с включена камера.

Давайте обратна връзка

Когато давате обратна връзка относно резултатите от изпълнена работа (например предоставяне на обратна връзка за дадена задача, която е била подготвена предварително), позволете асинхронна обратна връзка, като използвате писмени коментари. Обратна връзка относно поведението на даден човек обаче, осигурявайте по време на индивидуална среща.

Ако забележите, че производителността на даден член на екипа намалява, предложете му допълнителна подкрепа и по-чести междуличностни контакти (например виртуални индивидуални срещи). Можете също така да въведете по-директни методи за отчетност и повече инструкции и коучинг, за да определите дали причината за липсата на ефективност не е липса на компетентност. Когато хората постигат резултати, им давайте максимална самостоятелност.

3. Как да влияете на мотивацията на членовете на екипа?

- Дистанционната работа може да доведе до отчуждение и да повлияе неблагоприятно на психичното здраве на членовете на вашия екип, но не винаги се случва така. Ефектите от дистанционната работа ще бъдат различни за хора, чиято работа е единственият им социален контакт, и за хора, изпълняващи множество роли и имащи междуличностни отношения извън работата си. Личността на служителите също определя нивото на влияние, което дистанционната работа има върху тяхната мотивация. Екстривертите са по-малко засегнати от работата от въщи, отколкото интровертите. **Никога досега в историята на лидерството личните познания относно членовете на екипа и разбирането на всеки индивид не са били толкова решаващи, колкото в дигиталния свят.**
- Проверете можете ли да отговорите на всички въпроси по-долу за всеки от членовете на екипа ви:
- В какво положение се намира моя колега?
- В какъв етап от живота/кариерата си се намира този член на екипа?
- Работата от разстояние избор ли е или принуда за него/нея?
- Какви резултати е постигнал този член на екипа работейки дистанционно?
- Какво е повлияло това?
- Как се отразява работата от разстояние на този член на екипа?
- Какви трудности и ползи е изпитал/а?
- Какви възможности и заплахи е срещнал/а по време на дистанционната работа?

- Какви са жизненоважните нужди на този член на екипа в момента?
- Как вие (вашият екип/организация) отговаряте на тези нужди? Как не отговаряте?
- Какво можете да промените в начина, по който организирате и работите с този човек, за да създадете по-приятна среда за работа от разстояние?

Как да реагирате при понижена мотивация

Има ли членове на екипа, които са

4. Как да разрешавате конфликти?

Когато работите дистанционно, недоразуменията предизвикани от погрешно интерпретирани намерения, могат да бъдат допълнителен източник на конфликт. В реалния свят можете да усетите намеренията на хората около вас обръщайки внимание на невербалната комуникация, но в дигиталния свят това не е никак лесно..

Дигитален език на тялото*

Хората в екипи използват невербална комуникация за да общуват и да изграждат доверие. Комуникацията от разстояние значително ограничава способността ви да усещате нагласите и мотивациите чрез езика на тялото. Въпреки това, хората все още могат да четат между редовете, за да разберат намеренията на другите. Единствената разлика е, че сигналите вече са други.



В дигиталния свят показваме:

- Уважение чрез времето за отговор

недостъпни по цял ден? Има ли такива, които не отговарят по телефона и статуса им постоянно показва „недостъпен“? Има ли такива, които изпращат задачите си със закъснение, след изтичане на крайния срок? Забелязвате ли спад в качеството на тяхната работа? Недейте да игнорирате тези симптоми. Трябва да реагирате веднага. Тук не става въпрос за прекомерен контрол, а за грижа за психичното здраве на вашите колеги. При работата от разстояние може да бъде трудно да се уловят признаците на депресия, причинена от изолация.

- **Приобщаване** чрез използване в комуникацията на До, СС (явно копие), ВСС (скрито копие), с допълнително внимание към хората с увреждания.
- **Емоция** чрез емотикони и символи.
- **Приоритет** чрез избора на средство за комуникация.
- **Идентичност** чрез дигитална личност т.е. образът, който създавате в дигиталния свят.

В какво се изразява изграждането на доверие и укрепването на връзки в отдалечен екип?

- Внимателно разчитане на съдържанието, което се съобщава. Внимателното четене е дигиталният еквивалент на внимателното слушане в реалния свят.
- Бърз отговор на съобщения.
- Не добавянето на хора във верижна комуникация без предупреждение (никога не слагайте някого в скрито копие без предупреждение).
- Подражаване на събеседника в използването на емотикони (огледално използване на емоджита и неформална пунктуация).



- Показване на ангажираност чрез добавяне на нещо съществено (отговаряне на имейл с коментари по същество).
- Съгласие с изявления направени от другите чрез коментар в чатове (+1, Съгласен/съгласна съм, използване на емоджи с палец нагоре по време на видеосреща).
- Не изпълняване на допълнителни задачи по време на видео срещи (едновременно вършени на много неща).
- Използване на камера по време на срещи.
- Осигуряване на качеството на разговора и липса на прекъсвания по време на срещите.
- Показване на ангажираност чрез изчерпателен отговор на имейли, по всички въпроси, повдигнати в предишни съобщения (избягване на кратко „Добре“).
- Когато има двусмисленост или неразбиране на текстовите съобщения, изяснете ги по телефона или по време на видеоконференция.
- Отлагане на негативни или прекалено емоционални отговори. Когато усетите негативност в текстово съобщение, първо попитайте някой друг дали възприема тона на текста като вас.
- Преди да изпратите съобщение, проверете дали е ясно и дали има

възможност получателят да не го разбере правилно.

- Отговаряне незабавно на съобщения, ако това отнема по-малко от минута.
- Уведомете другите кога ще отговорите на имейла им, ако тяхното съобщение изисква по-дълъг отговор.
- Информирайте останалите относно напредъка на вашата работа, докато чакат резултатите.
- Покажете, че сте на разположение, като маркирате статуса си в канала за комуникация, който използвате.

* Източник: Ерика Дхаван (2021): Дигитален език на тялото. Как да изградим доверие и връзка, независимо от разстоянието, St. Martin's Press, Ню Йорк.

Когато конфликтите ескалират, променете начина, по който общувате. Преминете от писмена към устна комуникация, от устна комуникация към видеоконферентна връзка. Възможността за изясняване на ситуацията чрез диалог, а не чрез поредица от съобщения с растящ списък от хора, зключени в кореспонденцията, улеснява намирането на изход от ситуацията. Когато разрешавате конфликт в екипа, уверете се че всички присъстват по време на срещата. Трудните ситуации могат да провокират реакции на избягване. Може с изненада да откриете, че някой от членовете на екипа има лошо покритие, друг шофира, а трети има среща след 15 минути.

5. Как да изградим чувство на принадлежност в екипа?

По-лесно е да изградите чувство за принадлежност и екипен дух когато всички работят по едно и също време и на едно и също място. Възможно е обаче да се насърчи чувството на приемане и признателност, дори когато екипът работи от разстояние. Някои примери за дейности за сплотяване на екипа са:

- Виртуална „кухня“, където персоналът може да се отпусне и да води непринудени разговори с другите членове на екипа. Те могат да се свързват винаги, когато им се иска да общуват с останалите.
- Виртуални съвместни дейности (например онлайн игри, мисии), които изискват сътрудничество.
- Начинания, които съчетават онлайн и офлайн дейности (напр. споделена пица, при което членовете на екипа физически и по едно и също време получават доставка поръчана от компанията).
- Участие в семинари (напр. производство на шоколад/натурална козметика и т.н.) Идеята е участниците да получат пратка от съставки и след това заедно да се свържат чрез онлайн платформа.
- Все още можете неофициално да празнувате рождени дни или други важни поводи, като изпращате подаръци, цветя или пеете заедно „Честит рожден ден“.
- Ако се срещате с екипа си физически (например по време на пътуване), уверете се, че отделяте повече време за изграждане на взаимоотношения и развитие на контакти, отколкото за оперативни дейности. Тези задачи могат да се делегират дистанционно.

Не забравяйте, че интеграцията на всеки член на екипа не е само празнуване и забавление заедно. Идеята на интеграцията е да изгради сплотеност в екипа и да накара членовете му да се идентифицират с организацията. Следните дейности могат да

спомогнат за това:

- Заедно преодоляване на неуспехите (вижте инструмента 'Fuck-up nights').
- Взаимна подкрепа при решаването на проблеми (вижте инструмента „Рефлексивна група“).
- Съвместно вземане на решения (виж инструмента „модериране на съгласието“).
- Създаване на открита комуникация (вижте инструмента „даване/получаване на точна обратна връзка“).
- Създаване на атрактивна визия за бъдещето (виж инструмента „златен кръг“).
- Изграждане на капацитет (виж инструмента „лидерът като треньор“).
- Споделени екипни ритуали и церемонии (можете да потърсите вдъхновение в инструмента „SCRUM“).

Можете да извършвате всяка от тези дейности дистанционно, като използвате препоръчаните дигитални платформи.

Помислете относно:

- Какви групови ритуали и церемонии бихте искали да имате?
- За хибридни екипи (в които някои работят дистанционно а други са на място), помислете кои ритуали биха позволили на всички равно участие.
- Ритуалът би ли изключил някои членове на екипа ?



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Имайте предвид следните точки, когато организирате работата на вашия дистанционен екип

Когато организирате работата на екипа си, помислете върху следните области:

Въведете мерки за производителност за всяка работа

Все още е възможно да се отчете времето, което хората прекарват в работа, и да се провери дали те изпълняват своите договорни задължения. За тази цел могат да се използват приложения като toggl. Въпреки това, още по-добре е екипите да бъдат отговорни за производителността и изпълнението (вижте също инструментите „SCRUM“, „Beta Codex“ и „Преструктуриране на организационната структура“). Използвайте следните въпроси, които да ви напътстват, когато оценявате представянето на отделните членове на екипа:

- Каква е целта на тази длъжност?
- Каква е мярката за успех за тази длъжност?
- Как може да бъде измерен?
- По какво се различават ефективните от неефективните хора?

Делегирайте задачи

Създайте работен процес, така че членовете на екипа да знаят какво трябва да правят, без да се налага да присъствате. Това изисква да спрете да мислите за работата като задачи и да започнете да мислите за всяка работа като за проект. Agile методи (прочетете повече за това в инструмента „Scrum“) и платформи за работа по проекти (вижте раздела с инструкции по-горе) могат да ви помогнат с това.

Водете интегриран календар

Стресиращо е да се опитвате да разберете кога колегите ви са на разположение, ако те не поддържат календарите си актуални. Като правило, всички членове на екипа трябва да имат календари на една и съща онлайн платформа, включващи работното им време, планираните срещи, време за концептуална работа и лични ангажименти (като почивка по средата на деня, за да вземат децата си от училище). Това улеснява планирането на срещи и ангажименти, без да се налага ръчно да потвърждавате наличността си.

Маркирайте статуса си на наличност

Платформите за отдалечена работа (напр. Slack, Skype) ви позволяват да маркирате статусите на вашата наличност. Като правило, през работно време, членовете на екипа трябва по подразбиране да отбележат статус че са на разположение. Това е ясен знак за членовете на екипа, че могат да получат отговори в реално време. Трябва също да посочите правила за използване на останалите статуси, както и каква е минималната необходима наличност.

Планиране на срокове за отчитане на асинхронните работни времена

Работата в стандартно време и на стандартно място дава възможност за получаване на отговори от другите членове на екипа в реално време. Когато работят от разстояние обаче, членовете на екипа могат да се разочароват, че не могат незабавно да получат информация от човека, с когото работят. Това пречи на прогреса на тяхната работа. Когато планират работата си, членовете на екипа трябва да предвидят какво участие е необходимо от страна на останалите, за да се изпълни задачата. Добра практика е задачите, които изискват действие от другите, да се делегират възможно най-скоро, като им се оставя буфер за отговор. Договорете се в рамките на екипа какво трябва да бъде стандартното време за отговор. Когато се ангажирате с краен срок за изпълнение на задачите, не забравяйте да вземете предвид собствената си наличност.

Управлявайте документопотока

Трудно е да се работи дистанционно, когато компанията не е претърпяла дигитална трансформация и бизнес процесите ѝ са все още аналогови (документите изискват печат и ръчен подпис от вземащия решението). Отдалечената работа разчита на електронен работен процес и възможността за подписване на договори по електронен път. Когато прилагате решения за подписване на договори, изберете решение, което отговаря на законовите изисквания на вашата страна. Трябва да си отговорите на следния въпрос: в случай на спор между страните, ще признае ли компетентен съд за валиден електронно подписан документ?

Осигурете достъп по всяко време до резултатите от работата

Добра практика е да споделяте резултатите от работата в облака на споделени дискове. Достъпът до документи позволява асинхронна работа, предоставяне на обратна връзка под формата на коментари и наблюдение на напредъка на работата. Друго предимство е, че помага за справяне с перфекционизма, при който хората не са склонни да разкрият

результатите от своята работа на ранен етап, преди работата да е свършена перфектно. Достъпът до чернови позволява да се даде обратна връзка на по-ранен етап от работата. Това ще ускори работата, ще подобри качеството на крайния продукт (след като се вземе предвид получената обратна връзка), ще елиминира индивидуалистичните нагласи (защита на собственото решение, защото е положен много труд по него) и ще сведе до минимум ситуациите, при които авторът "продава" идеята на други членове на екипа, тъй като повече хора са допринесли за нейното създаване.

При избора на система за онлайн работа спазвайте следните принципи:

Функционалност

Помислете какви функционалности ще ви трябват. Търсете прости решения, които ще улеснят вашия поток от информация. Няма универсални решения. Има отдалечени екипи, които се нуждаят само от облачен софтуер за споделяне на документи и виртуална платформа за чат. Някои екипи може да се нуждаят от по-сложни решения за работа по проекти.

Съвместимост

Skype разговори, споделен диск на Google, бяла дъска на Trello, календар на Outlook. Всички тези инструменти са виртуални, но се изисква превключване между различни приложения, за да ги използвате. Докато се грижите за ергономията на работата си, търсете интегрирани решения. Интегрирайте решения, така че работата да върви гладко, без да се налага да превключвате между твърде много програми. Софтуерните инструменти, изброени в раздела с инструкции по-горе, ще ви помогнат да намерите подходящо решение.

Ограничете разсейването

Отдалечените взаимодействия са по-изморителни в сравнение с тези на живо. Запомнете: тялото ви е инструмент. Следователно трябва да премахнете неща, които ви разсейват, когато вършите задълбочена работа, изискваща фокусиране. Изключете известията, затворете Slack и входящата си поща.

Проверявайте колко често превключвате между задачи и проекти и помислете как това се отразява на фокуса ви. Променете подхода си, ако забележите, че честите промени в дейността влияят на вашата производителност.

Движение

Хората, които работят дистанционно, се движат по-малко по време на работа (не влизат в стаи, не отиват в кухнята да си вземат кафе и не слизат до офиса на секретарката). Вашето тяло е инструмент и липсата на движение влияе на концентрацията. Без подновена енергия работата няма да бъде свършена с добро темпо или качество. Правете офлайн почивки. Дистанционната работа изисква повече почивки за подновяване на физическите енергийни нива, отколкото стационарната работа.

РЕСУРСИ

Препоръчителна литература на немски език:

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinunternehmen und EPU: https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leitfaden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf

Novotny, Valentin (2019): Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis; Schäffer-Poeschel Verlag.

Препоръчителна литература на английски език:

Капели, Питър (2021): The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face, Издател: Warton School Press.

Дхаван, Ерика (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance, Издател: St. Martin's Press.

Дайър, Крис; Шепърд, Ким (2021): Remote Work: Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce, Издател: Kogan Page.

HBR Guide to remote work, Harvard Business Review Press, Февруари 2021 г.

Нийли, Цедал (2021): Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere. Издател: Harper Business.

Препоръчителна литература на полски :

Poradnik "dostępne zajęcia", Biuro Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Kilka zasad dostępnego e-learningu (amu.edu.pl); Английски: Guidebook on Accessible Classes, Support Office for Persons with Disabilities, Университет Адам Мицкевич в Познан, Some Principles of Accessible e-Learning (amu.edu.pl).

#remote work

home office

#online meeting

communication

teamwork

conflict

#motivation

09 Fuckup Nights

„Единствените истински грешки са тези,
от които не научаваме нищо“
Хенри Форд



Mistakes have
the power
**TO TURN YOU INTO
SOMETHING BETTER**
than you were
before.

Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * искате да повишите организационната ефективност, като говорите открито за грешките и готовността си да ги поправите.
- * искате да създадете условия за иновации, като сте готови да учите и експериментирате.
- * искате да създадете работно място, където хората са искрени, чувстват се сигурни и могат да се развиват.
 - * искате да създадете устойчив екип, който:
 - * е в състояние да се адаптира към променящите се обстоятелства;
 - * е в състояние да се възстанови и да поддържа мотивацията си след неуспех;
 - * е способен да се справя с трудностите;
 - * е способен да се справи с предизвикателствата;
 - * способен да идентифицира и да се възползва от възможностите.
- * искате да насърчите по-високо ниво на инициативност и смелост за предприемане на действия, които не следват обичайните, конвенционални пътища.

Примери от практиката

Maria gründete noch während ihres Мария основава технологичен стартап още като студентка. Изпълнена с ентузиазъм, тя привлича инвеститори и създава малък екип, който да разработи услугата, която проектират. След първоначалната вълна от ентузиазъм, енергия и известен успех с прототипа, започват да се проявяват препятствия. Мария не разбираше в дълбочина какво се случва. Нарастаха разногласията в екипа и започнаха да се появяват първите оставки на екипа. Инвеститорът започна да става нетърпелив. Срещите с него започнаха да се базират повече на резултатите, отколкото на мотивацията. Разговорите с други стартапи в бизнес инкубатора,

където работеше, само я депресираха. Изглеждаше, че всички освен нея се справят добре.

Мария си помисли, че може би все пак не е създадена за предприемач и че родителите ѝ са били прави, когато са я убеждавали да си намери работа на пълен работен ден и да придобие опит в работата за някого, преди да започне да експериментира със собствен бизнес. Веднъж в един информационен бюлетин тя попадна на информация за събитие, наречено 'fuckup night'. Първоначално името я разсмива, а след това почувства, че най-накрая може да бъде нещо различно. Тя посетила събитието. Слушането на чуждите неуспехи я накарало да се почувства под по-малък натиск. Беше чудесно да се обгради с хора, които са готови да признаят грешките си и които имат нужната дистанция, за да говорят за тях. Тя разбрала, че не е сама в трудностите, които изпитва. Срещата ѝ харесала и почувствала прилив на мотивация да преодолее трудностите си.

Вдъхновена от събитието, тя решава да създаде в екипа си церемония, на която смело и с чувство за хумор да разказват един на друг за своите неуспехи и уроците, които са научили от тях. Тя осъзнала, че те са искали да се представят професионално един пред друг и пред инвеститорите си, което ги е накарало да започнат да се срамуват от неуспехите си и да ги възприемат като признаци на слабост и некомпетентност. Това е блокирало растежа и развитието на продуктите им. Тя предложила на екипа да се събират неформално в последния петък следобед на месеца, за да си поръчат храна и да говорят за неуспехите си. Тези срещи водят до катарзис, интегрират групата и им позволяват да се чувстват истински на работното място. В процеса на работа те установили, че са подобрили уменията си за публично говорене и способността си да разказват увлекателни истории.



Накратко

Наблюдаването на света през призмата на социалните медии и индустриалните конференции води до изкривена представа за реалността. Буквално (със снимки) и преносно, реалността се филтрира, за да се създаде впечатление, че е перфектна. Докато гледате тази филтрирана реалност, можете да изпитате разминаване между собствения си живот и перфектния свят около вас, в който всички останали изглеждат успешни. Това може да ви накара да почувствате, че сте единственият, който не успява. Много хора се чувстват смутени от тази възприемана липса на успех и започват да се съмняват в своите таланти или цели. Това от своя страна поражда чувство на срам, което от всички различни емоции най-често води до оттегляне от социални контакти. Тази низходяща спирала продължава да се самоподсилва. Както казват създателите на "fuckup nights" (Brene Brown, Liv Larsson) и както

показват изследванията, чудовището на провала се храни със самота.

Предположението, което стои зад този инструмент, е, че хората, групите и организациите могат да се учат от неуспеха и да го използват в подкрепа на своето развитие и по-нататъшни иновации. Чрез правилна работа с неуспеха провалите могат да се превърнат в трамплин за бъдещ успех и за по-нататъшно учене и развитие. Откритостта към неуспеха насърчава експериментирането, което от своя страна стимулира иновациите. Най-доброто средство за преодоляване на срама от неуспеха е да бъдете искрени и да говорите за него пред другите.

„Fuckup Night“ е

- **Събитие**, на което хора от различни сектори и среди споделят неуспехите си по емоционално безопасен начин, който изгражда връзки и създава

усещане за близост и приемане на слабостите. То представлява откъсване от културата на успеха, в която резултатите се подчертават и често се преувеличават, докато неуспехите се пренебрегват или омаловажават.

- **Метод за разказване на историята** на собствени ви неуспехи, който има за цел да образова и вдъхновява под формата на "edutainment". Беседите от типа "Fuckup night" се наричат "business stand-ups".
- **Манифест за работата и начина на живот**, чието прилагане повишава истинността, гъвкавостта, креативността и устойчивостта.

Основната цел на създателите на движението е да насърчават създаването на приятелска работна среда, в която хората признават грешките си и се учат от тях. Места, където грешките не се наказват, а на грешките не се присмиват. Приемането и откритото признаване на грешките карат хората да се чувстват емоционално сигурни на работното място и им помагат да се подкрепят взаимно и да укрепват взаимоотношенията си. Резултатът е съпричастна работна среда. Хората могат да се учат от опита си, да

експериментират по-смело (без да се страхуват от критика или отхвърляне) и са по-склонни да изпробват нови начини на работа. Всичко това повишава способността им да въвеждат иновации. Както често казват създателите на движението, пеницилинът, LSD и виаграта са открити по погрешка.

Неуспехите са основна част от всяка човешка дейност, не само в света на бизнеса. 'Fuckup nights' са начин за съзнателно преодоляване на неуспехите, без да се унижават тези, които са ги преживели.

Защо това е важно ?

Противно на общоприетото твърдение, не е вярно, че това, което не ни убива, ни прави по-силни. Негативните преживявания от миналото могат да ни травмират и да ни накарат да се отдръпнем от по-нататъшни експерименти, да се парализираме, да прибягнем до закостенели модели на поведение и да не успеем да реагираме гъвкаво на бъдещи предизвикателства. Начинът, по който разказваме на себе си собствените си истории и как ги завършваме, има значение за бъдещото ни израстване, развитие и успех..

РЪКОВОДСТВО

Ако искате да развиете способността си да се учите от неуспехите, си струва да посетите 'fuckup night'. Можете да бъдете зрител, който се вдъхновява от историите на другите, или да се присъедините към главните "fuckuppers" и да изнесете своя собствена реч. Организацията е представена в 90 държави и 300 града. На уебсайта www.fuckupnights.com можете да намерите координатите на местния fuckupper. Fuckuppers също така провеждат събития и семинари в пределите на организацията.

Как работи „Fuckup Night“?

То представлява среща, водена от 3 до 4 говорители. Всеки от тях разполага с максимум 7 минути и 10 слайда, за да сподели личната си история на провал по лек начин и да каже какви уроци е научил от нея. След всяко изказване има време за сесия с въпроси и отговори. Организаторите създават и възможност за създаване на контакти.



Как да структурирате „Fuckup“ реч/изказване?

Обикновено презентацията се организира в рамките на максимум 7 минути и 10 слайда.

Тя трябва да отговаря на следните въпроси:

- Каква е била ситуацията/предизвикателството?
- Какви предположения сте направили?
- Какво се случи/какво се обърка?
- Какви уроци научихте от опита?

Не позволявайте краткото време за представяне да ви заблуди. Колкото по-кратка е речта, толкова по-сложна е тя, което означава, че изисква подготовка.

Принципи на „Fuckup“ реч

‘Fuckup nights’ трябва едновременно да забавляват и образоват. За да е възможно това, човекът, който разказва историята, трябва да е дистанциран от нея. Както казват създателите на метода: Трагедия + Време = Комедия. Говорещият не трябва

да търси емоционална подкрепа от групата или идеи за решаване на проблема. Опитът показва, че ако историята ви ядосва или все още сте разочаровани, хората ще го чуят в тона на гласа ви.

Според принципите на разказването на истории, за да бъде увлекателна, една история трябва да бъде истинска и лична, но и достатъчно универсална, за да може слушателят да се свърже с нея. Задайте си въпроса: Какво е универсалното в моята история? Какво е основното послание, което искам да предам на аудиторията? Какви ценни уроци може да даде това преживяване на другите?

‘Fuckup night’ речите са леки и трябва да включват анекдоти. Тези речи често се наричат бизнес stand-ups. Не забравяйте обаче, че не трябва да се насилвате да разказвате вицове или да бъдете смешни. Ако обмислите внимателно историята, почти сигурно ще откриете моменти на хумор в гротеската. Ходът на събитията, интензивността на предизвикателството, собствените ви наивни предположения

и убеждения - всичко това може да бъде смешно в ретроспекция. Една полезна дистанция ще ви позволи да видите хумористичните аспекти на ситуацията. Речите Fuckup имат характер на anti-TED. Това означава, че не говорите на аудиторията от позицията на експерт, а като равнопоставен участник. По-скоро приличате на съседското дете, отколкото на мъдрия наставник. Не създавайте дистанция. Ако искате да говорите за своята експертиза, то е само за да покажете как подходът "аз знам по-добре" е довел до вашия провал.



Когато подготвяте речта си, се запитайте

- Каква е целта на вашата реч?
- Каква история искате да споделите?
- Защо сте избрали тази история?
- Каква е истинската ви мотивация? Проверете дали намерението ви е да помогнете на другите да избегнат грешки или може би да получите приемане и разбиране за своя избор. Не забравяйте, че сте там, за да подкрепяте групата, а не обратното.
- Какво е основното послание, което искате да предадете?

Чек лист за избор на вашата история

Проверете следните стъпки:

- Универсална ли е историята?
- Емоционално отдалечени ли сте от историята?
- Историята ангажира ли и предизвиква ли емоции?
- Приключена ли е историята?
- Издигате ли се над аудиторията (напр. като подчертавате своята позиция и експертиза или като вмъквате браншови жаргон)?
- Можете ли да разкажете историята по забавен начин?
- Разказвате ли я в първо лице (т.е. вие ли сте главният герой на историята)?
- Има ли изненадващи моменти и сюжетни обрати?
- Използвате ли цветист език (т.е. лесно ли е за участника да си представи обстановката, ситуацията, участващите хора и хода на действието)?
- Ясно ли е посланието, "поуката" от неуспеха и съгласувано ли е то с историята?

Преди да произнесете реч пред хора, трябва да можете да отговорите положително на всички гореизброени въпроси. Това може да изисква промени в начина, по който разказвате историята, или дори да изберете различна история.

Как подходът "fuckup" може да помогне за формирането на култура на учене от неуспехите?

Допреди няколко века наказанието за провал в бизнеса е било много разпространено. Във Франция през XVII век например фалитите са били обявявани публично. Всеки, който е фалирал, е бил принуден да носи зелена шапка, за да може местната общност да му се подиграва и да го осмива безнаказано. В Италия фалиралите предприемачи са били събличани и излагани на публичен



присмех. За разлика от тях преди няколко години в Силициевата долина се появи концепцията за "бърз и евтин провал". Този подход позволява неуспехът да генерира непрекъснато и ускорено учене.

"Fuckup nights" не са за събиране на провали. "Fuckup nights" трябва да изграждат съзнание за провала и да насърчават отговорността и способността да се учим от провала. Създателите на "fuckup nights" са написали манифест, който отразява идеите, стоящи зад движението. Следването на насоките на манифеста ще ви позволи постоянно да се учите и да реагирате гъвкаво на предизвикателствата на реалността, за да се движите напред в желаната посока.

Цитираме авторите: 'Този манифест влияе върху начина, по който се държим, върху начина, по който споделяме fuckup историите, върху съдържанието, което създаваме, и върху начина, по който помагаме на компаниите да създават безопасни пространства, в които могат да споделят и да бъдат свободни.'

Манифест на „Fuckup Nights“

Мислете за манифеста като за предложения за това как да се превърнете в организация, която подкрепя ученето от неуспехи.

- Как разбирате съдържанието на всяка точка?
- Какво значат те в буквален смисъл?
- За какво биха могли да бъдат метафора? (например "Да бъдеш уволнен" може да се отнася до напускане на компанията, но може да означава и провал като инвеститор, доставчик и т.н.).
- Кои точки от манифеста вече присъстват във вашата организация? Как и къде ги наблюдавате?
- Кои от точките бихте искали да превърнете в принцип в работата си/в екипа си/в организацията си?
- Какво можете да направите, за да се превърнете в реалност?

Манифест на „Fuckup Nights“ *

01. Получавате отказ.
02. Имате провал.
03. Да получите лоша оценка.
04. Уволняват ви.
05. Да загубите турнир.
06. Fuck (up) системата.
07. Съвършенството е реторика.
08. Съсредоточете се върху нещата, които цените.
09. Бъдете семпли.
10. Вероятно ще се провалите.
11. Ако търсите одобрение, спрете.
12. Ако се приемате твърде сериозно, не го правете.
13. Бъдете чувствителни.
14. Смейте се на неуспехите си и ги споделяйте със света.
15. Приемайте грешките си и с любов помагайте на другите да се усъвършенстват.
16. Учете нови неща.
17. Правете по едно нещо на ден, което ви плаши.
18. Бъдете човекът, който искате да бъдете.
19. Излезте и упорствайте пред лицето на проблемите.
20. Издигнете се над конфликтите.
21. Не спирайте, докато не получите това, което обичате.
22. Истинският ви потенциал е неизвестен.
23. Победете егото си.
24. Бъдете смели и живейте пълноценно.

* Тези слогани са запомнящи се и лесни за разбиране. Ако обаче ви звучат озадачаващо, прочетете подробното им описание на адрес: www.fuckupnights.com/blog/manifesto.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Произнасянето на речта ви винаги може да се окаже неуспешно. За да избегнете това, подгответе се, като анализирате всички ситуации, които могат да се объркат.

Когато избирате тема, бъдете готови да я отхвърлите, ако тя е важна лично за вас, но няма голямо послание за другите.

"Fuckup night" е форма на катарзис, начин за справяне с провала и средство за изграждане на чувство за общност чрез анекдотично разказване на провали. Не забравяйте, че това не е единствената форма на работа с провала.

Винаги можете да създадете своя собствена церемония, като адаптирате идеята за "fuckup nights". Напр. като говорите за провалите на неформални срещи на екипа или като подготвяте кратки речи за провалите. Ключът е в това да създадете настроение. Внимавайте обаче разкриването на минали провали да не се превърне в обвиняване на другите. Първо погледнете дали дори несъзнателно не създавате култура на обвиняване във вашата организация. Отговорите на следните въпроси ще ви помогнат да разберете:

- Как реагираме на неуспехите?
- Как се държим с хората, които са се провалили?
- Как неуспехът се отразява на кариерата на хората в организацията?
- Как се извиняваме?
- Как поемаме отговорност за провала?
- Групата за размисъл може да бъде добър начин за работа върху нови провали или ситуации, които не са били напълно затворени (вижте инструмента "Група за размисъл").

Ключът е в целта, която искате да постигнете, като говорите за неуспехите.

Можете да обсъдите предложенията на манифеста с екипа си и да решите дали да включите някои от тях в екипа си. Заедно можете да обмислите какви действия, начини на работа и практики ще ви позволят да се учите от неуспехите (за повече информация разгледайте инструкцията "обвързващ договор").

РЕСУРСИ

"Fuckup nights" е регистрираното име на организация. Повече информация за мероприятиято и сдружението можете да намерите на техния уебсайт: www.fuckupnights.com.

Книгата "Fuckup Book" е достъпна безплатно: <https://www.fuckupnights.com/fuckup-book>. The Fuckup Book е инициатива на основателите на Института за неуспехи.

Ако искате да развиете своето разказване на истории:

<https://www.khanacademy.org/computing/pixar/storytelling>.

Препоръчителна литература на немски език:

Brown, Brene (2010): Даровете на несъвършенството. Откажете се от това, което мислите, че трябва да бъдете, и приеете това, което сте, Минесота: Hazelden Publishing.

Brown, Brene (2015 г.): Daring greatly: Как смелостта да бъдем уязвими преобразява начина, по който живеем, обичаме, възпитаваме и ръководим, Ню Йорк: Avery.

Hanson, Rick (2018 г.): Resilient: Как да си отгледаме непоколебимо ядро от спокойствие, сила и щастие, Ню Йорк: Harmony Books.

Larsson, Liv (2012 г.): Larsson: Гневът, вината и срамът - възвръщане на силата и избора, Friare LIV Konsult.

longlifelearning

failure

fuckupnights

fuckupper

innovation

vulnerability

resilience

cultureofmistakes

10 Как да провеждаме онлайн срещи

„Нищо хубаво не може да се приеме за даденост“
Даниел Крейг



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * искате да провеждате онлайн срещи, ориентирани към постигането на резултати и да гарантирате емоционалната безопасност на членовете на екипа.
- * искате да се справяте по-добре с трудни ситуации, причинени от онлайн формат на работа.
- * искате да помогнете на участниците да разрушат личните си бариери, свързани с онлайн срещите.
- * искате да знаете как да използвате онлайн инструменти, които ви позволяват да чувате всички членове на екипа и да ги насърчавате да участват активно в дискусиите.

Примери от практиката

Ян е ръководител на дистанционен екип. До този момент всички членове на екипа са се срещали лично веднъж месечно, за да направят равносметка на целите, да обсъдят събитията от последния месец и да планират следващите стъпки. Тези срещи продължавали 5 часа, като голяма част от времето се състояло от обобщение, предоставено от Ян. Съществена част от деня се изразявала в общ обяд. По време на обяда членовете на екипа имали възможност да разговарят за лични неща. В резултат на тези срещи ефективността на екипа постоянно нараствала. Само през първата седмица резултатите се подобрили с до 40%. След локдаун, породен от пандемията covid 19, Ян започва да организира тези срещи онлайн. Екипът се среща по същото време и със същия план като преди, но всички участващи в срещата спестяват много време – не се налага членовете на екипа да пътуват до работа и техния работодател спестява разходи свързани с организацията на срещата. Качеството

на онлайн сесиите обаче не е същото. Служителите нямат желание да участват в дискусиите, не са склонни да включват камерите си и не запаметяват своята информация. Ян постоянно напомня на участниците да внимават. Онлайн срещите не оказват влияние върху бизнес резултатите. Ян се чуди какво би могъл да промени, за да постигне по-добри резултати в онлайн дискусиите.

Накратко

Когато провеждате онлайн среща, трябва да вземете предвид как технологията влияе върху поведението и нагласите на участниците. Въпреки че в онлайн събитията много процеси са сходни, те имат различна динамика от тези офлайн. Например, хората се отегчават и раздразнят по-бързо в сравнение със сесиите лице в лице. Технологиите могат да доведат до несъзнателно изключване на части от екипа. От друга страна, тази формула може да ускори потока от информация и процесите на вземане на решения.



РЪКОВОДСТВО

Следните инструкции ще ви помогнат да организирате ефективно онлайн срещите си по начин, който включва всички членове на екипа. Ще научите как да избягвате най-често срещаните клопки на тази форма на сътрудничество.

1. Подготовка

При планирането на онлайн среща трябва да поставите следните въпроси

Какви резултати очаквате?

Какъв трябва да бъде осезаемият резултат от тази среща? Как ще разберете дали сте постигнали целта си или не? Трябва ли да организирате екипна среща или можете да постигнете тази цел по друг начин?

Каква е темата на срещата?

Темата на срещата трябва да бъде ясно дефинирана. Въпросът трябва да е ясен сам по себе си и да дава представа на членовете на екипа какво ще правите по време на срещата. Ясният, недвусмислен дневен ред, към който се придържате, е дори по-важен в онлайн дискусиите, отколкото в традиционните срещи.

Колко време трябва да продължи срещата?

Не забравяйте, че провеждането на твърде много срещи и твърде много безкрайни дискусии, ще попречат на вземането на решения в организацията. Продължителната работа на компютър изсмуква енергията на участниците¹. В резултат, ефективността на срещата ще намалее. Вашите онлайн сесии трябва да са по-кратки от физическите срещи. Срещата не бива да бъде по-дълга от един час. Всяка засегната тема не бива да бъде обсъждана повече от 15-20 минути.

Кой трябва да участва в срещата?

Срещата трябва да е достатъчно кратка, за да могат присъстващите да се нахранят с две големи пици. Това правило е въведено от Джеф Безос, бивш главен изпълнителен директор на Amazon. Поканете само хора, чието присъствие добавя стойност към срещата и които ще се възползват от нея. Ако имате хора в списъка си, които

се нуждаят само от информация относно това, което е било договорено по време на срещата, просто им изпратете протокола от срещата след това. Ако хората трябва само да споделят нещо, тогава ги поканете да присъстват само на кратка част от срещата.

Присъствието на хора, които не се интересуват от срещата, се отразява на работата на цялата група – те са ангажирани в по-ниска степен и не са достатъчно фокусирани.

Предложете ангажиращи, различни методи на работа

Една онлайн среща не бива да бъде дискусия между ‚говорещи глави‘. Включете всички участници да изразят мнението си. Променете методите на работа. Не позволявайте на един човек да говори дълго време. Въведете кратки физически дейности по време на срещи, за да стимулирате нивата на енергия и концентрация. Вземете предвид нуждите на всички членове на екипа, като проверите дали методите които сте планирали не биха изключили някого. Например, ще имат ли интровертните хора шанс да отбележат присъствието си на среща, ако я насрочите по определен начин?

Помислете какъв тип технология трябва да използвате

Много онлайн приложения позволяват виртуална екипна работа и ви дават възможност да споделяте работата в реално време. Някои програми за видеоконферентна връзка ви позволяват да разделяте участниците в стаи и да работите едновременно в по-малки екипи. Това ще ви даде възможност да използвате различни форми на взаимодействие.

Ето няколко примера за популярни програми за видеоконференции:

- Adobe Connect
- Airmee
- BigBlueButton
- BlueJeans
- Cisco Jabber
- Cisco Webex Meeting
- Google Hangouts Meet
- Google Meets
- GoToMeeting
- Jitsi
- Join.me
- Life-Size
- MS Teams
- MyOwnConference
- Skype
- Uber Conference
- Zoom

Използвайте визуални инструменти по време на срещи като презентации, виртуални табла или готови шаблони. Популярни виртуални бели дъски, които можете да използвате по време на отдалечени сесии са Miro, Mural, Jamboard и Padlet.

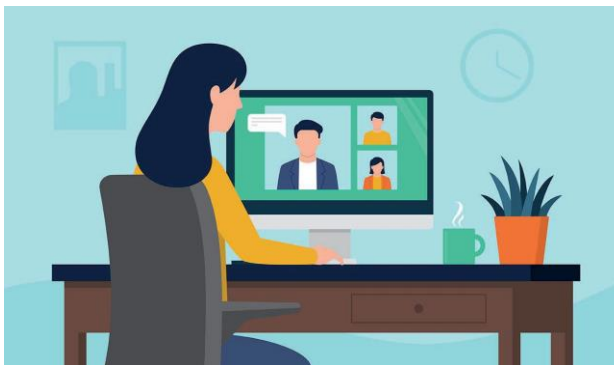
Доставчиците на платформи и виртуални бели дъски непрекъснато развиват техните

функционалности. Когато избирате софтуер, подходящ за вашите собствени нужди, си струва да сравните наличните продукти онлайн.

Инструментът, който в крайна сметка ще изберете за вашата онлайн работа, трябва да бъде лесен за използване от хора с ограничени технически умения. Инструментите са предназначени за да улесняват работата, а не за да и пречат или да ограничават.

По време на онлайн среща внимателно превключвайте между приложенията. Фасилитаторът трябва да помисли дали разнообразието от инструменти не би объркало участниците (Къде сме сега? Къде трябва да щракна? Какво трябва да правим тук?).

Използвайте помощ от вашия екип. Можете да помолите някой от екипа да бъде ваш технически асистент. Използвайте знанията на групата. Смело питайте за решения, които те харесват и биха използвали.



Планирайте време за неформални разговори

Трябва да се стремите да дадете възможност на участниците в екипните сесии да споделят своите различни мнения по безопасен и емоционален начин. За да спомогнете това, можете например да помолите участниците да споделят история за своята култура, текущото им местоположение, произхода си, или как обичат да прекарват свободното си време. Не забравяйте да планирате време за тези дейности. .

Ясно дефинирайте очакваните стандарти преди срещата

Много от трудностите, изпитвани по време на онлайн срещите на екипа, възникват защото членовете на екипа не са наясно, че определен модел на поведение би повлиял на качеството на срещата и постигнатите резултати. Ако искате членовете на вашия екип да присъстват и да бъдат активни и фокусирани по време на срещата, информирайте ги предварително как очаквате от тях да се подготвят за нея. Участниците в срещата трябва да бъдат информирани относно:

- Хардуерни и софтуерни изисквания: Помолете участниците да разполагат с работеща камера, слушалки с микрофон и да проверят предварително дали имат най-новата версия на софтуера.
- Очакваното ниво на ангажираност: Кажете на участниците какво ниво на ангажираност очаквате от тях.
- Режим на свързване: Понякога няколко души искат да се срещнат на едно място и да се присъединят към срещата от едно устройство. Това може да изглежда логично, но не всички участници ще общуват по един и същи начин по време на същинската среща. По време на отдалечени сесии правилото е всеки да се свързва от собственото си устройство.
- Организация на заобикалящата среда: Помолете участниците да се уверят, че мястото на което се намират им позволява да участват свободно в дискусиите и да се съсредоточат върху темите на срещата. Ако смятате, че поведението на някои от членовете на вашия екип пречи, например ако са в шумен ресторант или шофират по време на срещата, помолете ги директно да спрат.
- Продължителност на срещата: Задайте време, когато участниците трябва да се свържат и час, в който срещата действително ще започне. Струва си да зададете времето за свързване доста

преди началото на същинската дискусия. Това дава възможност на участниците да разменят няколко думи неофициално. Посочете кога ще приключи срещата.

- Темата на срещата и очакваните резултати: Уверете се, че темата на срещата е конкретна и дава на участниците представа какво ще се случи по време на срещата. Ясно посочете желан резултат/ефект от срещата.
- Нужна подготовка от страна на участниците: Ако срещата го изисква, посочете как участниците трябва да се

подготвят за нея. Може да се наложи да опреснят знанията си, да прегледат доклади, да изготвят предложения и т.н.

- Нужда от предварително съобщаване за възможни трудности: Помолете участниците да ви информират предварително за потенциални пречки (напр. липса на подходящо оборудване, място откъдето да се присъединят, липса на време). Това ще ви позволи да предприемете действия за ограничаване/предотвратяване на тези трудности преди да се срещнете..

2. Добри практики по време на срещите

Договорете се с екипа

Всеки екип работи по определени правила, независимо дали те са писани или не. Служителите могат да установят, че сътрудничеството е по-малко при отдалечени срещи отколкото при среща лице в лице. За да избегнете това, сключете договор с членовете на екипа и установете правила за сътрудничество за отдалечени срещи.

Договорът е набор от правила, определящи как членовете на екипа трябва да се държат и да си сътрудничат в група, чието спазване трябва да има положително въздействие върху ефективността и качеството на екипното сътрудничество.

Когато разработвате договор, не забравяйте да включите всички членове на екипа в неговото създаване. Ако го правите за първи път, използвайте инструкциите по-долу, озаглавени „Предложения за разработване на „договор“ с вашия онлайн екип“.

Договорът ще ви помогне да се справите с най-често срещаните проблеми по време на онлайн срещи:

Предложения за разработване на ‚договор‘ с вашия онлайн екип

Често срещани проблеми по време на онлайн срещи	Как да предвидим тези проблеми в договора
Участниците не включват камерите си. Вие говорите на черен екран..	<ul style="list-style-type: none"> • Кога е допустимо да изключите камерата си? • Кога не е допустимо да изключите камерата си?
Лошо качество на връзката.	<ul style="list-style-type: none"> • Как трябва да се държите когато имате технически проблеми? • Как могат хората да получат информация ако лошата връзка им пречи да имат директен достъп до срещата? • Кой е отговорен за справянето с това?
2ма-3ма активни хора. Останалите мълчат...	<ul style="list-style-type: none"> • Определете какво имате предвид под стандарт наангажираност по време на срещата. • Как трябва да процедурате ако забележите липса на участие? • Как бихте могли да промените модерацията, за да ангажирате повече хора?
Разсейващи фактори (например котка), които привличат вниманието на групата	<ul style="list-style-type: none"> • Как ще се справите със смешни ситуации по време на срещата и какво ще направите, за да привлечете вниманието обратно, така че срещата да протече такаефективно както преди?
Хората са изморени от седене пред компютъра	<ul style="list-style-type: none"> • Колко често и за какъв период от време трябва да правим почивка за да се заредим с енергия? • Какво трябва или не трябва да правим по време на почивките? (Напр. добра практика ли е да не използваме никакви електронни устройства по време на почивките).
Напускане на участници	<ul style="list-style-type: none"> • Има ли място за временни отсъствия? • Кои отсъствия са позволени и кои не са? • Как да уведомим останалите ако ще отсъствамевременно?
Липса на фокус или разсейване.	<ul style="list-style-type: none"> • Какво означава за нас да участваме пълноценно срещата? • Склонни ли сме да вършим по няколко задачи по време на срещи? • Как ще реагираме, ако забележим разсейване?



Не забравяйте, че не можете да покриете всички рискове и някои събития ще бъдат извън вашия контрол. Трябва да приемете че понякога случаят ще е такъв. Добра практика е да съгласувате с групата, че ще се споразумеете за адекватно правило в случай на повторни прекъсвания.

Обърнете внимание на енергията на групата

Участниците в отдалечени срещи прощават по-трудно отколкото тези в традиционните срещи. Една скучна отдалечена среща би ви отегчила по-бързо отколкото ако е проведена по традиционен начин. Освен това, участниците се разсейват повече по време на онлайн срещи, например искат да проверят имейлите си или да четат публикации в социалните мрежи. Дори ако сте планирали работни формати, които поддържат активността на участниците, проверявайте нивото на участие и бъдете гъвкави да промените методите на работа, за да избегнете спад в енергията на групата.

Помолете групата за редовна обратна връзка

Когато забележите смущения по време на онлайн работа в екип, можете да помолите участниците за обратна връзка веднага, за да чуете гледната точка на членовете на екипа и да предприемете подобаващи действия. Например, ако забележите, че концентрацията намалява, можете да споделите това възприятие с екипа и да ги попитате как те виждат ситуацията. Ако нивата на концентрация са ниски, попитайте групата какво трябва да се направи, за да им помогнете да ги подобрят.

Редовно искайте от екипа обратна връзка относно методите на работа. С какви методи би искал да работи екипът? Какво причинява спад или увеличаване на ангажираността? Какви са бариерите, които



групата среща по време на отдалечени срещи? Какви нови правила биха им помогнали да се справят по-добре с тези пречки?

Обобщавайте резултатите от срещите

Добре планираната и добре проведена онлайн среща ще позволи на екипа да постигне осезаеми резултати за по-кратко време. Отделете време в края на сесията, за да разгледате очакваните ефекти. Споменете не само осезаемите резултати, но и стила на работа на екипа. По този начин ще насърчите положителното поведение в бъдеще.

Осигурете комуникация между срещите

Създайте виртуално пространство на споделен диск, където можете да съхранявате материали от срещата (например протоколи, презентации, съдържание, разработено по време на срещата и т.н.), така че хората които са отсъствали да имат лесен достъп до информация. Прозрачността, откритостта и добрата документация са задължителни.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Когато планирате и подготвяте онлайн среща :

- Разгледайте настоящите начини на сътрудничество между членовете на екипа:
- Кои методи биха могли да доведат до изключване?
- Кои методи биха могли да блокират ангажираността на членове на екипа?
- Разширете гледната си точка като поискате мнението на други членове на екипа.
- Как можете да промените начина на работа, за да включите поравно всички членове на екипа?
- Отделете допълнително време за установяване на правила за практическо сътрудничество по време на онлайн срещи като сключите договор с екипа.
- Разговаряйте редовно с членовете на екипа какво според вас работи добре и какво не при сътрудничеството.

Използвайте контролния списък по-долу, за да разберете доколко сте подготвени.

Контролен списък

- * Избрали ли сте онлайн платформа, която ви помага да постигнете целите си и която гарантира равностойно участие на членовете на екипа?
- * Инструментите, които сте избрали, осигуряват ли ИТ сигурност за вашата организация?
- * Планирали ли сте променливи методи на работа, които вземат предвид различния начин на мислене на участниците?
- * Уверили ли се е, че имате достъп до споделен диск, където можете да споделяте релевантно съдържание?
- * Планирали ли сте време за сключване на договор с групата, който да гарантира ефективността и емоционалната безопасност на участниците?
- * Планирали ли сте методи за събиране на обратна връзка относно качеството на срещите, за да знаете как да ги подобрите в бъдеще?
- * Информирали ли сте участниците относно очакваното ниво на ангажираност по време на сесията?
- * Участниците знаят ли какви технически изисквания трябва да изпълнят, за да извлекат максимума от срещата?



РЕСУРСИ

Информация на немски език можете да намерите тук:

Lerngruppe „Von Analog zu Digital“ MOOCamp 2020 (2020): Von analog zu digital - 7 x 5 interaktive Workshop-Methoden, die auch online begeistern: <https://bit.ly/AnalogxDigital>

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Gemeinsam online arbeiten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine Teams, Kleinstunternehmen und EPU's: https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:2c007e34-cd8d-4bba-b824-10689ac560b2/20201201_Leitfaden_Gemeinsam_online_arbeiten_bf.pdf

Препоръчителни материали на английски език :

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>

Interesting insights on the topic of “Zoom-fatigue”: Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue: <https://www.psychiatrytimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.

Търсите още съвети и източници по темата онлайн срещи? Можете също да използвате инструмента „Дистанционна работа“ в този наръчник.

onlinemeeting

remotework

homeoffice

feedback

11 NAIKAN Метод

"Вътрешният поглед определя и оформя
погледа навън!"
Руди Бейнер



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * Искате да създадете по-здравословни взаимоотношения, без напрежение.
- * Понякога не знаете как да реагирате адекватно на предизвикателни ситуации, причинени от други хора.
- * Искате да идентифицирате и да разберете моделите си на поведение.
- * Искате да имате по-голям контрол върху своите автоматични реакции, като повишите самосъзнанието си.
- * Искате да разрешавате по-ефективно конфликтите около себе си.

Примери от практиката

Доминик току-що е приключил поредната среща по проект с екипа си. И отново, когато той е задал на екипа си подробни въпроси относно проекта, се оказва, че те не знаят отговорите. По негово мнение те са некомпетентни и неангажирани. Отговорът им го изважда от равновесие, което го кара да реагира емоционално. Той взема набързо няколко нови решения и променя начина си на действие, за да ускори нещата. Липсата на професионализъм сред колегите му го потиска.

От друга страна, екипът възприема Доминик като импулсивен и емоционално нестабилен. Те се оплакват от начина, по който той внезапно променя мнението си за решенията. Това прави работата им трудна и води до разочарование. Те искат той да работи върху характера си, защото намират работата с него за непоносима. Той обаче сякаш не осъзнава, че има проблем.

Накратко

Методът NAIKAN дава възможност за задълбочен самоанализ върху собственото ни поведение спрямо другите хора. Той произлиза от японска традиция. На японски думата "NAI" означава "вътре", а "kan" - "прозрение". Следователно NAIKAN означава да погледнеш навътре.

Съсредоточаването върху три прости въпроса ви позволява да развиете лидерските си умения, докато се вглеждате в себе си, в своите реакции, емоции и поведение спрямо другите хора.

С метода NAIKAN можем да погледнем миналите си действия не от собствената си гледна точка, а през очите на другите. Този метод съзнателно изключва обичайното допускане, че другите са причина за нашите проблеми, като по този начин ни помага да избегнем автоматичното обвиняване на другите за собствените ни действия.

В трудни ситуации обикновено търсим причините за поведението си във външните обстоятелства. Оправдаваме поведението си със ситуацията, в която се намираме, или въз основа на това как са действали другите в миналото. В същото време хората, които наблюдават проблема отвън, е по-вероятно да видят причините за това поведение в чертите на характера ни.

Навикът да обвиняваме другите за реакциите им ни носи временно облекчение. В дългосрочен план обаче той ни кара да спрем да се контролираме и да изгубим способността си да реагираме адекватно на нови ситуации.

Инструментът е конструиран умишлено асиметрично. NAIKAN не позволява конвенционално мислене относно трудностите, които другите са ни причинили. Ако се увлечете в тази мисъл, не я развивайте, а преминете обратно към един от трите въпроса.



Три въпроса за саморефлексия

Какво направи този човек за мен?

Какво направих аз за този човек?

~~Какви трудности ми създаде този човек?~~

Какви трудности аз създадох на този човек?

РЪКОВОДСТВО

За да развиете лидерските си умения, помислете за проблемна ситуация в миналото, в която е бил замесен важен човек. Помислете за това събитие, като отговорите на още три въпроса:

- 1. Какво получих от този човек?
- 2. Какво му/й дадох?
- 3. Какви трудности съм му/й причинил/а?

Когато анализирате ситуацията, погледнете от гледната точка на другия човек. Погледнете на ситуацията през очите на този човек. Внимавайте да не я разглеждате от гледна точка на вашите чувства.

Помислете за следното:

Какво научихте за себе си? Какви модели на поведение открихте? Как бихте желали да действате в бъдеще - по отношение на този човек? / в подобни ситуации?

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Хората, които работят с метода NAIKAN, забелязват, че проблемите често не са обективни, а са резултат от тяхното възприятие. Това оказва значително влияние върху намаляването на напрежението и подобряването на отношенията им с околните.

Някои лидери имат навика да обвиняват не другите, а себе си. Те се надяват, че другите около тях няма да бъдат толкова строги към тях, ако се самонападат. Подобно на обвиняването на другите, обвиняването на себе си също е нездравословна стратегия за справяне с вътрешното напрежение от трудната ситуация. Целта на метода NAIKAN не е да обезценявате себе си. Това е метод, който се фокусира върху поемането на отговорност за собствените ви реакции и начина ви на функциониране в трудни ситуации, като наблюдавате поведението си от гледна точка на другите.

Пазете се от повърхностен анализ и повърхностни заключения. Първоначално NAIKAN е бил метод за медитация, който е изисквал дълго време да се съсредоточите само върху едно взаимоотношение със значим човек. Фокусирайки се върху тишината, спокойствието и концентрацията. Не позволявайте на мислите си да се отдалечават. Отделете определено време (напр. 20 минути), настройте таймер и продължавайте да мислите върху тези три

въпроса, дори и да имате чувството, че ситуацията е била разрешена за по-малко от определеното време. Докато таймерът звънне, задълбочавайте отговорите, като се питате: "Какво още?"

Ако забележите склонност да бягате от заключения, проверете дали причината не е в обвиняването на другите за минали събития. Ако случаят е такъв, насочете вниманието си към обективния език на фактите. Помислете повече върху това, което се е случило, отколкото какво означава то за вас. На практика това означава да използвате повече съществителни имена и глаголи, отколкото прилагателни.

Пример:

В горепосочената история Доминик стига до заключението, че колегите му са неангажирани. Прилагателното "неангажиран" предполага преценка. Ако Доминик се беше замислил кое поведение тълкува като липса на ангажираност, щеше да се окаже, че не е получил отговори на въпросите си. Липсата на отговор го е накарала да се почувства несигурен и да се държи непрофесионално. Съсредоточаването върху фактите би позволило по-широк поглед върху ситуацията и различни гледни точки.

РЕСУРСИ

Автор на метода NAIKAN е Йошимото Ишин. Повече за тази техника можете да намерите тук: http://www.e-naikan.com/engl_index.html

Препоръчителна литература на немски език : Kaspari, Sabine (2012): Naikan - Die Kraft der Versöhnung. Mit der buddhistischen 3-Fragen-Methode zu innerem Frieden; Gräfe und Unzer Verlag GmbH.

На английски език: <https://insightvoice-naikan.at/download/ebook-naikan-ishii.pdf>

naikan

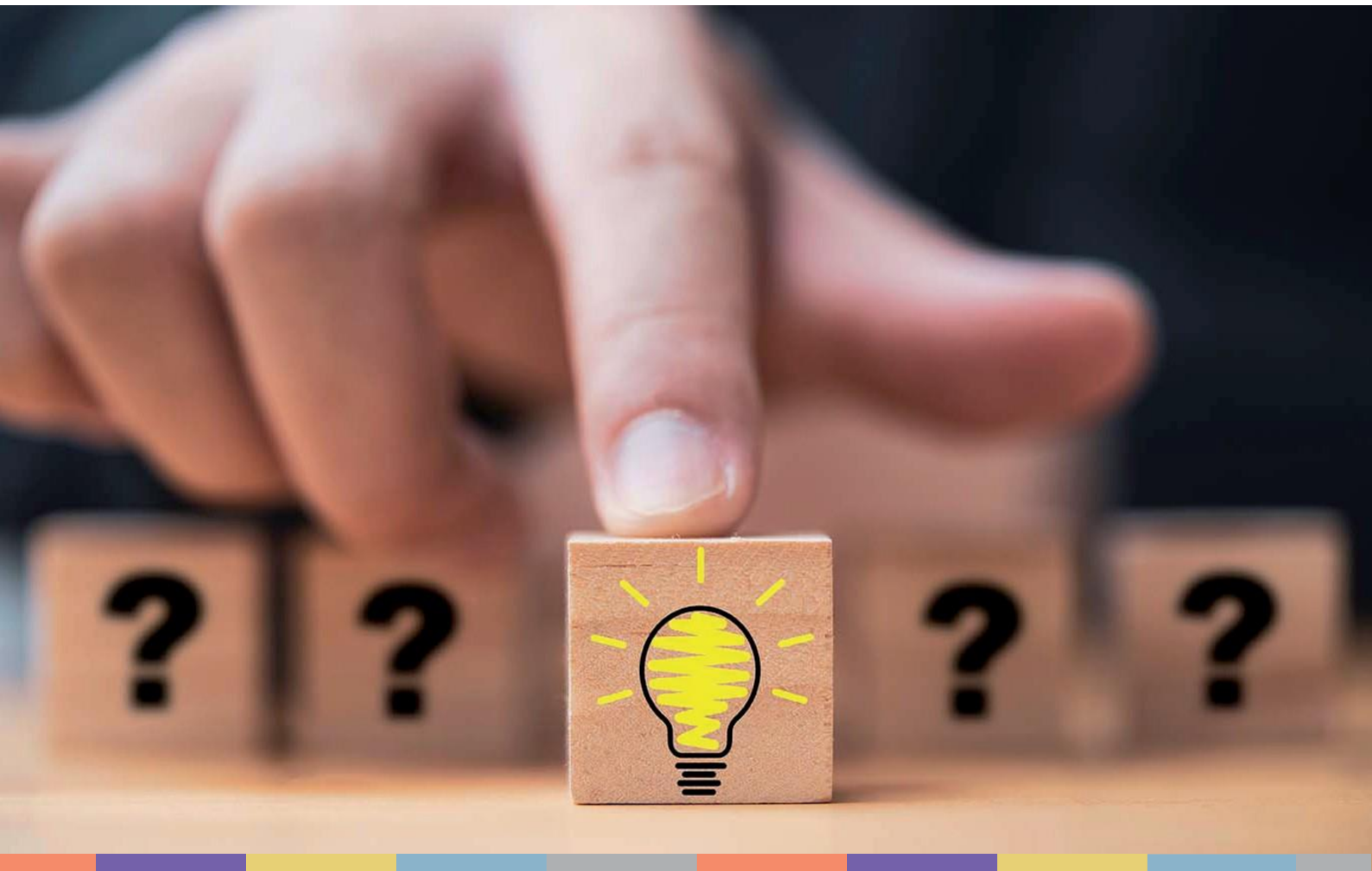
self-reflection

self-awareness

conflict

12 Вътрешни фактори

"Мога да променя само това, което приемам"
Карл Густав Юнг



Ползи

Този метод е полезен, за да :

- * можете да се справяте по-добре с напрежението и стреса.
- * имате по-голям достъп до ресурсите си (умения, способности, стратегии за действие)
- * имате по-подходящ избор на решения за ситуацията, в която се намирате
- * подобрите гъвкавостта си в отношенията с други хора
- * имате по-голяма способност да се разбирате с другите
- * ще намалите напрежението, което изпитвате и което си причинявате

Примери от практиката

Робърт ръководи екип от петима души в областта на научноизследователската и развойната дейност. Екипът работи по ново приложение от шест месеца и току-що е изпаднал в криза. Тестовите на прототипа са се оказали неуспешни. Срещата, на която ръководителят представил резултатите, протекла при голямо напрежение и стрес.

Каролина стана нетърпелива, почуква с телефона си по плота на масата и забързва Робърт, казвайки му да "премине към въпроса". Грегъри започва да изстрелва серия от подробни въпроси относно методологията за събиране на данни. Джулия предложи да й бъдат изпратени резултатите, за да ги анализира сама и да направи препоръка за по-нататъшни действия. Матю споменава, че си струва да се помисли за отказ от този проект. Той бързо очертава три по-интересни варианта, които биха могли да бъдат разгледани. Анна намалява напрежението, като казва, че Матю определено не е имал предвид

това, което е казал, а след това попи участниците какво биха искали да хапнат за обяд.

Всеки член на екипа прибегва до стара и позната стратегия за справяне със стреса. Нито една от тях не е ефективна и не води до изход от ситуацията. Робърт се чуди как да насърчи екипа да не изпада в стари модели на реагиране на трудни ситуации, а вместо това да се ангажира целенасочено със ситуацията с ефективни решения.

Накратко

В стресови ситуации всеки има свои обичайни поведения, с които иска да си възвърне контрола в тази ситуация и да се върне към равновесието. В такива моменти се появяват спонтанни, често несъзнателни реакции, които не са най-добрите стратегии за посрещане на предизвикателството по начин, ориентиран към намиране на решение. Тези начини на поведение са предизвикани от натрапчиви правила като "Трябва да...", "Трябва да...", "Бъди..." и се наричат вътрешни двигатели.

Факторите помагат да се разбере защо хората се държат нелогично и негативно в определени служебни и професионални ситуации и защо поддържат тези модели на поведение въпреки негативния опит.

Няколко примера :

- Хората бързат да изпълнят дадена задача бързо, въпреки че тя изисква определено ниво на точност.
- Впускат се в дадена тема и описват всеки детайл до съвършенство, въпреки че се изисква само общ преглед.
- Търсят улеснение, когато ситуацията изисква конфронтация.
- Поемат самостоятелна отговорност, дори когато разполагат с подкрепата

и опита на екипа, на който могат да се доверят.

- Правят всичко по силите си, но бързо губят интерес към изпълнението на задачата.

От ваша гледна точка като ръководител, осъзнаването на това, което предизвиква стреса у хората, ще ви позволи да намалите напрежението и да си върнете контрола върху вътрешния им фактор, за да можете да реагирате по-ефективно на стресови ситуации. Познаването на вашите водачи ви помага да разберете по-добре какво влияе на начина, по който управлявате времето си, сътрудничите си и се свързвате с другите, например.

Тайби Калер идентифицира 5 основни фактора, които подтикват хората към действие и които водят до

дисфункционално поведение. Това са следните императиви:

- Бързайте!
- Бъдете перфектни!
- Удовлетворете другите!
- Бъдете силни!
- Старайте се!

Според Тайби Калер тези пет фактора могат да се открият в по-голяма или по-малка степен в поведението на всеки човек. Всеки индивид ще има комбинация от доминиращи и подчинени движещи сили. Ние не реагираме постоянно под влиянието на нашите водачи. Те стават особено силни, когато нещата не вървят според очакванията ни, като по този начин предизвикват стрес или напрежение.

Петте вътрешни фактори



РЪКОВОДСТВО

Имайте предвид, че много от поведенията, предизвикани от вътрешните фактори, се възприемат положително от вас и от хората около вас. Понякога те могат да имат и положителен ефект, тъй като от тях могат да произтичат предимства или таланти, например. На този етап е важно да установите дали поведението ви е резултат от свободно, съзнателно решение, или е продиктувано от вътрешна необходимост. Трябва ли да изпълнявате дадена задача възможно най-перфектно или бихте могли да се справите добре, ако понякога изпълнявате задачата само на 80%. Чувствате ли се отговорни за добрата атмосфера или сте в състояние да се справите добре с напрежението? Съмнявате ли се в себе си или поставяте ли под съмнение собствената си значимост, ако не реагирате според изискванията на водача?

Хората, които действат под силното влияние на вътрешния си стимул, изпадат от житейската позиция "Аз съм ОК" (вж. инструмента "житейски позиции"). В собственото им самовъзприятие важи следното правило: "Аз съм добре, ако ... бързам / съм перфектен / угаждам на другите / съм силен / се старая много.

Тези изисквания никога не могат да бъдат изпълнени. Каквото и да прави човек, то никога няма да е достатъчно: не е достатъчно бързо, не е достатъчно съвършено, не е достатъчно обичано, не е достатъчно силно, не е достатъчно полезно. Вътрешните фактори са бремене за всеки човек и тази монета няма положителна обратна страна.

Най-важното е, че можете да се освободите от вътрешните си движещи сили, като повишавате самосъзнанието си и усвоявате нови начини на поведение.

Ако искате да работите върху вътрешните си фактори, първата стъпка е да ги идентифицирате. Следващият текст показва как можете да разработите нови решения, които да обезсилят старите ви императиви.

По-долу ще намерите инструкции за това как да идентифицирате вътрешните си движещи сили. Преди да започнете, прочетете следните примери за ефектите, които могат да имат вътрешните движещи сили.

Пример за това как вътрешните фактори оказват влияние

Бъди перфектен!

- Толкова дълго подобрявате правописа и граматиката в офертата, че пропускате крайния срок за подаване. Все пак изпращате офертата, но тя не е преработена.
- Когато давате обратна връзка на колегите си, никога не изразявате своето удовлетворение, защото задачата винаги е можела да бъде изпълнена по-добре.
- На организираното от вас тимбилдинг събитие се чувствате зле, защото една от масите е с клатец се крак.

<p>Бързай!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Изготвяте оферта в последния момент. Бързо я изпращате и веднага след това затваряте компютъра си. Не забелязвате, че офертата е останала в кутията за изходящи съобщения. Тя не е взета предвид в конкурса. • Давате обща обратна връзка, защото сте прочели повърхностно работата на колега. Срещата няма никаква полза. • Организирано събитие за сплотяване на екипа, на което присъствате само за кратко, защото имате три други срещи в този ден. Леко сте разсеяни. В резултат на това не опознавате никого по-добре и не се интегрирате допълнително в групата.
<p>Старай се!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ентусиазирано обещавате на клиент, че ще изготвите офертата по-бързо от очакваното. Пишете я през нощта за сметка на времето, прекарано със семейството ви. Ядосвате се, защото не получавате поръчката въпреки изключителните усилия. • Въпреки че колежка се е представила много добре, на срещата за обратна връзка се ядосвате, защото не е дала най-доброто от себе си. • Не знаете как да се отпуснете по време на събитието за сплотяване на екипа. Държите се като управител на ресторант
<p>Удовлетворявай другите!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Предлагате решения, които са от полза за клиента, но са в разрез с интересите на вашата компания. • Имате притеснения относно работата на колега. Въпреки това давате само положителна обратна връзка и запазвате недоволството си за себе си. • На събитие за сплотяване на екипа молите всички да се забавляват, грижете се за забавлението им и предлагате напитки, за да са доволни. Не се грижете за себе си и не позволявате на другите да се грижат за вас.
<p>Бъди силен!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Въпреки че сте претоварени, не делегирайте изготвянето на офертата на колега. • Избягвате да давате насърчителна обратна връзка на колегите си. Смятате, че хората трябва да се мотивират сами. • Имате болки в стомаха и се чувствате некомфортно по време на събитието за сплотяване на екипа. Не позволявате обаче това да ви притеснява. Просто стискате зъби и оставате до края.

Разберете кои вътрешни фактори влияят на поведението ви

Следващата стъпка е свързана с вашите вътрешни движещи сили. Прочетете описанието на петте движещи сили и отбележете действията, които описват как се държите в стресови ситуации.

Бъдете честни със себе си.



Бъди перфектен!

Поведение

- Ориентиран съм към качеството.
- Имам високи стандарти в работата и личния си живот, които се стремя да спазвам.
- Ако правя нещо, го правя перфектно, като се стремя към съвършенство.
- Обичам да се уверявам, че всичко е безупречно, дори ако това изисква да проверявам задачата няколко пъти.
- Ценя надеждността, вниманието към детайлите и точността.
- Добре съм организиран.
- Трудно ми е да работя с хора, които не са прецизни в работата си.
- Опитвам се да надхвърлям очакваните стандарти.
- Харесва ми да получавам най-високи оценки.

Поведение

- Трудно ми е да постигна удовлетворение от това, което правя, защото постоянно имам чувството, че то може да бъде направено още по-добре.
- Обръщам голямо внимание на детайлите.
- Склонен съм към микромениджмънт, когато делегирам задачи.
- Моите прозрения означават, че ме възприемат като човек, който е критичен и се вглежда в детайлите.
- Забелязвам това, което не работи ("holes in the whole"), и предприемам коригиращи действия.
- Обичам да спазвам рутинни процедури и структури.
- Чувам, че в някои ситуации съм "твърде сериозен".
- Обичам да имам всичко под контрол.
- Не е лесно да ми се угоди.

Лични недостатъци

- Склонност към пропускане на крайни срокове поради стремеж към качество.
- Твърдо придържане към убежденията и ценностите в ситуации, които изискват повече откритост и гъвкавост.
- Трудности при постигането на удовлетворение - постоянно чувство за неадекватност.
- Проблеми с определянето на приоритети.
- Загуба на удоволствие от работата.
- Критикуване на другите, като се очаква те да бъдат също толкова съвършени.
- Неизпълнение на задачи поради страх от критика.
- Прекомерен контрол върху себе си и другите.

Бързай!

Поведение

- Ориентиран съм към резултатите.
- Изпълнявам задачите бързо.
- Не обръщам внимание на детайлите.
- Мога да импровизирам и да поемам икове.
- Мога да поддържам висока ефективност под натиска на работното време.
- Отлагам задачите, докато не станат спешни.
- Извършвам допълнителни занимания по време на разговор или среща.
- Обичам да съм в движение.
- Правя много неща наведнъж.



Поведение

- Говоря по-бързо от другите. Склонен съм да прекъсвам другите или да довършвам изреченията им вместо другите.
- Прескачам от среща на среща, често без да планирам почивки между тях.
- Премествам разговорите и срещите в по-късен етап. Това често е предизвикателство за другите.
- Ядосвам се от хора, които отлагат.
- Обичам да преминавам бързо от идея към изпълнение.
- Мога да бъда нетърпелив.
- Притискам другите с по-бързи срокове.
- Забавянето и бавното темпо ме изкарват от равновесие.
- Очаквам бързи и практични отговори.

Лични недостатъци

- Безпокойство и напрежение.
- Предприемане на действия дори когато е по-добре да се изчака търпеливо. Както гласи максимата: "бързо, бързо, преди да разбереш, че е безсмислено".
- Склонност към рисково и дори опасно поведение.
- Емоционални изблици.
- Да бъдеш аутсайдер, който винаги е 3 стъпки пред другите.
- Липса на място в календара за спокойно мислене, за планиране, за запазване на перспективата.



Старай се!

Поведение

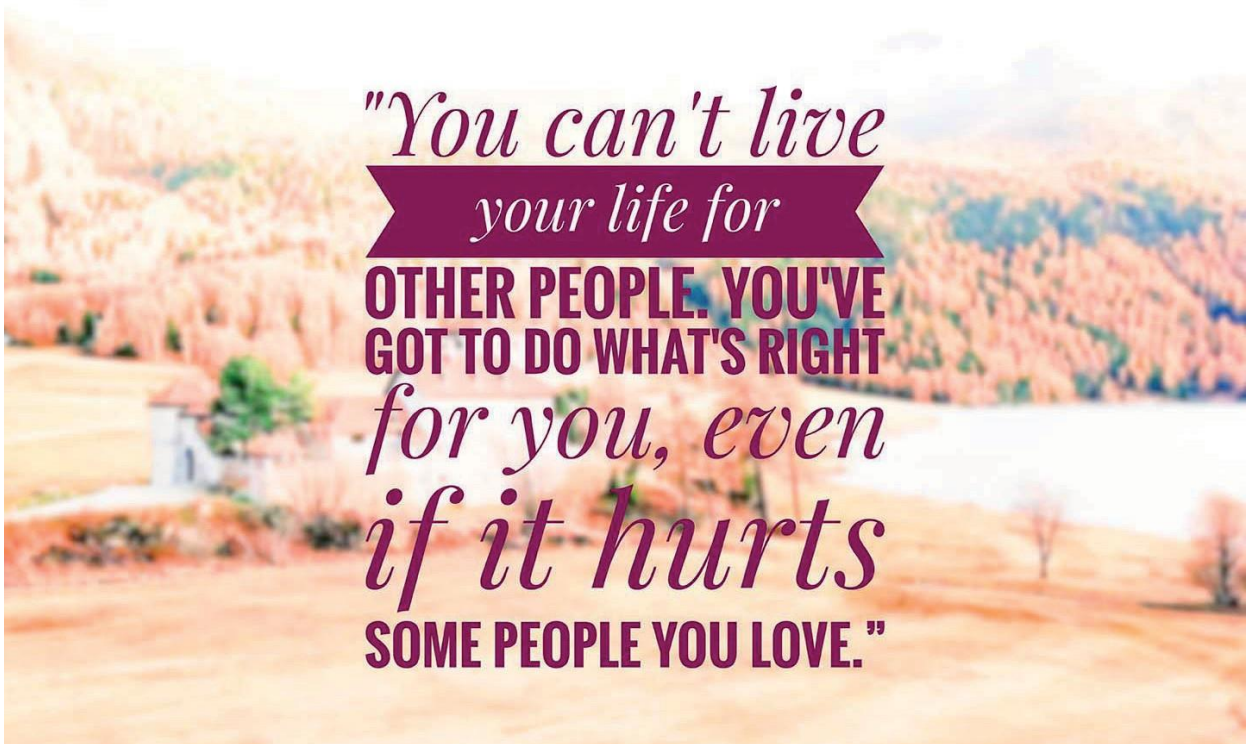
- Подхождам към новите задачи с ентузиазъм и енергия.
- Дори когато имам много работа, ми е трудно да не се захващам с нови проекти. Поне се опитвам да работя по тях.
- Убеден съм, че трябва непрекъснато да се усъвършенствам и да правя все повече и повече.
- Без значение къде се намирам, това не е достатъчно добро.
- Губя мотивация, когато съм близо до завършването на даден проект.
- Новите идеи и храна за размисъл ме разсейват от основната задача, която много бързо ме отегчава.
- Въпреки че следвам мотото да не отлагам задачите, на практика често ги отлагам.
- Нещата не са толкова лесни и прости за мен, колкото много хора си мислят.
- Според другите съм склонен да усложнявам задачите.
- Когато се захващам с дадена задача, тя се оказва по-сложна, отколкото е изглеждала в началото.
- След като изработя всички детайли, съм склонен да се откажа от даден проект, защото откривам, че нямам

<p>Поведение</p>	<p>ресурсите да се справя.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Трудно ми е да се отпусна. • Въпреки че се старая много, рядко имам успеха, който заслужавам. • Не довършвам нещата. Трябва наистина да се събера, за да свърша задачите си. • Интересувам се повече от пробите, грешките и експериментите, отколкото от завършването. • Всеки ден започвам нова задача. • Нищо не ми е лесно в живота. Трябва да работя усилено за всичко. • Чувствам, че не разгръщам потенциала си.
------------------	---

<p>Лични недостатъци</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Много нерешени въпроси - страхът от провал парализира успешното завършване на проектите. • Липса на реални успехи въпреки огромните усилия, които се влагат. • Загубване в детайлите. Усилията не са пропорционални на постигнатите резултати. • Отслабване чрез търсене на причините за неуспеха във външните обстоятелства. • Изживяване на една мечта. • Враждебност и агресия към успешните хора..
--------------------------	---

Удовлетворете другите!

<p>Поведение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Внасям хармония в работата в екип. • Чувствам се отговорен за това хората около мен да се чувстват добре. • Винаги отделям на хората цялото си внимание. • Намирам тишината в разговора за неприятна, затова се опитвам да я запълня, за да я направя по-приятна. • Загрижен съм за това хората да ме харесват и да ме приемат. • Чувствам се зле, когато трябва да критикувам някого. • Избягвам конфликтите. • Предпочитам да запазя мислите си за себе си, отколкото да се конфронтирам. • Приемам критиката по-зле от другите.
------------------	--



Поведение	<ul style="list-style-type: none">• Лесно се адаптирам към нови места и правила.• Щастието на другите хора е по-важно за мен, отколкото моето собствено.• Интересува ме мнението на другите хора и как те оценяват работата ми.• Сговорчив съм, обичам да казвам ДА, не обичам да казвам НЕ.• По-склонен съм от другите да правя жертви в името на екипа.• Искам хората около мен да са щастливи.• Отнасям се към нещата дипломатично, за да не обидя никого.• Щастлив съм, когато хората около мен са щастливи.• Поставям благополучието на другите пред своето собствено.
Лични недостатъци	<ul style="list-style-type: none">• Удовлетворяването на другите често е повърхностно - без да се мисли за истинските нужди и чувства на колегите - и затова може да бъде посрещнато с отхвърляне.• Неизразяването на неудовлетвореността директно се превръща в пасивно-агресивно поведение (заяждане, сплетни, закъснения).

Лични недостатъци

- Отлагане и натрупване на проблеми чрез липса на смелост да им се противопоставите.
- Съгласяване с неблагоприятни решения, затъване в нездравословни връзки и договорености.
- Обвиняване на другите за липсата на екипен дух.
- Липса на уважение и на сериозно отношение



Бъди силен!

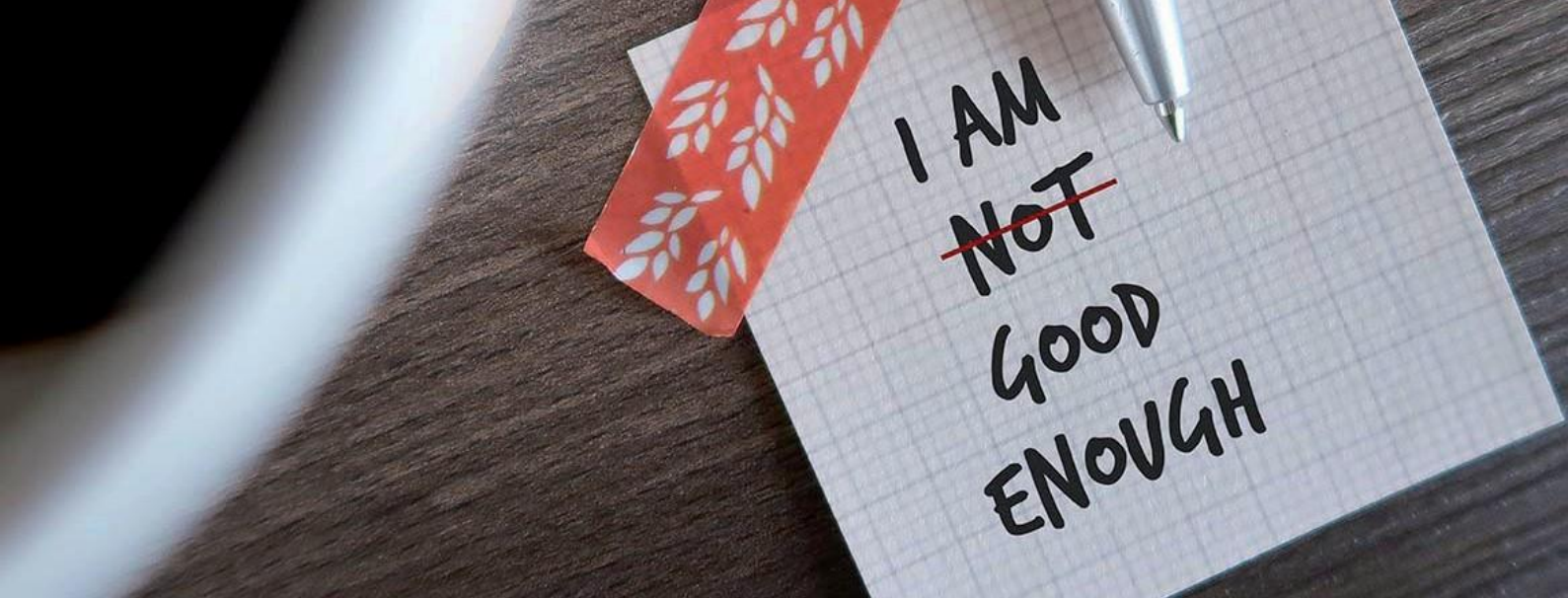
Поведение

- Не обичам да се самосъжалявам или да показвам слабост.
- С готовност помагам на другите и не желая да се възползвам от помощта.
- Имам силно чувство за дълг.
- Известен съм с надеждността и упоритостта си, дори когато задачата е непосилна или неприятна.
- Когато другите се паникьосват, аз все още запазвам самообладание.
- Искането на помощ ме смущава.
- Запазвам проблемите си за себе си и ги решавам сам.
- Когато нещата станат трудни, стискам зъби и продължавам да работя.

<p>Поведение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Не обичам да съм зависим от другите. Самодостатъчен съм си. • Предпочитам да съм на разстояние от другите хора. • Склонен съм да свивам рамене много повече от средностатистическия човек. • Обичам да запазвам проблемите си за себе си. • Дразня се от хора, които са слаби и които се "разпадат", когато се сблъскат с проблеми. • Когато хората са в криза, те често идват при мен за подкрепа. • Когато възникне проблем, знам, че мога да се справя с него. • Предпочитам да контролирам ситуацията, вместо да отдавам влиянието си на другите. • В трудни ситуации мога да бъда възприеман като властен. • Хората се възхищават на моята твърдост и издръжливост, но понякога се отнасят към мен като към безсърдечна машина.
<p>Лични недостатъци</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Трудности в общуването и изграждането на близки взаимоотношения. • Не се възползвате от социалната подкрепа в екипа • Липса на чувство за принадлежност - отчуждаване от другите. • Ниска степен на съпричастност към другите - очакване, че те са еднакво силни. • Дистанцирането от колегите води до това, че с течение на времето колегите започват да избягват контакти. • Липсата на сътрудничество и обмен на положителни емоции води с времето до цинизъм и озлобление.

След като прочетете описанията, преценете за кой двигател сте направили най-много избори. Не забравяйте, че повече от един двигател може да повлияе на поведението ви. Първо се заемете с фактора, който според вас се проявява най-силно в поведението ви.

Ако ви е трудно да определите вътрешните си двигатели, съзнателно наблюдавайте реакциите си в трудни ситуации през следващата седмица. Можете също така да помолите хора, на които имате доверие, за помощ при идентифицирането на вашите движещи сили.



Разработване на нови възможности, които отменят старите ви императиви

Според Тайби Калер можем да се откъснем от вътрешните си двигатели стъпка по стъпка. Това е процес, който ни води към по-добро качество на живот и по-голяма устойчивост при вземането на лични решения, търпение и доброжелателно разбиране на самите нас. След като сме идентифицирали вътрешния си двигател, заменяме императива ("Добре ми е, ако...") със съответната възможност.

Запознайте се с възможностите, които са свързани с всеки фактор.

Основен императив: Добре съм, ако...	Разрешение
съм перфектен	Нормално е да бъда такъв, какъвто съм. Достатъчно добър съм.
ако бързам	Нормално е да отделям време за себе си. Не бързам..
ако се старая	Нормално е да правя нещата с лекота и да съм успешен, когато ги правя..
удовлетворявам другите	Нормално е да уважавам и да се грижа за себе си. Позволено ми е да казвам "не"..
съм силен	Нормално е да изразя собствените си нужди. Позволено ми е да поискам помощ.

Помислете за тези "фактори" и си запишете следните въпроси :

- Какво означава тази възможност за вас?
- Какво би означавало на практика да приложите тази възможност в живота и работата си?
- Какви конкретни действия можете да предприемете, за да замените обичайните си реакции, предизвикани от вашия двигател?



Можете да използвате съветите по-долу, за да определите нови начини на работа.

Ако вашият двигател е ...,	... можете да подкрепите промяната чрез следното поведение:
<p>да бъдете перфектен!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Извършвайте задачите по график. • Приоритизирайте. • Сключете договори със себе си - на какви критерии трябва да отговаря дадена задача, за да бъде изпълнена добре? Съсредоточете се върху замяната на "отлично" с "достатъчно добро". Когато задачата отговаря на критериите, спрете да работите по нея. • Давайте внимателна обратна връзка - пазете се от критиката. Вместо това покажете благодарност. • Насърчавайте повече хумор и по-добра атмосфера.
<p>да бързате !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Гордейте се с точността на работата си, а не със скоростта или обема на изпълнените задачи. • Работете в ритъма на екипа, не бързайте. • Умишлено отделяйте време за размисъл и планиране, преди да вземете решение. • Задавайте въпроси на другите и проявявайте интерес към тяхната гледна точка. • Планирайте моменти през деня, в които ще "присъствате" и няма да правите нищо. • Отдайте цялото си внимание на хората. Съсредоточете се върху разговора или срещата, без да правите нищо друго.

да се стараете!

- Гордейте се с това, че завършвате задачи, а не просто генерирате идеи.
- Гордейте се, че намирате прости пътища към целта си.
- Съсредоточете се върху постигането на резултати, а не просто върху полагането на усилия.
- Не започвайте друг проект, докато не завършите текущия.
- Проверявайте дали ангажиментите, които поемате към себе си и към другите, са реалистични.

да удовлетворявате другите!

- Отбелязвайте кога се съобразявате с другите, за да ги улесните. Изразете нуждите си при тези обстоятелства.
- Гордейте се с настойчивостта си. Поставяйте граници. Научете се да казвате "не".
- Вместо да се включвате и да улеснявате другите, заемете позицията на наблюдател. Наблюдавайте какво се случва.
- Проверете дали границите ви съответстват на ценностната ви система. Кое е нормално за вас и кое не?
- Научете се на кооперативно, ненасилствено разрешаване на конфликти (вж. методите "приобщаващ диалог" и "даване на обратна връзка").

да сте силни!

- Търсете контакт с други хора, контактувайте с тях по-често.
- Говорете по-често за чувствата и нуждите си.
- Приемете помощ.
- Помолете за помощ.
- Можете да започнете с взаимна подкрепа. Попитайте хората, на които сте правили услуги, дали ще ви помогнат.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Не забравяйте, че работата върху вътрешните ви двигатели е процес, който изисква време. Със сигурност няма да се получи на 100% от първия път и ще се чувствате странно и на петия път. В края на краищата ние живеем с нашите двигатели още от първите години на живота си. Затова е важно да вземете лично решение да тръгнете по този път, да имате търпение към себе си и да бъдете приятел на себе си през целия този процес, като любезно се придружавате.

Ако работите съзнателно с вътрешните двигатели, тяхното влияние ще намалее с течение на времето. Съзнателното забелязване и назоваване на вътрешните ви двигатели е моментът, в който си възвръщате контрола върху поведението си, като решавате да се държите по различен начин от този, който сте имали в миналото.

Ако вътрешният ви двигател ви подтиква да се държите по определен обичаен начин, дайте си разрешение да промените

поведението си по съответния начин (вж. по-горе).

Ако този подход създава голямо напрежение и ви е трудно да промените поведението си, проведете вътрешен диалог за вашия двигател:

- Какво наистина означава за мен [въведете името на двигателя]?
- Кой казва, че трябва да бъда [въведете името на двигателя]?
- Кое е най-лошото нещо, което може да се случи, ако не се държа по начина, по който ми казва моят двигател?
- Кое е най-доброто нещо, което може да се случи, ако не се държа така, както ми казва двигателя?

РЕСУРСИ

Концепцията за вътрешните фактори първоначално е разработена от Тайби Калер през 70-те години на миналия век. Тя е част от transactional анализ.

Препоръчителна литература на немски език:

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

Berne, Eric (1983): Was sagen Sie, nachdem Sie »Guten Tag« gesagt haben?; Fischer.

Препоръчителна литература на английски език :

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited; Human Development Publications.

Hay, Julie (2013): Drivers – and Working Styles – an Essay:

https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers_working_styles_-_an_essay.pdf

inner drivers

stress

enable

life positions

13 Подценяване

„Няма жив човек, който не може да направи повече
от това, което мисли.“
Хенри Форд



Ползи

Защо е полезен този метод?

- * Ще откриете защо членовете на екипа бързо са се приспособили към стария си начин на работа и не осъзнават защо трябва да го променят.
- * Ще разберете съпротивата, която членовете на екипа може да имат срещу промяната.
- * Ще можете да помогнете на членовете на екипа да се развиват и да идентифицират ефективни стратегии в случаите, когато се връщат към старите си, несъвременни начини на работа.
- * Ще използвате подходяща намеса, за да помогнете на членовете на екипа да се адаптират и придвижват напред.
- * Ще разберете защо отделни членове на Вашия екип избягват да се ангажират или да поемат задължения.
- * Ще разберете защо членовете на екипа имат виждания за реалността, различни от Вашите.

Примери от практиката

Марта и Даниел работят съвместно по проект. Работят от разстояние, не на едно и също място. Определили са споделен график, който искат да следват, за да напредват с работата. Всеки път Даниел не спазва крайните срокове. Това означава, че Марта като ръководител проект трябва да работи извънредно, за да спаси ситуацията. Създалото се положение много притеснява Марта и тя организира среща с Даниел, целяща да го накара да реорганизира работата си по начин, позволяващ му да изпълнява поетите ангажименти. Даниел видимо е изненадан. Настоява, че е добре организиран колега и, че двамата са еднакво компетентни в работата по

проекта.

Къде е грешката в приложения подход?

Марта не реагира периодично на закъсненията на Даниел по отношение на крайния срок. Тя спасява ситуацията като работи извънредно, компенсирайки провалите на Даниел. В мислите си, тя има сценарий за обратна връзка, но все още не е казала нищо на Даниел.

Даниел, от своя страна, омаловажава значимостта на проблема. Въпреки, че знае, че са се споразумели за крайните срокове, не ги счита за важни. Той е убеден, че пропуснатите крайни срокове са неизменна част от проектната работа. Неговото разбиране за колективната работа е, че нищо притеснително не се случва по проекта и нещата вървят добре.

Същевременно, Марта прави грешно предположение, че Даниел не следи своя напредък. Тя преценява, че Даниел се нуждае от помощ, за да работи по-ефективно. Намесата ѝ би била много по-ползотворна, ако беше засегнала по-дълбоко ниво. Марта трябваше да опита да накара Даниел да проумее колко е важно за нея да се придържат към съвместния си ангажимент и график. Докато Даниел не осъзнае значимостта на проблема, той е неспособен да предприеме мерки, за да промени ситуацията.

Накратко

Когато работите заедно с други, понякога ще попадате на колега, ангажиран с проблем, на който не може да намери решение. Въпреки, че подобен тип хора ясно изразяват своето недоволство от ситуацията, в която се намират, те продължават да не търсят начин да я променят. Вместо да действат, те отхвърлят действителността,

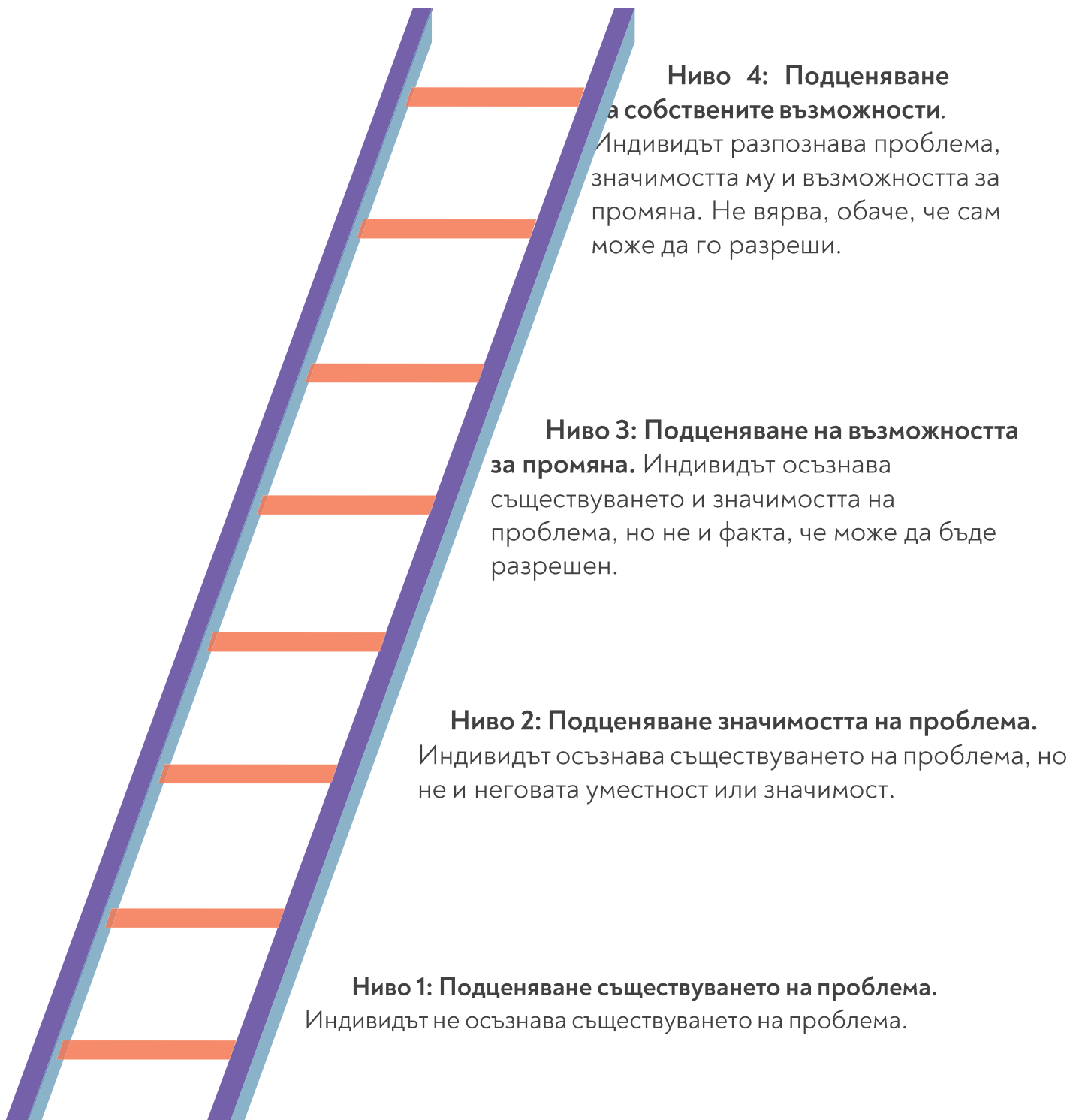
CRUSH YOUR LIMITING BELIEFS

пренебрегвайки факти и събития, както и не отчитайки аспекти и възможности, които са очевидни за останалите. Тези хора просто не гледат реалистично на възможностите, които им се предлагат. Не успявайки да разберат по-мащабната картина, те са неспособни да променят ситуацията.

Подценяването е термин, заимстван от транзакционния анализ. Човек не признава чувства, мисли или действия – както собствените си, така и тези на останалите. Такива хора просто подценяват тяхното съществуване. Например, могат да отричат събитие, което вече се е състояло. Това не означава, че е невъзможно да се предприемат стъпки за промяна на ситуацията, в която устойчиво се намират.

Като лидер на екипа е важно да умеете да разпознавате степента на подценяване, с която се сблъсквате. Това ще Ви помогне да подберете подходящите мерки, чрез които да подкрепите нуждаещия се. Когато се намесвате, е важно да внимавате да не попаднете в т. нар. „Драматичен триъгълник“, опитвайки се да помогнете. (вж. инструмент „Драматичен триъгълник“)

Четири нива на подценяване





РЪКОВОДСТВО

Следващия преглед описва четирите нива на отхвърляне с помощта на примери.

Степен на подценяване	Примери
1.) Подценяване съществуването на проблема	Мениджър назначава служители, които са с близки демографски и мисловни характеристики. Тя не осъзнава, че нейните действия са дискриминационни. Убедена е, че е взела решение, водена от обективни критерии и умения.
2.) Подценяване значението на проблема	Член на екипа осъзнава, че екипът е хомогенен. Не вярва, обаче, че това е сериозен проблем или че има голяма роля. Вместо това се концентрира върху предимствата на ситуацията (могат лесно да се разбират помежду си) докато недостатъците се пропускат. Той може да се направи, че не ги вижда, описвайки ги като временно явление.
3.) Подценяване на възможността за промяна	Лидерът на екипа забелязва проблеми, причинени от хомогенността на екипа: силните и слабите страни на членовете на екипа взаимно се подсилват и мултиплицират. Тя осъзнава, че екипът е способен да работи по-добре заедно, както и да отговоря на пазарните нужди, ако е по-разнороден. Въпреки това, смята, че не може да направи нищо по въпроса, тъй като това е настоящата ситуация на пазара на труда.
4.) Подценяване на собствените възможности	Мениджърът осъзнава, че други екипи, с които са контактували са по-разнородни и успешни. Той е убеден, че няма да има търпението, времето или емпатията да наема служители, различаващи се от тези в екипа му.

Липсата на напредък в развитието може да окаже влияние върху отделен член на екипа, целия екип и дори върху организацията. Или пък може да повлияе върху Вас, като лидер. В ситуация като тази, следва да започнете с нивото на информираност на индивида, екипа или организацията чрез използване на концепцията за подценяване. Намеса в по-горно ниво на осъзнатост няма да има желаня ефект. В екип, където несъзнателната дискриминация е проблем (неразпознато, пренебрегвано съществуване) това няма да проработи, например да се насочи вниманието към важността на приобщаващото лидерство. Тази намеса дори може да накара членовете на екипа да се съгласят, че обмисленият подход към дискриминацията е важен в други екипи, но да не осъзнаят собствената си нужда от преосмисляне на дискриминационното си поведение. В този пример, първата стъпка е да се създаде

осъзнатост в собствения Ви екип, че проблемът съществува.

В ролята Ви на приобщаващ лидер, Вие трябва открито да помагате на членовете на екипа Ви да разпознават реалностите и начините, по които следва да реагират, както и активно да ги оформят.

Следващите насоки ще Ви ориентират, когато работите с членове на екипа и екипи с цел по-прецизно оценяване на проблеми.

- Определете дали е налице подценяване.
- Идентифицирайте степента на подценяване.
- Определете кой участва. Вие самите, един или няколко членове на екипа, целият екип?
- Подгответе подходящи мерки за намеса.
- Приложете ги.



Насоки: Как мога да разпозная подценяването?

Ниво 1 – Подценяване съществуването на проблема

Засегнатият осъзнава ли, че

- Ситуацията съществува?
- Определени събития са се случили?
- Реалността се е променила в друго измерение?

Ако отговорът е „да“, определете следващото ниво на подценяване.

Ако отговорът е „не“, тогава:

- Изяснете реалността.
- Ако реалността се е променила, покажете какви са промените. Обяснете, че промените са неизбежни и че старото статукво няма да се върне.
- Покажете обективните събития.
- Използвайте фактите.
- Попитайте как отделните членове оценяват ситуацията. По този начин може да проверите дали са разбрали реалността, която сте обяснили.

Ниво 2 - Подценяване значимостта на проблема

Лицето осъзнава ли, че ситуацията

- е важна?
- е проблем?

Ако отговорът е „да“ определете следващо ниво на подценяване.

Ако отговорът е „не“, тогава:

- Назовете ефектите от специфично действие/провал по отношение на реалността.
- Покажете какви последици имат специфичното действие/провал.
- Последствията могат да се изразяват в:
 - Ефективността на отделното лице,
 - Отношението му към Вас,
 - Отношенията в екипа,
 - Ефективността на екипа,
 - Разходите за организацията и доходността.



Ниво 3 - Подценяване възможността за промяна

Лицето вижда ли, че :

- Ситуацията може да се промени?
- Другите са успели да преодолеят подобни предизвикателства .

Ако отговорът е „да“, определете следващото ниво на подценяване.

Ако отговорът е „не“:

- Покажете, че проблемът е от общ характер и засяга повече хора, а не само конкретното лице. Например, може да е проблем, който е съотносим и към техния екип, компания и сектор.
- Използвайте факти - статии, проучвания, дискусии в социалните мрежи. Насочете вниманието им върху споделените примери и опит на други хора, които са се сблъскали със ситуацията и са я променили.
- Разширете перспективата. Покажете как същия проблем е ефективно разрешен в техния екип, организация, сектор.

Ниво 4 - Подценяване на собствените възможности

Лицето смята ли, че :

- Ситуацията може да бъде разрешена,а промяната да се случи?
- Наличните варианти са приложимикъм ситуация и условията, в които се намира ?

Ако отговорът е "не":

- Помогнете му да осмисли своето влияние върху ситуацията.
- От какво зависи?
- Какво може да направи по отношение на влиянието си?
- Помогнете му да създаде реалистичен краткосрочен план за действие. Не създавайте сложен план, който ще го изплаши. Вместо това, се концентрирайте върху целите в обозримо бъдеще.
- Споразумейте се за кратък преглед на резултатите. Кои са работещите стратегии? Кои – не са? Използвайте информацията за основа за бъдещия курс за действие.
- Заедно развийте чувството, че сте

опитни, като питате за ситуации, с които лицето се е сблъсквало преди. Разговорете как се е справило тогава и кои стратегии са приложими към сегашната ситуация.

- В случай, че лицето каже, че този подход „не е за него“, попитайте как би

искало да се промени подхода, за да е по-подходящ за стила му на работа.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Модериране на екипи

Липсата на осъзнатост, че проблемът е пренебрегван влияе не само на отделните лица, но може и даде своето отражение върху екипи и организации. Наблюдавайте как Вашият екип говори за ситуацията или проблема. Преценете дали стратегията на екипа или подходът му кореспондират със съответното ниво на подценяване. Нужна е практика.

Можете, например, в качеството си на екип, заедно да решите да въведете нова система за управление на връзките с клиентите (CRM). Въпреки това, няма да спечелите от употребата ѝ, ако членовете на екипа продължават да не осъзнават нуждата на организацията от новата система за управление на връзките с клиентите.

Когато въвеждате промяна, не мислете единствено за очакваните резултати. Много лесно може да попаднете в капана да пропуснете работата по осъзнатостта на екипа и да накарате заинтересованите прекалено бързо да разработят и внедрят стратегия.

Възможно е дори да се изкушите да го направите, ако екипът все още не е наясно със съществуването или важността на проблем или ако не вярва, че ситуацията може да се промени.

Вслушвайте се във възраженията на екипа против промяната и определете на кое ниво на подценяване се намира.

Ако е възможно, преди срещата се опитайте да констатирате нивото на

подценяване в екипа с оглед на конкретното предизвикателство и подгответе подходящи мерки за намеса.

Ако по време на срещата подценяването е явно, бъдете гъвкави и изберете такъв метод на намеса, който отговаря на идентифицираното ниво на подценяване.

Помислете дали ще използвате концепцията за Discounting само за Ваше улеснение или ще я представите и на екипа си, така че заедно да създадете колективна осъзнатост за предизвикателствата.

Развитие на собствения Ви характер на лидер

Проблемите Discounting могат да засегнат също и приобщаващите лидери.

Discounting не само ще спре собственото Ви развитие, но и ще възпрепятства това на екипа Ви. Ако Вие лично сте непреклонен, оценете на кое ниво на Discounting се намирате. Помолете някой да Ви помогне да приложите Discounting подход или приложете гореописания метод върху себеси.

Неефективно е, например, ако лидерите на екипа участват в обучителен курс за приобщаващо лидерство и впоследствие да проведат приобщаващ диалог в своя екип, но самите те да не признават значението и ценността на приобщаващото лидерство. Вероятността да приложат наученото в ежедневната си работа е ниска.

РЕСУРСИ

Авторите на метода са Кен Мелър и Ерик Шиф. Наръчникът е от метода на транзакционния анализ.

Препоръчителна литература на немски език :

Mellor, Ken; Sigmund, Eric (1977): Discounting; in: Neues aus der Transaktions Analyse, 1. Jg., Nr. 3, S. 133-139.

Schulze, Henning S. (2014): Mediation - Die Arbeit mit dem Abwertungskonzept und der Abwertungsmatrix; Donau Institut Campus für Transaktionsanalyse, Arbeitspapier 2014 – 2:

<https://bit.ly/-Abwertung>

Stewart, Ian (2000): Transaktionsanalyse in der Beratung; Junfermann.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

Препоръчителна литература на английски език ::

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Kostenfreies Material zur Anwendung von Transaktionsanalyse-Werkzeugen (Innere Antreiber, Discounting) im Businessumfeld finden Sie hier:

<https://juliehay.org/free-downloads-books-workbooks/>

discounting

change

conflict

14 Scrum

„Не се влюбвайте в плана си, почти сигурно е, че е грешен“.
Джеф Съдърланд



Ползи

Кога този метод е полезен?

- * Когато искате да се развиете в по-гъвкав екип или организация, предимно за да реагирате бързо и по подходящ начин на променящите се параметри.
- * Когато искате да увеличите чувството за индивидуална отговорност в екипа, като оставите членовете на екипа сами да решат кой е правилния начин за постигане на дадена цел.
- * Когато искате да се развиете в организация, ориентирана към клиента.
- * Когато търсите ефективна възможност за успешно реализиране на проекти в бързо променяща се среда.
- * Когато искате да минимизирате риска от лоши инвестиции и грешни решения и следователно да се съсредоточите върху редовното оценяване на междинните резултати от работните процеси, за да можете да реагирате възможно най-рано.

Примери от практиката

Оливия е ръководител на екип в консултантска компания, която се фокусира върху НПО, социални предприятия и обществени изпълнители. Една от най-важните им услуги е цялостно, научно обосновано изследване и експертиза по политически, социални, екологични и икономически теми, които са от особен интерес за техните контрагенти.

Оливия се научи да подхожда към новите договори по много структуриран начин. Тя обича да прави задълбочени планове. Това ѝ дава усещане за сигурност и усещане, че работи добре подготвена. Когато е възможно, нейната цел е да вземе всичко предвид при възлагане на поръчка. Тя изисква този подход и от

членовете на своя екип. Тя изисква от тях да опишат възможно най-точно, как ще бъде структуриран техният резултат, когато става въпрос за нови разпоредби за изследване или експертиза. Нейните клиенти също изискват този подход, наред с други причини, защото трябва да защитават пред своите ръководители в собствените си организации, избора си защо са възложили договора на Оливия и нейния екип. Това е възможно, само ако има много ясно описание при възлагането на договора какъв резултат трябва да се очаква в края.

Въпреки системния си подход, Оливия и членовете на нейния екип направиха многократни наблюдения през последните няколко години. След като предадат своите резултати, обикновено съставят изчерпателен доклад до 100 страници. Оказва се, че те получават похвали по-рядко от преди за висококачествената си работа. Техните клиенти, за някои от които екипът работи от няколко години, вече не са толкова доволни, колкото са били. Въпреки че работят също толкова професионално, колкото и преди, клиентите им сега все по-често отговарят с изявления като: „Докладът е добър, но очаквахме повече в един или друг аспект“.

Членовете на екипа на Оливия изразяват разочарованието си от този вид обратна връзка на срещите на екипа си. Те не са свикнали с това и питат, какво биха могли да направят по различен начин. Наскоро Хари беше нает като нов член на екипа. Преди да започне тази нова длъжност, той завърши онлайн курс за обучение по Scrum, тъй като, като сертифициран PRINCE2 практик искаше да разшири предишните си познания за традиционните методи за управление на проекти с гъвкав подход към управлението им. На първата среща на екипа с Хари темата за удовлетвореността на клиентите отново беше поставена на масата. Хари

имаше просто обяснение за това, както и предложение: „По време на три до шест месеца, които обикновено са ни необходими за нашето проучване и разработване на доклада, трябва да се свързваме с нашите изпълнители поне веднъж месечно, за да ги информираме за текущата ни работа и нашия напредък. Това може би не е познато за нас и нашите изпълнители, но съм сигурен, че ще повишим удовлетвореността на нашите клиенти обратно до обичайното ниво с тази проста мярка“.

Екипът позволи на Хари да им обясни защо смята, че ще успеят с този подход. Той накратко обясни ключовите компоненти на Scrum, включително концепцията за работа в така наречените „спринтове“ от най-много един месец. Хари обясни, че в Scrum текущите междинни резултати се обсъждат с изпълнителя. Новите му колеги твърдяха, че не могат да си представят, че техните изпълнители от публичния сектор, ще се съгласят да прекарват няколко часа с тях всеки месец, за да наваксат напредъка на работата им. „Те просто искат добър резултат накрая. Междувременно те не искат да работят с нас“, твърдят те.

Оливия е наясно с това отношение сред кръга си от клиенти, но Хари все пак бе събудил интереса ѝ към по-пъргавия Scrum подход. Въпреки че често е чувала за Scrum, досега смяташе, че този начин на работа е по-подходящ за ИТ сектора, където първоначално беше разработен Scrum.

Оливия и нейният екип разгледаха по-отблизо философията зад Scrum. Хари беше помолен да подготви кратък информативен семинар, за да сподели новите си знания за Scrum с колегите си. В края на семинара Оливия попита дали има аспекти на Scrum, които те като екип биха могли да използват, дори ако не искат веднага да представят целия метод за съвместната си работа. Те идентифицираха заедно

компонентите на Scrum, които искаха да изпробват директно: Оливия и ръководителя на проекта, отговарящ за всеки клиентски договор, сега се свързват с техния изпълнител поне веднъж месечно за неформален онлайн чат. За този разговор те обмислят конкретен фактически въпрос, който в момента занимава екипа, извършващ изследването. Те използват срещата, за да отчетат накратко на какъв етап е работата. Най-важният аспект на разговорите обаче е да се разбере, как изпълнителят реагира на междинните резултати, които споделят и дали изразяват нови интереси, желания или идеи, които не са били съобщени при възлагането на поръчката.

След половин година екипът направи равностметка и обсъди резултатите от кратките месечни актуални разговори с изпълнителите. Всички се съгласиха: удовлетвореността на клиентите отново се е увеличила. Някои клиенти дори бяха споменали, че кратките онлайн чатове са били особено ценни, защото са ги довели до нови идеи. Те похвалиха гъвкавостта, с която екипът на Оливия приема нови предложения през целия срок на договора.

Оливия докладва положителните резултати от своята експериментална фаза с отделни Scrum компоненти на ръководния екип в нейната компания. В бъдеще тя и нейният екип, биха искали да бъдат първите в компанията, които работят по този метод.



Накратко

Scrum в момента е най-известният метод за управление на проекти. Scrum идва от софтуерната индустрия, но сега се използва в много други сектори извън разработката на софтуер. Първоначално името идва от спорта ръгби. Scrum е съкратена форма на „scrummage“ и се отнася до момент в играта, в който играчите се приближават един до друг. Тази ситуация е свързана с ловкост, динамика и комуникация. Това означава Scrum. Основополагащите принципи, които заемат централно място в Scrum са:

- итеративно, постепенно/нарастващо действие, при което полезните нараствания се разработват възможно най-бързо, вместо завършване и представяне на крайния резултат на много по-късна дата.
- последователна ориентация към клиентите, вместо да се гарантира, че първоначалният план е изпълнен възможно най-точно.

- самоорганизация вместо централно (проектно) управление.

Тези три аспекта са уместни и за INCLUDE. Scrum прави възможно да успеете в променлива и несигурна бизнес среда, където очакванията на вашите клиенти и целева група се променят и се изисква креативност. Scrum създава работеща структура, основана на разбиране, самоорганизация, подобряване на качеството и темпото на работа и учене от опита. Прилагането на този метод ще позволи на екипа да реагира гъвкаво на новите очаквания и обстоятелства. Scrum е един възможен отговор на предизвикателствата, свързани с технологичното ускорение, постоянното търсене на иновации и бързия темп на работа с натиска за изпълнение.

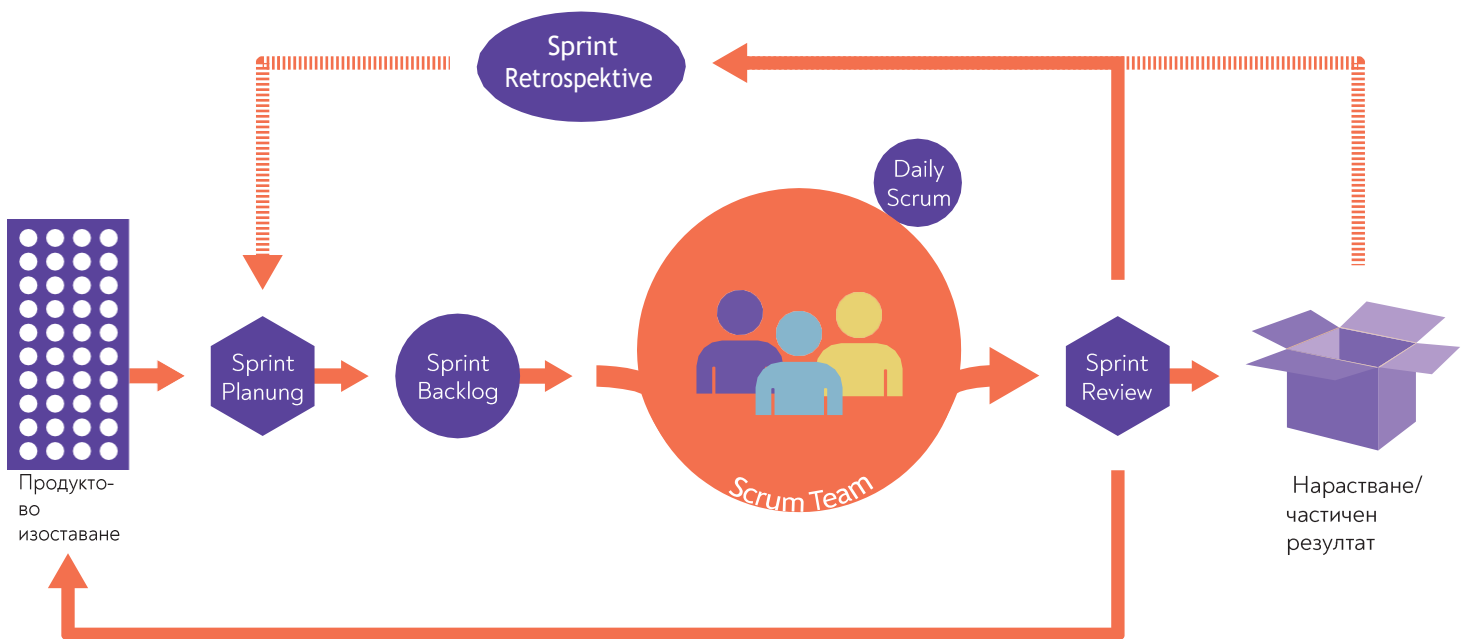
Scrum може да се прилага навсякъде, където целта е да се увеличи производителността и да се постигнат по-добри резултати, така че подходящи

решения да могат да бъдат разработени в тесни консултации с клиенти или целеви групи. Методът предлага добра отправна точка за систематично увеличаване на гъвкавостта на екип или организация. В контекста на INCLUDE „гъвкавост“ означава разбиране на

способността на една организация да реагира по подходящ начин и гъвкаво на променящите се параметри.

В този смисъл гъвкавостта е важно изискване за гарантиране на дългосрочното оцеляване на една организация.

Scrum накратко*



* Източник: Scrum.org.

РЪКОВОДСТВО

Scrum-Основи

Според наръчника за Scrum, създаден от Кен Швабер и Джеф Съдърланд (вижте „Ресурси“), методът се основава на следните основи:

- **Прозрачност:** възможността всички участници да следят напредъка (на проекта). Информацията е достъпна за всички.
- **Проверка:** постепенно, итеративно действие. Един цикъл на итерация се описва като „спринт“. Напредъкът се проверява редовно в светлината на целите на съответния спринтов цикъл.
- **Адаптиране:** способността да се реагира на промените и да се учим от опита е част от процеса. Екипът постоянно трупа нов опит.

Ако нещо трябва да се промени, това вече може да се приложи в следващия спринтов цикъл.

Защо Scrum е различен?

Гъвкавите проекти са три пъти по-склонни да успеят от така наречените водопадни проекти, с други думи проекти, които се изпълняват с традиционни методи за управление на проекти. Standish Group стигна до това заключение в своя Доклад за хаоса от 2020 г. (вижте „Ресурси“). В допълнение към това, вероятността проектът да се провали е два пъти по-голям. Проучването определя успеха по отношение на спазването на крайните срокове и бюджета, според плана за удовлетворение на потребителите.

Основните разлики между Scrum и водопадния подход за управление на проекти. Водопаден подход:

Scrum

- Проектът се изпълнява итеративно, стъпка по стъпка.
- Крайният проект все още може да бъде променен. Не е напълно ясно как ще изглежда крайният продукт.
- Някои стъпки се появяват многократно. Има кратки работни цикли („спринтове“). Изискванията на проекта могат да се променят с времето.
- Планиране за непосредствени, краткосрочни цели. Следователно концентрацията е върху постижимата добавена стойност, а не върху обема на работата.

Водопаден подход

- Проектът се изпълнява линейно по традиционен начин.
- Крайният продукт е много ясно дефиниран. Целият проект е планиран предварително.
- Преминаването към следващата фаза означава, че предишната фаза е завършена. Всяка фаза на проекта се обработва само веднъж.
- Изпълнението се гради на много точно дефиниран план. Изискванията на проекта се определят на много ранен етап от работата.

- Тестването е фиксиран компонент на всеки „спринт“.
- Документацията е с приоритет.
- Тясно сътрудничество с клиентите по време на целия процес.
- Промените се очакват и следователно изискват гъвкав подход.

- Тестовата фаза започва след приключване на работата по разработката.
- Създадена е много прецизна документация.
- Контактът с клиента се осъществява във фазата на събиране на изискванията, при представяне на етапи и при предаване на готовия продукт. По време на етапите на разработка екипът работи без контакт с клиенти или целеви групи.
- Промените в проекта трябва да бъдат съгласувани по официални канали.

Scrum-понятия, които трябва да знаете

Scrum има свой собствен речник, който трябва да приемете, ако искате да работите с метода. Повечето от техническите термини се използват на английски език.



Scrum-артефакти

Scrum артефактите са предимно там, за да направят цялата важна информация прозрачна за участниците. Всички артефакти са „материални“ продукти, които са разработени в процеса на Scrum. Това са по-специално документите по проекта, като неизпълнените задачи и отделните нараствания, които съставляват общия резултат.

Продуктово изоставане: това е структуриран списък на всички елементи или изисквания, които трябва или могат да бъдат внедрени в разработвания продукт. Изискванията за промяна и подобряване на продукта също са изброени тук. Този списък не е окончателен. Може да се разшири с нови елементи, за да се създаде функционален продукт.

Спринтово изоставане: в спринтовото изоставане са изброени задачите, които (трябва) да бъдат изпълнени в текущия спринт. Тези задачи се избират от натрупания продукт. Изоставането в спринта съдържа плана за създаване на следващото нарастване (вижте „нарастване“) и за постигане на целта на спринта. Планирането се основава на прогноза (вижте „планиране на спринт“). Той е адаптивен, ако може да се гарантира, че целите на спринта са постигнати по този начин.

Нарастване: тъй като крайният продукт със Scrum е итеративен, произведен стъпка по стъпка, продуктът се развива постепенно във всеки спринт. Със софтуера, например, ще бъде добавена нова функция, която първоначално е била описана в продукта. Тази нова функция представлява увеличение, с други думи частичен резултат.

Целият продукт се състои от всички стъпки, които са били завършени в текущия спринт и във всички предходни спринтове.

Scrum екип

Хората, които разработват нещо заедно, заемат централно място в Scrum. Scrum има за цел да даде възможност за възможно най-успешното сътрудничество за всички участници. Методът се възползва от плоските йерархии, където ефективността на екипа е по-важна от ефективността на участващите лица. Екипът на Scrum се състои от собственик на продукта, екип за разработка и ръководител на Scrum.

Собственик на продукта: собственика на продукта е отговорен за успеха на проекта. В тази роля той представлява интерфейса между заинтересованите страни и екипа за разработка и гарантира, че продуктът, който ще бъде разработен предлага възможно най-голямата стойност за клиентите. Собственикът на продукта е отговорен за изоставането на продукта. Основна задача е да предаде, инспектира, специфицира, одобри, приоритизира и управлява изискванията за продукта. Това става с помощта на всички участници.

Екип за разработка: екипът за разработка на Scrum работи по самоорганизиран начин. Той е отговорен за завършване на нарастването в края на всеки спринт (т.е. нарастваща фаза на работа). За да постигне това, екипът за разработка планира всеки спринт и управлява изоставането в спринта. Екипът за разработка обикновено се състои от 3 до 7 души.

Scrum учител: този член на екипа отговаря за ефективността на Scrum екипа. Scrum учителя гарантира, че екипът работи върху основата на метода Scrum. Scrum учителите са лидери, които служат. Те помагат на екипа да се концентрира върху създаването на ценни увеличения, да се съсредоточи върху преодоляването на пречките, блокиращи напредъка на екипа, и гарантират, че всички Scrum събития са продуктивни.

Scrum събития

Итеративният характер на Scrum се основава на работа в последователни спринтове. Тези спринтове са истинското сърце на метода. Всеки спринт съдържа всички Scrum събития, а именно планиране на спринт, ежедневен Scrum, преглед на спринта и ретроспекция на спринта. Всяко от тези Scrum събития предлага на екипа възможността да инспектира и адаптира Scrum артефактите, по-специално натрупаните задачи. В зависимост от проекта, всеки спринт продължава най-много между седмица и месец. Двуседмичните спринтове са типичен ритъм. След като спринтът приключи, следващият спринт може да започне.



Планиране на спринт: това е среща, която е ограничена до най-много 8 часа. По време на планирането на спринта целият екип решава кои стъпки трябва да бъдат завършени в предстоящия спринт (Какво е постижимо?) и как тази работа може да бъде завършена от екипа заедно (Кой какво ще направи?).

В края на планирането на спринта, екипът за разработка ще може да обясни на собственика на продукта и ръководителя на Scrum, как планира да постигне целите на спринта в следващия спринт по самоорганизиран начин и как ще бъде организирано нарастване.

Ежедневен Scrum: целта на ежедневния Scrum, с други думи ежедневните Scrum

Daily scrum



срещи, е постоянно да се проверява напредъкът към целите на спринта и да се създаде план за следващите 24 часа. Ежедневните Scrum позволяват текуща, прозрачна комуникация в екипа и идентифициране или бързо отстраняване на препятствия и предизвикателства. В същото време тези кратки разговори правят по-дългите срещи остарели.

Предпочитана форма на ежедневни Scrums е 15-минутна среща на екипа. Стоенето, а не седењето на удобни столове, предпазва екипа от дълги дискусии. По време на срещата всеки член на екипа ще говори на свой ред и ще отговаря на следните въпроси:

1. Какво направих вчера, за да ни помогна да постигнем целта си за спринт заедно?
2. За какво ще се погрижа днес, за да постигнем целта си за спринт заедно?
3. Има ли нещо, което може да блокира напредъка ми?

Когато възникнат препятствия или предизвикателства, те не се обсъждат или решават по време на срещата. Участниците просто се съгласяват как искат

да подкрепят човека, който е изправен пред предизвикателство. Разговорите за намиране на решение обикновено се случват веднага след ежедневния Scrum в двустранни разговори или в по-малки групи.

Преглед на спринта: целта на това Scrum събитие е да се проверят резултатите от спринта и да се споразумеят за адаптации, когато е необходимо. За да постигне това, екипът за развитие ще представи резултатите от спринта на всички заинтересовани страни, особено на изпълнителите и ще обясни къде е постигнат напредък и какви предизвикателства са били изправени по пътя. Фокусът е върху успехите на отбора и следващите им стъпки. Продуктовото изоставане се адаптира въз основа на прегледа на спринта.

Наръчникът на Scrum описва прегледа на Спринта, като неформална среща. Въвеждането на нарастването трябва да заеме централно място. Всички участници се насърчават да дадат обратна връзка, така че екипът на Scrum да има ценен принос за следващия етап от тяхната работа.



Ретроспектива на спринта: ретроспекцията на спринта винаги се провежда между прегледа на спринта и следващата среща за планиране на спринта. Това вътрешно екипно събитие има за цел да анализира съвместната работа на Scrum екипа. Целта му е да идентифицира и незабавно да приложи потенциални области за подобрение в следващата стъпка.

Използване на Scrum – какво да имате предвид

Преди да решите да работите със Scrum във Вашата организация в бъдеще, трябва да обмислите някои аспекти. Официалното въвеждане на Scrum изисква обширна намеса в структурите и процесите на Вашата организация. Затова трябва да обмислите внимателно, когато вземате това решение.

Scrum като синоним на гъвкавост: Scrum е преди всичко международно признат метод за управление на проекти, който предлага алтернативен път към специфичните недостатъци на традиционните методи за управление на водопадни проекти като PRINCE2, PMI, IPMA или PM.2 Със

Scrum, проектните екипи може да реагират с по-голяма гъвкавост на променящите се параметри и новите изисквания. Тази гъвкавост е основното предимство на Scrum, което прави интересния метод нов лидерски инструмент, дори отвъд употребата му в управлението на проекти. Всеки, който иска да използва Scrum в контекста на съвременен лидерски подход в ерата на дигиталните промени, по този начин ще увеличи особено гъвкавостта на екипа или организация. Гъвкавост означава способността да се реагира на нови предизвикателства и възможности по начин, който е добре подготвен и гъвкав. Всеки, който говори за Scrum, говори за гъвкавост. Всеки, който иска да постигне повече гъвкавост в собствената си организация, може да използва Scrum за това. Трябва да решите дали искате да въведете метода на 100% или да постигнете по-голяма степен на гъвкавост само чрез частично внедряване на Scrum.

Scrum променя организациите: въвеждането на Scrum ще засегне повече от Вашето „управление на проекти“. Това представлява фундаментална промяна

от управление отгоре надолу към самоорганизираните екипи. Scrum изисква нов начин на работа, при който лидерите и членовете на екипа трябва да предефинират термините власт и отговорност. Голяма част от работата, която преди беше запазена за лидерите (поставяне на цели, планиране, мотивиране, наблюдение), се поема самостоятелно от Scrum екипите.

Официалното представяне на Scrum е опция, когато вече работите във висококвалифициран екип с ентузиазирани членове на екипа, които имат ясен фокус върху съвършенството и искат да продължат да се подобряват. Въпреки това, ако Вашата организация досега е била ръководена отгоре надолу и членовете на вашия екип се смятат повече за получатели на инструкции, тогава трябва да помислите внимателно как и дали Scrum е правилният метод за вас в момента. В този случай е препоръчително да започнете с другите инструменти в наръчника INCLUDE, за да подобрите изискванията си за успешно въвеждане на Scrum.



Съвместна работа по различни начини с клиенти и целеви групи: Scrum гарантира, че активно включвате Вашите клиенти или целеви групи в процеса на предоставяне на услуга. Тези заинтересовани страни трябва да искат това. Ако основно работите за клиенти, които очакват да доставите висококачествен продукт, който е готов за работа или незабавна употреба, тогава Scrum е по-малко подходящ като метод.

Разработване и непрекъснато подобряване на Scrum ноу-хау: въпреки че наръчникът на Scrum е едва 20 страници, прилагането на Scrum не е лесно. Scrum е лесен за разбиране, но практическото му приложение е сложно. Това също е една от причините, поради които въвеждането на Scrum в една организация може да се провали. Като цяло ще имате нужда от подкрепата на външни експерти и трябва да поставите акцент върху последователното развитие и постоянно подобряване на Scrum във Вашия екип. Успешното въвеждане на Scrum изисква време. Предизвикателствата в хода на този процес трябва да се разглеждат, като възможности за обучение за вас и вашия екип. Въвеждането на Scrum изисква ангажираност от всички членове на екипа. Имате нужда от правилните отборни играчи, за да работи това.

Започвайки със Scrum екип: до каква степен трябва да въведете Scrum? Трябва ли методът да бъде установен в екип, област или в цялата организация? Един доказан подход е да започнете с въвеждането на Scrum първо в екип, който е много подходящ за него. Само когато имате първоначален положителен опит, трябва да разширите приложението на този метод към други екипи.

Разширяването на Scrum до по-големи организационни групи е предизвикателен процес, който не трябва да започвате, ако все още трябва да преодолеете предизвикателствата на ниво отделни екипи. Моля, имайте предвид, че ръководството за Scrum не е предназначено за сложни системи извън екипното ниво.

Популярен начин за мащабиране на Scrum в организацията е подходът Scrum of Scrums (вижте „Ресурси“). INCLUDE лидерите, които също искат да въведат гъвкави Scrum структури извън отделните екипи, трябва обаче първо да се справят с инструментите „Бета кодекс“ и „Дизайн на клетъчна структура“ в тази глава, преди да



разширят Scrum към цялата си организация. Трябва да познавате тези два инструмента в комбинация с подхода стъпка по стъпка INCLUDE, както е описано в глава 4, преди да направите постоянна промяна в структурите и процесите на вашата организация, като разширите Scrum отвъд първоначално предназначенията му област на приложение.

Оптимален размер на Scrum екип: една от причините Scrum да е толкова успешен е, че минималният и максималният брой хора, които могат да принадлежат към Scrum екип, са ясно определени. Наличието на твърде малко хора води до недостатъчна хетерогенност или разнообразие от знания. Ако екипът е твърде голям, обратно, той вече не е в състояние да работи толкова бързо, гъвкаво или ефективно. Джеф Съдърланд заявява, че 7 души плюс или минус двама е добра ориентация за всеки Scrum екип.

Хората трябва да отговарят на техните Scrum роли: когато попълвате ролите в Scrum екипа, трябва да се уверите, че избраните от Вас хора отговарят на

изискванията за ролята. Scrum учителят трябва да бъде човек с качества на лидер, който е щастлив да се ориентира в нуждите на Scrum екипа. Хората, които са запознати с подхода INCLUDE и които го прилагат на практика, обикновено могат да изпълнят добре тази Scrum роля.

Собственикът на продукта представлява екипа пред външния свят и изпълнява ежедневната си работа. Собствениците на продукти трябва да могат да се утвърдят и да се фокусират върху поставената цел. Поради тази причина хората с подчертана нужда от хармония и принадлежност към екипа може би трудно ще влязат в тази роля.

Техническа инфраструктура: за да използвате Scrum в лични или дистанционни екипи, ще ви е необходима подходяща техническа инфраструктура. Един Scrum екип се нуждае от споделено пространство – физическо или виртуално – за да може да работи добре. Jira, поддържан от Confluence, предлага едно общо софтуерно решение за това. Можете да намерите допълнителни съвети за софтуерни решения в инструмента за „дистанционна работа“ в тази глава.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Използването на гъвкави концепции като Scrum включва промени във Вашите работни процеси и структури, с които трябва съзнателно да се борите.

Комуникация в автономни екипи

Scrum екипите действат по самоорганизиран начин. Служителите поемат по-голяма индивидуална отговорност и тяхната лоялност постепенно се измества към екипна солидарност. Способността да работите в екип е важен фактор за успех в Scrum. В тази работна среда е изключително важно всички членове на екипа да могат да общуват открито помежду си. Междуличностните конфликти няма да изчезнат просто защото използвате Scrum. Трябва да предоставите на екипа си инструменти, за да можете продуктивно да се справяте с конфликти и напрежение. Инструментите „включваща комуникация“ и „даване и получаване на обратна връзка“ в тази глава са особено подходящи за това.

Не само гъвкав на хартия

„Гъвкаво лидерство“ е една от най-използваните модни думи в управлението на нашето време. Не е необичайно обаче „гъвкав“ просто да служи като начин да се придаде на познатите концепции нов, донякъде по-модерен слой боя – нещо като започване с думата „гъвкав“ и трансформиране на стар опит в нова концепция за управление. Когато прилагате Scrum и други гъвкави подходи, уверете се, че не увеличавате своята гъвкавост само на хартия.

Scrum и „гъвкав“ не са панацеи за порутени организационни системи. Ако ръководството на една организация не е подготвено да работи върху тяхната система, тогава Scrum може просто да се превърне в „гъвкава“ претенция, за да предотврати действителната съпротива

срещу много по-дълбоките и необходими промени, които една организация трябва да направи. Избягвайте да инструментализирате Scrum, за да спечелите време и в крайна сметка да се наложи да промените възможно най-малко. Това е в противоречие с подхода INCLUDE. Само онези, които са сериозни относно самоорганизацията, индивидуалната отговорност, способността да се вземат решения, ориентирани към клиента, и промененото разбиране за властта в една организация, трябва да използват думата „гъвкав“. Всеки, който просто въвежда Scrum или „гъвкав“ на хартия, рискува да има недоволни членове на екипа.



Вашият "Scrum бюфет"

Можете да използвате отделни компоненти на Scrum, без да прилагате целия метод. Помислете кои Scrum компоненти бихте искали да тествате във Вашата организация, може би дори веднага. Малки предприятия или организации с по-малко от 10 служители имат например добър опит с адаптиран ежедневен Scrum, който се провежда по едно и също време всяка сутрин онлайн. Въпросите за кратка ежедневна среща, на която се изисква да присъстват всички членове на екипа, могат да бъдат: „Какъв резултат постигнах вчера?“, „Какво ще постигна днес?“ и „От кого имам нужда от помощ днес, за да постигна моите дневна цел?“. Scrum Ви предлага разнообразие от възможности за адаптация, които трябва да анализирате заедно с Вашия екип.

РЕСУРСИ

Scrum е метод за управление на проекти, който е проектиран от Джеф Съдърланд и Кен Швабер от 1993 г. нататък, насочен специално към гъвкаво разработване на софтуер.

Препоръчителни на немски език :

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum. Die Spielregeln: <https://scrumguides.org/>.

Die aktuelle Version des Scrum Guide vom November 2020 steht kostenfrei als PDF in deutscher Sprache zur Verfügung. Mit der Lektüre dieses kurzen Dokuments sollten Sie beginnen, wenn Sie sich für Scrum interessieren.

Sutherland, Jeff (2015): Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen; Campus.

Rad, Nader K.; Turley, Frank (2020): Agile Scrum Handbuch; Van Haren Publishing.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

Rotermund, Uwe (2021): Ausbruch aus der Komplexitätsfalle. Leitfaden zum selbstorganisierten Zusammenarbeitsmodell für Manager und Macher; Springer Gabler.

Spanner, Chris (keine Jahresangabe): Scrum of Scrums: <https://www.atlassian.com/de/agile/scrum/scrum-of-scrums>

Препоръчителни на английски език:

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Scrum im Internet: <https://www.scrum.org/>

Video: What Is Scrum? (An Agile Cartoon): <https://www.youtube.com/watch?v=m5u0P1WPfvs>

Video: Jeff Sutherland TEDxAix: Scrum. How to do twice as much in half the time?: <https://www.youtube.com/watch?v=s4thQcgLCqk>

The Standish Group (2020): CHAOS Report. Beyond Infinity. Kostenpflichtiges PDF: <https://standishgroup.myshopify.com/collections/frontpage/products/chaos-report-beyond-infinity-hardcover-printed-version>

agile

#scrum

project management

self-organisation

responsibility

transparency

15 Вземане на решение въз основа на съгласие

„В демократичните структури отделните индивиди имат повече тежест, при социокрацията всяко едно мнение се взема предвид.“

Людвиг Каннихт



Ползи

Кога този метод е полезен?

- * Когато искате да вземате решения във Вашия екип, които ще повишат или въведат индивидуална отговорност и самоорганизация.
- * Когато искате да разрешите сложен проблем, без да се възразява срещу решението.
- * Когато искате да практикувате вземането на решения с участието на всички заинтересовани, без да изпадате в безкрайна дискусия.
- * Когато искате всички да бъдат изслушани и възраженията да се приемат сериозно при вземането на решения.
- * Когато искате всички участници да поемат отговорност за съвместното решение и всички да се съгласят с него. Това ще улесни изпълнението му.
- * Когато искате да установите по-демократични начини за вземане на решения, без да изпадате в застой.
- * Когато искате всички членове на екипа да участват във важни решения и същевременно Вашата организация да функционира ефективно.
- * Когато искате всички решения да бъдат „достатъчно безопасни, за да опитате“ и „достатъчно добри за сега“.

Примери от практиката

От няколко години Диди участва в неправителствена организация, която се е заела със задачата да се грижи за бежанците в нейния град. Организацията започва като частна инициатива, но през следващите години се утвърждава като благотворителна организация. Особеност на работата ѝ е, че към ядрото от около десет дългосрочно ангажирани членове се присъединяват няколко помощници, които, в зависимост от текущата политическа ситуация,

са повече или по-малко ангажирани като доброволци. Тази доброволческа дейност следва да бъде координирана. Доброволците предлагат помощта си, при възникнали спешни случаи сред бежанците. Преди година Диди поема ролята на управляващ директор в благотворителната си организация. Оттогава тя ръководи, както работата на борда, така и екипа от доброволци. Откакто се заема със задачите на борда, ентузиазмът на Диди за съвместна работа значително намалява. В борда на благотворителната организация тя работи заедно с други двама дългогодишни колеги, които са скептични към идеите ѝ за развитие на благотворителната организация. Често се случва нейните предложения да не бъдат подкрепени от другите двама души или дискусията да спре, защото не могат да постигнат съгласие относно бъдещите действия. Тези пречки демотивират Диди, тя има чувството, че колегите ѝ в борда са по-малко загрижени да свършат нещата, отколкото да се уверят, че възможно най-малко промени в ситуацията на благотворителната организация. За щастие, Диди се запознава с Алесандро, нов доброволец, отдаден на работата, който се занимава с благотворителност от два месеца. Алесандро знае интересен начин за вземане на решения, който е научил от професионалната си работа в ИТ компания. Твърди, че този метод може да помогне за премахване на пречките при вземането на решения, с които Диди се сблъсква в момента. Диди се възползва от възможността и с помощта на Алесандро тества така наречената процедура по даване на съгласие, в ролята си на ръководител на доброволческата работа. Алесандро казва, че е щастлив да модерира първото решение по новия метод, което преди Диди обикновено е вземала сама, така че сега всички в екипа от доброволци да могат да участват в процеса. Диди и всички от екипа, въпреки първоначалните

си предубеждения, скоро се убеждават, че методът на даване на съгласие работи. Положителен страничен ефект е, че броят на доброволците активисти нараства допълнително, след като в местната общност се разпространява информация, че когато се касае за доброволческа работа, се отчитат опита и мнението на всеки. Разпространяващата се устно положителна информация накара колегите на Диди от борда да забележат колко успешно доброволците са организирали грижите си за украинците, избягали от руската атака в града им. По този повод, Диди беше интервюирана от регионалния вестник. Това накара други граждански благотворителни организации да се свържат с нея, искайки да научат повече за процедурата по даване на съгласие. Най-добрият резултат, лично за Диди, беше, че и двамата ѝ колеги в борда бяха готови в бъдеще заедно да вземат важни решения със съгласие. Те се съгласиха да приложат процедурата за пробен период от шест месеца и след това заедно да решат дали да продължат да я прилагат.

Накратко

Процедурата по даване на съгласие е особено подходяща, когато екипът трябва да вземе важни решения. Ако ситуацията на вземане на решение е объркваща или сложна, например, когато касае въпроси относно цифровата трансформация на организацията, тогава методът за даване на съгласие е особено подходящ. Като цяло нито един човек, функциониращ в група, не е в състояние да проучи напълно цялата информация и възможности за вземане на решения, когато става въпрос за фундаментални решения. С вземането на решения въз основа на съгласие можете да използвате интелигентността на цялата група, без

да изпадате в безкрайни и безполезна дискусии. Методът, основан на съгласие е по-демократичен от демокрация, при която мнението на отделни хора, което се различава от това на мнозинството бива отхвърлено при гласуване. Вземането на решения, основани на съгласие, напротив, използва точно тези индивидуални възражения, за да достигне подходящо колективно решение. Структурираният подход за вземане на решение, основано на съгласие, гарантира, че решението няма да спре. По-конкретно, даването на съгласие означава: „Нямам никакви съществени възражения срещу настоящото предложение предвид нашата обща цел.“ Следователно не е необходимо да гласувате за проектопредложение със 100% убеденост, но все пак можете да се съгласите то да бъде изпълнено. Това дава повече свобода за действие и предоставя възможности извън рамките на обичайната практика.

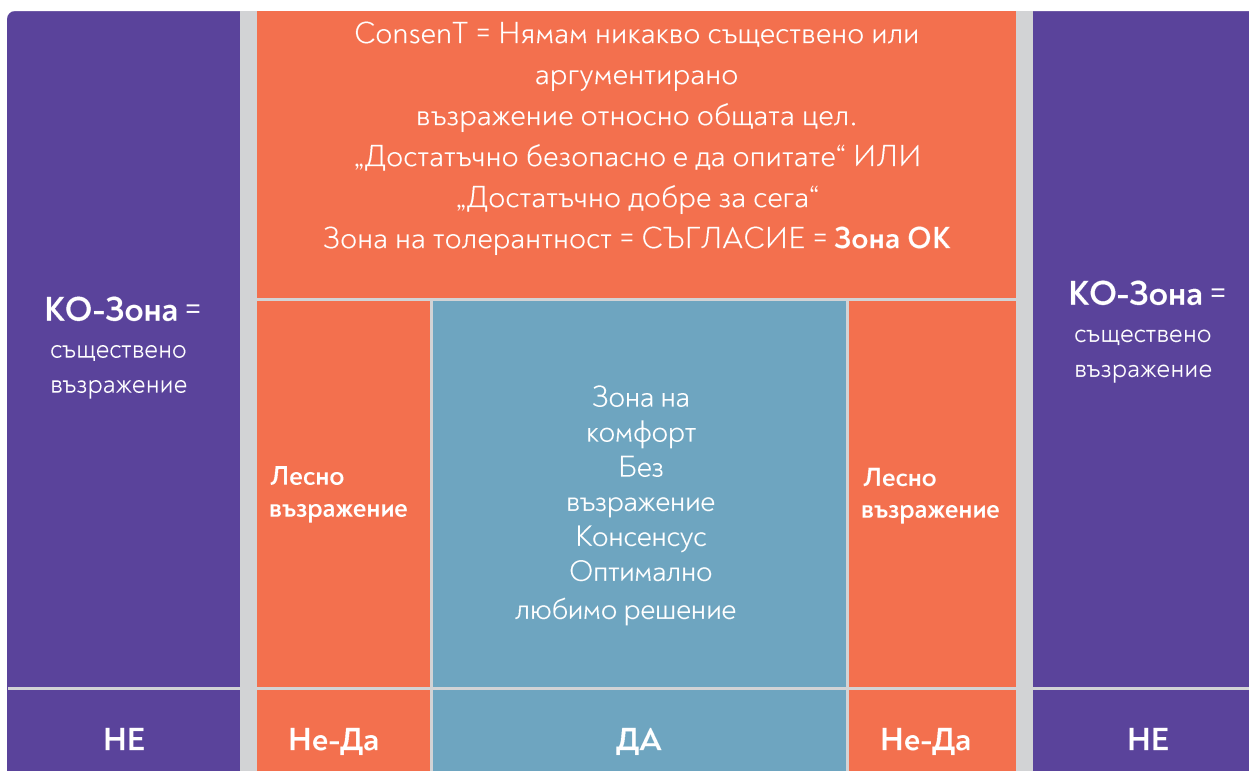
„Съществено възражение“ е налице в следните ситуации:

- „Не мога или няма да изпълня това решение, защото...“
- „Това решение ще ни отдалечи от общата ни цел, защото...“
- „Това решение ще ни навреди като екип или организация, защото...“
- „Не можем да отменим това решение в бъдеще или да направим необходимите корекции, защото...“
- „Това решение ще доведе до последствия, които трябва да избегнем, защото...“
- „Няма да има значително подобрене в резултат на това решение, което да оправдае необходимите усилия, защото...“

В процедурата по даване на съгласие „съществено възражение“ не е еквивалент на вето. Всеки, който прави

подобно възражение, трябва да го обоснове с фактически аргументи. „Съществените възражения“ се третират по такъв начин в процедурата по даване на съгласие, че този, който възражава, или цялата група, са отговорни за намирането на решение, което да удовлетворява „същественото възражение“. На практика това означава: „Може да сме пропуснали нещо важно и за всеки случай трябва да го имаме предвид при вземане на нашето решение.“ В допълнение, гъвкавостта на метода за даване на съгласие се основава на два допълнителни принципа, които са основополагащи за всяко решение, базирано на съгласие. Всички решения, взети със съгласието, трябва да бъдат „достатъчно безопасни за изпробване“ и „достатъчно добри за момента“. Това означава, че внедряването не трябва да има никакви очевидни, съществени отрицателни последици и че участниците трябва да се задоволят да не се стремят към оптимално решение, а към решение, което е достатъчно добро въз основа на наличната информация в настоящата ситуация. Комбинирането на двата принципа гарантира, че способността на екипа или организацията да действа е съхранена – дори в трудни ситуации за вземане на решения.

Общ преглед на метода за даване на съгласие*



* Тази графика е използвана с любезното разрешение на Кристиан Рютер (www.soziokratatie.org). Можете да намерите повече информация за този автор в секцията с ресурси.

Социокрация: Нищо ново, но актуално

Методът за вземане на решения, базирани на съгласие е централен елемент на социокрацията. Кристиан Рютер, един от най-изтъкнатите радетели на социокрацията в немскоезична Европа, обобщава ползите от този организационен модел по следния начин: „Мненията и идеите на всеки се вземат под внимание и все пак решенията могат да се вземат бързо.“

Понятието „социокрация“ произлиза от латинския термин „socius“ (спътник) и гръцката дума „kratein“ (управлявам). Като организационен модел, социокрацията не е толкова нова, колкото предполагат повечето хора, чувайки я за първи път. Концепцията може да бъде проследена до холандския предприемач Герард Енденбург, който започва да търси модерна организационна концепция в края на 60-те години на миналия век. Попадайки на холандския социален реформатор Кеес Буке, той намира златна мина. Енденбург свързва опита си от кибернетичния сектор с подхода на Буке и внедрява първата си социократична концепция в бизнеса с електроника, наследен от родителите му.

Преди да се насочи към социокрацията, Енденбург е натрупал значителен опит в своята компания. На среща с персонала, той няма никаква представа за случващото се. Лидерите и представителите на служителите спорят ожесточено помежду си и Енденбург си мисли: „Трябва да има по-добър начин. Път, по който можем да вървим заедно, вместо да се борим един срещу друг.“ Това е отправната точка. Днес не само малки или средни, но дори по-големи организации и предприятия с по няколко стотин служители, работят глобално, базирайки се на откритата от Енденбург

организационна концепция. Ключова идея, използвана от социократичните организации, е вземането на решения чрез представения подробно метод за даване на съгласие.

Основните принципи на социокрацията

Социократичният подход се основава на няколко основни принципа, които могат да бъдат обобщени по следния начин:

- 1. Разсъждения вместо (доминиращи) позиции.** Никой не трябва да взема решение единствено въз основа на (доминираща) позиция. Мненията и особено възраженията на всички участници се изслушват и се включват в процеса на вземане на решения. Важно е да се отчита по-добрия аргумент.
- 2. Улесняване, а не нареждане.** Вземането на решения, базирани на съгласие може да бъде модерирани от лидер, но не е задължително. Модератор ще поеме отговорността да ръководи участниците през процеса на вземане на решения. Важно е модераторът да не определя резултата. Най-важната му задача е да гарантира, че са изразени всички мнения и причини и, че отделните стъпки на процеса на вземане на решение, базирано на съгласие са съобразени.
- 3. Не се допуска отговор „Не“ без обосновка.** Едно решение може да бъде предотвратено само от някой, който направи съществено и добре обосновано възражение. Съществено възражение е налице, ако предложеното решение би изложило на опасност предвидената цел или дори съществуването на организацията. Ако бъде повдигнато

такова възражение, тогава възражаващият, заедно с всички участващи трябва да намери възможно решение за удовлетворяване на възражението.

4. Новите мнения или позиции са знак за учещи се организации. Ако по време на процес на вземане на решение, базирано на съгласие някои от участващите или дори цялата група стигнат до заключението, че позициите, които са заемали, вече не са устойчиви, това доказва, че методът работи. Лидер, който например признае, че е сгрешил в оценката си на ситуацията, няма да бъде възприет като слаб, а като напредничав и способен да се учи. Колкото повече участниците открито признават, че са в процес на научаване, толкова по-ясно ще стане, че цялата организация се учи.

5. Правете повече с „достатъчно добре“. Акцентът при вземането на решение, базирано на съгласие е намирането на осъществимо и подходящо решение. Не става въпрос за намиране на оптималното решение или свършен подход. Вместо това, всички заедно търсят разумно решение въз основа на наличната информация, като същевременно се отчитат разполагаемите ресурси. Мотото е: правете повече с „достатъчно добро“! Това означава вземане и прилагане на по-бързи решения, вместо безкрайно отлагане – дори тези решения да не са перфектни.

6. Всички носят солидарна отговорност. Отговорността не се носи само от лидерите. Изявления като: „нашият мениджър току-що отново направи нещо наистина глупаво“ не са допустими при вземане на решения, базирани на съгласие. Всеки в организацията може и трябва да играе своята роля. Приканват се всички участници да изразят своите идеи и съображения. Всеки, който не направи

това, носи солидарна отговорност за неуспехи или условия на работа, които се считат за неоптимални. Методът на даване на съгласие предлага на организациите осъществим начин за насърчаване на всеки да поеме отговорност в ежедневната си работа.

7. Открито боравене с информация. Всеки, който трябва да допринесе за решението, следва да разполага със съответната информация. Ключовата дума тук е „прозрачност“. В случай, че се обсъжда важна инвестиция, наемане на нов член на екипа или справяне с икономическа криза, тогава всеки трябва да е запознат със състоянието на компанията.

Основи за улесняване на съгласието

Отличителният белег на социократичните организации е фактът, че решенията не се вземат отгоре надолу от по-високо стоящите в йерархията. Когато става въпрос за съгласие, решенията не се вземат с мнозинство. Няма нужда да се постига общо решение, да се решава консенсусно. Решенията, базирани на съгласие са различни. За да намерите осъществимо и подходящо решение, което взема предвид всички съществени възражения, Вие просто се нуждаете от модератор, който да се справи със задачата. Това може да изисква известна практика от Ваша страна.

Успешното вземане на решения, базирани на съгласие се основава на някои важни условия, описани накратко по-долу:

- Модераторът е избран. Той може да бъде едновременно и „редови“ член на събранието на персонала, което означава, че също може да допринесе за решението. Когато случаят е такъв, той трябва ясно да разграничава двете си задачи.
- Модераторът ръководи срещата и гарантира, че се спазват принципите на моделиране на даването на съгласие.



Той може да решава относно процеса в зависимост от ситуацията във всяка от отделните стъпки.

- Всички членове на срещата за даване на съгласие са отговорни за разрешаването на проблема или вземането на решение.
- Провежда се кратка дискусия, състояща се от няколко преминавания в кръга, като на свой ред всеки от участниците има възможност да говори.
- Фокусът винаги е върху разсъждението или върху аспектите на решението.
- Фокусът е върху осъществимите решения, т.е. „правете повече от достатъчно добре“!
- Осъществимо решение или добро решение, базирано на съгласие е „достатъчно безопасно да се опита“ и „достатъчно добро към настоящия момент“.
- Модераторът записва или изобразява предложеното от тях решение.
- Модераторът моли всички участници ясно да идентифицират общата цел на индивидуалното решение на модератора или най-вече, когато съвместно постигат съгласие за потенциално решение. Например „Имам ли някакви съществени възражения по отношение на нашата обща визия „XYZ“?“
- Няма грешки или погрешни мнения,

когато става въпрос за вземане на решения със съгласие. Модераторът има за задача да култивира положителна култура на грешките. Това включва ясно приветстване на всеки нов принос от участващите лица.

Вземане на съвместни решения със съгласие – обяснено стъпка по стъпка

Екипите до 10 члена са много подходящи за вземане на решения със съгласие. Модерирането на съгласието е разделено на различни етапи. Когато представяте метода на Вашия екип е добра идея отделните стъпки да се визуализират, за да бъдат видими от всички, или ако по-неопитни модератори се запознават с метода. Стъпките по пътя към съгласието са:

Стъпка 1: Подготовка и предложение

Решението, базирано на съгласие трябва да бъде добре подготвено. Започнете с избор на модератор. Тук има две възможности: модераторът може да бъде „неутрален“ или едновременно с това да бъде „редови“ член на групата, който има право да се присъедини към процеса на вземане на решения. В ролята на модератор, възможно

най-често трябва да влизат различни хора – както „редови“ членове на екипа, така и по-изявени личности, като мениджъри или ръководители на екипи. Когато за пръв път експериментирате с метода за даване на съгласие, е препоръчително да изберете някого, който е възприеман като опитен модератор от целия екип.

След като модераторът е избран, е време за действие. Струва си да отделите известно време за преход от нормалната работна среда към света на съгласието. Идеални за това са кратките кръгове от въпроси. Например когато всеки отговаря на следните въпроси: „Как се справям в момента?“ и/или „Върху какво съм фокусиран в момента?“. След това могат да бъдат подредени допълнителни логистични аспекти, например кой ще води протокола от срещата и колко изчерпателен трябва да бъде той. Има ли важна информация, от която всеки се нуждае в този момент? Как ще се справите с прекъсвания, например телефонни разговори? Колко време трябва да продължи срещата и ще има ли почивки? Когато въвеждате за пръв път метода на даване на съгласие, може да процедурате без да задавате времеви ограничения. Най-важното в началото е просто да изпробвате самия метод. Важна част от оценката и рефлексията е да се прецени дали процесът е отнел твърде дълго време, дали изисква определена продължителност или може да бъде решен изненадващо бързо (стъпка б). Преди да премине към стъпка 2, модераторът трябва ясно да заяви решението. Това може да стане например чрез въвеждане на потенциална резолюция. Подходяща проекторезолюция за стартиране на метода на даване на съгласие във Вашата организация би била например: „Съвместно решаваме да използваме метода на съгласие за важни решения в нашата организация.“ Друг пример за решение, което бихте могли да използвате, за да насърчите дигиталната трансформация на компанията, би бил: „Искаме да въведем CRM система (управление на взаимоотношенията

с клиентите) в нашата организация, така че нуждите на клиентите ни да заемат централно място.“ След това предложението за потенциално действие или задача за съвместно решаване ще бъде разгледано стъпка по стъпка в съответствие с метода на социократичното съгласие.

Стъпка 2: Информационен кръг

Тази стъпка има за цел да гарантира, че всички участници разбират възможно най-добре опцията за решение или задачата. Важно е да визуализирате информацията, например да работите със стените на Meta-plan, когато вземате решения лице в лице или онлайн със съответните виртуални инструменти (вижте също инструментите „Отдалечена работа“ и „Успешно провеждане на онлайн срещи“ в тази глава). Фокусът първоначално е върху следните въпроси: „За какво става дума?“ и „Каква е целта ни?“.

Става въпрос за събиране на подходяща информация, така че участващите да могат да формират информирано мнение и да разработят критерии и аргументи по отношение на предложеното решение. Фокусът е върху цифри, данни, факти, количествени оценки и предишен опит. Колкото по-сложна е ситуацията на вземане на решение, толкова по-ясно трябва да е на всички участници, че вземат решение въз основа на съгласие, именно защото има голяма несигурност относно правилния път. Много е вероятно не цялата подходяща информация да е налична или да може да бъде получена. Особено когато става въпрос за бъдещи решения, като например в случая с „цифрова трансформация“, надеждни прогнози са трудни за получаване или обикновено не са възможни. Кой иска да предскаже със сигурност каква роля всъщност ще играе „изкуственият интелект“ в икономиката и обществото в бъдеще (вижте „Инструмент за цифрова трансформация“ в тази глава). Формирането на мнение при съгласие приема, че наличната информация е непълна.

Краят на информационния кръг обикновено се въвежда от модератора със следните въпроси: „Липсва ли все още важна информация, за да можем всички да добием представа?“ и „Кой каква информация все още се нуждае, за да може да си състави мнение?“. В края на информационната сесия на всички участници изрично се дава възможност да задават въпроси.

Стъпка 3: Първи кръг на сондиране на мнения – изразете всичко

За пръв път, всички участници имат възможността да споделят своето мнение. Най-важното е, че всички те имат равен шанс да говорят. Изказванията се въртят в кръг, като всеки има право на мнение. Фактът, че всеки знае, че ще бъде изслушан, предотвратява досадни и противоречиви дискусии. Това е умишлено. Няма дискусия. Този подход дава възможност за съсредоточаване върху отделните аргументи и приноси. Никой не се прекъсва или критикува и индивидуалния принос не се оценява. Ключовите въпроси в това първоначално сондиране на мнения са: „Как аз лично се справям с това предложение или тази ситуация на вземане на решение?“, „Как се чувствам в тази ситуация?“ и „Това са моите аргументи или това е моят основен аргумент...“. По време на тази фаза модераторът е много резервиран и си води бележки за всяко изявление

Стъпка 4: Второ сондиране на мнения – преминаване към решение

Второто сондиране на мнения дава възможност на всички участници да отговорят на коментарите от първото. Всички участници обикновено поставят под съмнение мнението, което първоначално са изразили, въз основа на приноса на други хора. Изслушването по време на първото сондиране на мнения

обикновено води до нови впечатления, идеи или заключения, на които може да не е обърнато достатъчно внимание преди. Второто сондиране, по време на което хората в кръга изказват мнение, следвайки реда си, им дава възможност да развият или променят собствената си позиция и да споделят промените с другите. Групи, които вече имат известен опит с вземането на решения, базирани на съгласие, често несъзнателно ще използват тази фаза, за да развият аргументацията, така че да стане по-лесно за модератора в следващата фаза на съгласуване да излезе с проектопредложение, което отговаря на критериите за съгласие. На футболен език това води до истинска „голова асистенция“, така че в идеалния случай, при следващата стъпка групата има 100% шанс да „преобразува“ резултата.

В този кръг основните въпроси имат за цел да дадат гласност на промените във формираните мнения. За тази цел модераторът ще попита всички участници: „Как се чувствате относно това, което току-що чухте?“ и „Какво се е променило в чувствата или позицията Ви?“. Модераторът отново има за задача да позволи на всеки да се изкаже. Също така е важно, той да отбележи всички предложени промени по отношение на взетото решение, както и нови важни прозрения и съответно – възражения. Това изисква голяма концентрация.

Моля, не забравяйте, че въпреки, че основната цел на изказванията и в двете сондираня на мнения е кристализиране на най-добрия аргумент от групата, все пак е налице нарочен акцент върху личната чувствителност и чувства на участниците във връзка с разглежданата тема. Този подход е особено добър при важни и сложни решения, които никой не е в състояние самостоятелно да осмисли, тъй като Ви помага да подходите проактивно към рисковете и възможностите на даденото решение.



Стъпка 5: Кръг на съгласие и справяне със съществени възражения

Следващата стъпка, е една от най-изискващата от модератора по отношение вземането на решения, базирани на съгласие. Като цяло те ще променят предложението за съгласие въз основа на чутото досега и ще се опитат да обвържат всички съответни аспекти. Когато правите това, е важно да имате предвид общата цел, осигуряваща основата за решението. Това е доста важно, тъй като нещата могат да станат по-сложни, когато става въпрос за промяна на проектопредложението, отколкото в предишните кръгове на сондиране на мнения. При промяна на проектопредложението, е възможно и правилно да се включи цялата група Модераторът ще приключи с формулиране в писмен вид на окончателно предложение, базирано на съгласие въз основа на всички мнения, които смята, че са в съответствие с принципите на съгласието. Веднага след като това предложение бъде представено в писмен вид, започва кръгът за даване на съгласие. Когато им дойде редът, всички участници биват питани индивидуално, дали са съгласни с формулираната рамка или дали имат някакво съществено възражение срещу предложението. Ако никой не представи съществени възражения, се стига до решение, базирано на съгласие.

Правилният начин за справяне със съществени възражения

Ключовото в тази ситуация е да се стигне до същността на изразените възражения, като се задават въпроси, насочващи към решение. Съществено възражение трябва да бъде изразено, само ако някой има основателна причина да не се съгласи с дадено предложение или смята, че това предложение излага самата организация на риск. Това означава, че всяко съществено възражение трябва да бъде обосновано с мотиви – това предотвратява прекратяването на целия процес. По-скоро, групата продължава да променя предложението, докато не бъдат разгледани всички аргументи и се стигне до момент без съществени възражения. Това обикновено е възможно да се направи на една-единствена среща. Фокусът върху добрата аргументация придава на метода за даване на съгласие както бързина, така и подход, ориентиран

към решения.

Благодаря Ви за възражението: може да бъде предизвикателство да модерирате кръга за получаване на съгласие, когато са изразени едно или няколко съществени възражения. Първото нещо, което модераторът трябва да направи, е да се успокои. Задачата е ясна: от една страна, трябва да се вземе решение, което да отведе организацията към постигане на нейните цели. От друга страна, възраженията трябва да бъдат приветствани и оценени. Всеки, който повдига основателно възражение, действа смело и отговорно. Обикновено е по-лесно просто да отхвърлите предложението. Но като модератор трябва да започнете, изказвайки благодарност на лицето за неговите възражения.

Справяне с опасенията: за всяко възражение модераторът трябва да попита за аргументите или перспективите, които стоят зад него.



Също така трябва да прецени дали възражението наистина е толкова съществено. Ако, например, това е просто „слабо възражение“ или „загриженост“, тогава често е достатъчно този, който повдига възражението, да има възможност на момента да изрази опасенията си. Ако добавите и категория за „възражения чрез жестове“ към Вашия протокол, тогава обикновено нищо няма да пречи на решението за споделено съгласие.

Съвместно намиране на решение: ако едно възражение не може лесно да бъде отстранено, тогава модераторът трябва да се опита да намери решение с този, който е възразил. Добър първи въпрос може да бъде: „Имате ли предложение за решение?“ Това ще включи активно този, който повдига възражението, в търсенето на решение. Останалата част от групата също трябва да бъде мобилизирана, например като попитате всеки с какви идеи може да допринесе за решението. Целта е да се намери конкретно решение, което да удовлетворява обоснованото действително възражение. Когато правите това, важно е да не се отклонявате от поставената задача, а да работите целенасочено върху повдигнатото възражение. След като бъде формулирано ново предложение, което взема предвид възражението, този, който повдига възражението, трябва

първо да бъде изрично попитан дали е съгласен с новото предложение. В зависимост от ситуацията, модераторът ще реши как да действа. Ако са налице няколко сходни възражения, е възможно да бъдат разгледани заедно. След като групата приключи съвместната работа за намиране на решение, всички участници отново ще бъдат попитани дали са съгласни с промененото предложение.

Помощ на модератора при справяне със съществени възражения

- **Недоразумения:** ако нещо е било разбрано „погрешно“, тогава цялата свързана информация трябва да бъде наяве, за да се изяснят недоразуменията.
- **Възражение „но има още по-добро решение“:** модераторът може да посочи мотото на съгласието „направи повече с достатъчно добро“ и да подчертае прекомерното време, което би изисквало „по-добро“ решение. Постигането на съгласие е ключово за следващата стъпка, т.е. за решения, които са възможно най-бързи, „достатъчно добри за момента“, „достатъчно безопасни да се изпитат“, и които гарантират „динамичното управление“ на една организация.
- **Възражение „Притеснявам се за нашето бъдеще“:** в този случай можете да работите с числа, цифри или факти. Бихте могли например да предложите допълнителни количествени оценки или измервания и да

попитате: „Добре ли би било, ако съберем нови цифри, числа или факти относно същественото Ви възражение?“

- **Ограничаване или съкращаване на срока на валидност:** Повдигащите възражения, обикновено могат да бъдат разубедени, ако решението е с временен статут и също така е за ясно ограничен период. Подходящо предложение може да бъде: „Ще въведем подхода за постигане на съгласие тук и ще поставим изпитателен срок до половин година. След това ще решим отново със съгласие дали и как искаме да продължим.“ Ако хората смятат, че половин година е твърде дълго, можете да предложите по-кратък тестов период, (три вместо шест месеца).
- **Възражения от името на другите:** често се случва хората да повдигат възражения от името на други участници. Например „нашето решение е лошо за член А от екипа“. В този случай модераторът трябва да се обърне към лице А и да го попита директно: „когато чуете това съображение, все още ли се радвате да дадете одобрението си или имате съществено възражение?“ Когато се занимавате с този вид предявени от името на трети страни възражения, е важно да подчертаете индивидуалната отговорност на всеки (вижте повече за това в инструмента „Драматичен триъгълник“).
- **Задънена улица при вземането на решения:** ако няма пълна яснота какво трябва да се случи, е полезно да се проведе допълнителен кръг за сондиране на мнения, където всички участници подред могат да отговорят на следния въпрос: „Как сега можем да се справим с тази ситуация и да намерим осъществимо решение?“
- **Възлагане на подготовката на решение на работна група:** ако дадено решение стане твърде емоционално или изглежда невъзможно, въпреки всички усилия до момента, тогава по-нататъшната подготовка на решението може да бъде

възложена на малка работна група, съставена от едно възразяващо и едно до две неутрални лица. Тази работна група ще има за задача да разработи решение за следващия кръг на съгласие.

- **Промяна на процеса на вземане на решение:** за да избегнете попадането в задънена улица, възможно е заедно да решите в съгласие, че ще промените формата за вземане на решение. Това може да означава, например, назначаване на по-малък екип или индивид. Така нареченото „консултативно вземане на решения“, което също е представено подробно в тази глава, е особено подходящо тук. При този подход един човек получава мандата на групата да решава вместо нея. Те обаче трябва да спазват предварително определените от цялата група правила. Примери за тези правила: този, на когото е даден мандат, трябва да се консултира с експерт и практикуващо лице за съвет или да включи още двама души от групата.
- **Правене на почивки:** ако изглежда, невъзможно да се вземе решение и в зависимост от ситуацията, кратка или по-дълга почивка би била удачна. Това дава възможност на участниците да си поемат въздух и да разсъждават върху случилото се. Също е разумно да се срещнете отново след 24 или 48 часа. Много неща стават по-ясни, след известно време, а и помага да се успокоят емоциите.
- **Решение от по-висшестояща комисия:** ако дадено решение е спешно или абсолютно необходимо, тогава можете да се съгласите заедно, че е редно следващата по ранг комисия да го вземе. Това не се случва често, но също така е възможен начин за предотвратяване стигането до задънена улица.
- **Работа с хора, известни с повдигането на възражения:** какво можете да направите, когато има хора в екипа, които продължават да повдигат „съществени възражения“ и на Вас като модератор,

както и на другите участници, ви се струва, че целта им винаги е да предотвратят решение? Един възможен подход е самото им поведение да стане тема за вземане на решения, базирани на съгласие. От една страна, известните с поставянето на бариери, не обичат самите те да стават тема на дискусия, а от друга страна, този подход предлага възможност на групата практически да разбие съпротивата, както и с помощта на аргументи.

Стъпка 6: Оценка и размисъл

Независимо от това дали може да се вземе решение, базирано на съгласие или не, винаги трябва да завършвате срещата с кратка дискусия за оценка и размисъл. Следните въпроси трябва да бъдат поставени: „Как се чувствате?“, „Колко ефективна беше нашата среща?“ и „Колко добре работихме заедно?“. Също така е важно модераторът да получава обратна връзка. Всички участници също имат шанс да се включат в този заключителен кръг и дадат своя принос. Няма дискусия, коментар или оценка.

Ако въведете метода на постигане на съгласие във Вашата организация, тогава трябва да направите рефлексията малко по-подробна. Започнете, като се съсредоточите върху процеса на вземане на решения, който току-що сте преминали, и попитайте: „Как се справихте с метода като участници или като модератор?“, „Какво се промени във Вашите чувства или мнения по време на процеса?“ и „Какво бихте ли искали да бъде в повече, по-малко или различно, когато следващия път използваме метода?“

След това можете да се концентрирате върху самия метод, като зададете на всички участници следните въпроси: „Според вас, в кои ситуации би бил полезен методът?“, „Какво е ново, полезно или изненадващо за Вас при даването на съгласието?“ и „Кои алтернативни методи евентуално бихме могли да използваме?“.

Когато за първи път въведете модерирани на съгласието или изпробвате социокрацията, е напълно нормално вие като група и като модератор да изпитвате трудности в определени ситуации. Ще има моменти на несигурност. Методът на даване на съгласие е особено взискателен за модератора и дори „нормалните“ участници ще се окажат в ситуации, които обикновено не са изпитвали по същия начин преди. Организациите, които включват метода на даване на съгласие в своя репертоар от инструменти за вземане на решения, обикновено много бързо ще разберат как най-добре процедурата работи за тях. Не отнема много време да се развие определена рутина при работа с метода на даване на съгласие.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Решително представяне на съгласие

Вземането на решение, базирано на съгласие не може да се въведе с натискането на един бутон. Не всичко ще върви гладко от самото начало и ще има процес на обучение за всички участници. Не се оставяйте да бъдете обезпокоени от предизвикателствата, които могат да дойдат с въвеждането на процедурата за даване на съгласие. Важно е да не изоставяте експеримента твърде бързо, дори когато забележимо се борите с него в началото. Решителността и търпението Ви ще бъдат възнаградени. Индивидуалната отговорност в организация Ви ще се увеличи. Ще има по-малко негативни или унизителни коментари, направени в коридора или в кухнята на персонала, ако личното мнение на всеки е било изслушано и съгласувано и хората осъзнават, че изразяването на мнението им по този начин води до положителна промяна. Въвеждането на процедурата за даване на съгласие дава големи възможности на всички членове

на екипа да се чувстват повече като Ваши съдружници, които мислят заедно с Вас и действат и решават в интерес на организацията.

Съгласието не е консенсус

Разликата между съгласие и консенсус е много важна и голяма. При решение с консенсус търсенето на компромис продължава – често за дълго време – докато всички се съгласят с предложени компромис. Вземането на решение, базирано на съгласие обръща това с главата надолу. Хората не е задължително да харесват решението, базирано на съгласие, но все пак могат да се съгласят, защото не са успели да повдигнат никакви съществени възражения срещу него. Съгласието означава, че решението е в личната зона на търпимост на всеки участник. Следователно обхватът на вземане на решения, базирани на съгласие като цяло е по-голям, отколкото когато търсите групово решение, основано на консенсус – с други думи чрез търсене на масовото мнение. Съгласието означава повече пространство за движение и по-бързи решения, които ще бъдат от полза за цялата организация.

По-демократично и от демокрацията

Процедурата на даване на съгласие прави демокрацията дори по-демократична. Недостатъците на демократичните решения, взети от мнозинството, са достатъчно известни и водят до това, че темите за демокрацията и демокрация на участието преживяват толкова трудни времена в организациите. В класическите демократични структури на участието, хората често имат впечатлението, че когато взема решения мнозинството, напълно ги пренебрегва, и че индивидуалните гласове имат малко или никакво значение. В допълнение към това, се губи много време и енергия, за сформирването на съюзи, за да се помогне на една идея да стане успешна. Победителите в тези ситуации често са тези, които са по-подготвени тактически или разполагат с повече ресурси и следователно са по-силни в лобирането. Социократичното съгласие е по-демократично от демокрацията, главно защото гарантира, че всеки един човек може да има по-голямо влияние върху решението, без да позволява на индивиди или малцинства да го блокират. Особено по-младите организации – предимно тези в ИТ сектора – са открили метода на съгласие като своя система за вземане на решения, тъй като много принципи, които произтичат от гъвкавото разработване на софтуер, се хармонизират добре с подхода на съгласието (вж. инструмента „Scrum“).

Съгласие и устойчивост

По-малко забелязан положителен страничен ефект от прилагането на процедурата за даване на съгласие е фактът, че тя подобрява управлението на риска на организацията по много устойчив начин. Ако хората търсят възражения по всяко важно решение, което се взема, на практика това означава, че потенциалните негативни последици от решението са обмислени, което допринася значително за

подобряването на устойчивостта на цялата организация.

Какво трябва и какво не трябва да се решава със съгласие?

Методът на съгласие трябва да се запази за важни основополагащи решения. Това може да включва следните теми:

- Визия, мисия, продукти или услуги и свързаните с тях цели, стратегии или планове.
- Решения, които засягат структурата на организацията.
- Организацията на процеси или важни процедури в ежедневието Ви бизнес.
- Бюджетни рамки и бюджетни решения.
- Роли или функции в рамките на организацията.
- Назначения и съкращения.

Процедурата за съгласие обикновено е подходяща за по-малко важни или по-подробни решения, но съгласието обикновено изисква непропорционално много усилия в сравнение с печалбата. Един вариант тук като алтернативен механизъм за вземане на решения е „консултативното вземане на решения“, което също е въведено в тази глава.

След като методът на съгласие бъде използван рутинно от всички участници за вземане на решения от първостепенно значение, тогава ще откриете, че въпросът за „съществени възражения“ или изявления като „това е достатъчно добро за момента“ и „това не представлява проблем за нас като организация“ ще се изразяват от все повече хора, дори когато става въпрос за по-маловажни решения. Централните елементи на съгласието ще станат част от нормалния език на организацията и ще формират основата за решения, които са по-малко значими, без изрично да е необходимо преминаването през всичките шест стъпки на процедурата за вземане на решение, базирано на съгласие.

Система за участие, така че решенията действително да могат да се вземат и изпълняват

„Твърде много готвачи развалят бульона.“ Това е една от поговорките, с които много хора са израснали. Може би е време да преминем от тази едностранчива гледна точка или поне да я модифицираме, като кажем „Твърде много готвачи развалят бульона, но само когато не е уредено кой какво и кога прави“. При метода на съгласие, всички „готвят“ бульон заедно, за да могат и всички да му се насладят. И това се случва по структуриран начин, без хаос. Много хора свързват темата за участието с безкрайни дискусии без задоволителни резултати, вътрешни борби за власт и наблюдението, че вече взети решения многократно се поставят отново на дневен ред от отделни хора или партии. Единственото нещо, което всъщност остава встрани, е последователното изпълнение на решенията. Ето защо съвместното вземане на решения, автономията и участието са теми, към които много лидери подхождат с колебание, обикновено защото са натрупали изброените негативни преживявания. Методът на съгласие предлага реална алтернатива, която прави възможно постигането на подходящи и бързи решения, както във времена на финансов успех, така и във времена на криза.

Съгласие по време на криза

По време на криза, може да бъде особено полезно да използвате опита на всички. Обичайният рефлекс и класическата лидерска реакция в моменти на криза обаче обикновено е да се направи точно обратното. Групите започват да търсят силния мъж или жена и по този начин накрая поставят всичките си яйца в една кошница. Може да се окаже добре и лавиците с бизнес книги са пълни с истории, които споделят

с нас успехите на процъфтяващи гурута в управлението. За разлика от това, няма да намерите книгата „Поех отговорност и в рамките на половин година бяхме фалирали“ в нито един списък с бестселъри, въпреки че по темата има милиони опитни автори от цял свят. Защо няма такава книга? Е, никой не иска да го прочете и потенциалните автори обикновено се преместват направо от провала си като мениджъри, отново на ръководна позиция в друга компания. Дали ще имат успех там, остава да видим.

Всеки, който би искал да експериментира с метода на даване на съгласие, не трябва да го отлага, докато се стигне до криза. Има много примери за ситуации, когато социократичният подход идва на помощ, включително в компанията Endenburg Elektrotechnik, която принадлежи на разработчика на социокрацията. Там са взели решение, базирано на съгласие, че всички ще работят за преодоляване на настоящата криза. Цялата работна сила започна да сключва нови договори. За малко повече от половин година, кризата била преодоляна и вместо 60 души да загубят работата си, както е бил първоначалния план, само няколко служителя са били освободени. Това ни показва, че по време на криза е по-мъдро да разчитаме на всички, вместо просто да оставим един човек да решава. Това е особено вярно, ако този, който взема решението, е независимо нает лидер, който обикновено няма какво да губи. Дори бедните мениджъри обикновено могат бързо да намерят отново добре платена позиция, но същото не важи в еднаква степен за служителите, които са загубили работата си.

Конфликти и съгласие

Не трябва да оставате с впечатлението, че вземането на решения, базирани на съгласие винаги протича гладко или, че кооперативният начин на съвместна работа ще е винаги във Вашата организация без полагане на усилия. Съгласието не е

подход против конфликти. Ако например „се води война“ между отделни звена във Вашата организация, тогава методът на съгласие няма автоматично да Ви помогне да продължите напред. Това е предизвикателство, което изисква много усилия. В този наръчник ще намерите различни инструменти, които да Ви помогнат продуктивно да се справите със сблъсъци и конфликти.

Подходът на даване съгласие обаче все още предлага значително предимство, дори в конфликтни ситуации. След като бъде правилно установен и приет в организацията, Вие ще можете да разчитате на културата на съгласие за фокусиране върху фактите – дори по време на сериозен конфликт. Разликата при справянето с конфликти без съгласие е, че използвате структуриран подход, който можете да използвате, за да „се заемете с работата“, въпреки че е по регулиран начин.

Важно е всички участници да се подготвят

Ако процедурата за даване на съгласие се превърне в редовно повтарящ се процес за вземане на решения във Вашата организация, тогава трябва внимателно да подготвите всяка среща. Предварително изпратете дневния ред на участниците, както и всички важни и подходящи източници на информация или факти. Тогава всички участници ще могат да се подготвят по-добре за решението, което трябва да бъде взето. Това намалява риска от невъзможност за вземане на определени решения, базирани на съгласие, поради липса на важна информация, което означава, че стъпка 2 (информационен кръг) не може да бъде завършена.

Съгласието не работи без прозрачност

Откритото третиране на важна информация, без която не можете да вземате основополагащи решения, базирани на

съгласие, трябва да бъде вградено в ДНК-то на организацията. Методът не работи, ако прозрачността и откритостта не се прилагат на практика. Ако, както беше случаят в Холандия, цялата работна сила реши да се откаже от увеличение на заплатата, това може да е ефективно само, ако данните на компанията се оповестяват редовно – а не само когато вече е налице криза.

Инструментът Beta-Codex, който също е представен в тази глава, е добър начин да разберете за още 11 важни принципа наред с прозрачността, които ще Ви осигурят много практическа помощ, при вземането на решения, базирани на съгласие.

Редовно практикувайте модерирание

Модераторът има много важна функция по отношение на съгласието и, когато е възможно, ролята трябва да бъде поета от няколко различни хора от организацията. Това изисква практика. Модераторите за постигане на съгласие трябва да бъдат много внимателни във всички фази на процеса на вземане на решението, базирано на съгласие, ако искат в решаващия момент, когато се наложи проектопредложението да бъде променено поради съществено възражение, да формулират подходящо предложение за съгласие. Това също изисква силна способност за размисъл, за да може модераторът да изрази собственото си мнение и лични чувства относно проектопредложение, без да бъде възприеман като пристрастен. На практика това означава, че всички участници ще трябва да се вживеят в ролите си. Особено важно е модераторите да могат да говорят открито и прозрачно за своя опит в кръга за рефлексия (стъпка 6).

Отношението на модератора

Следните аспекти допринасят за доброто модерирание на съгласието:



- Показване на признателност към всички участници и техните изявления, както и към себе си.
- Изглед от птичи поглед: имате нужда да влезете в ролята си и във всеки един момент да знаете на кой етап се намира групата.
- Бъдете безкористни в ролята на модератор: Вие служите на групата и им помагате да вземат общо решение. Вие не сте там, за да поддържате собствените си интереси.
- Намиране на добър баланс между „даване на свобода“ и „овладяването ѝ“.
- Добрият модератор ще има смелостта да говори за неща, които не са необходими.
- Вътрешно доверие в подхода на даване на съгласие: ако всички се придържаме към структурата, тогава ще постигнем решение на съгласие.
- Търпение, вътрешен мир, присъствие и съпричастност.
- Отвореност към предложения от групата, които са съществени или подходящи за процеса.
- Добрият модератор може да изрази и да устои на собствената си липса на знания

или чувството, че е претоварен. В такъв случай, ще потърси подкрепа от групата.

Отношението на всички участници

Всички участници трябва не само да имат открито отношение към членовете на екипа си в специфичния контекст на вземане на решения, базирани на съгласие, но и като цяло в отношенията помежду си. Ще има широко разпространено усещане, че подходът на съгласие е успешен и автентичен, когато екипно поведение като приемане на други мнения, споделяне на отговорност или редовен диалог се появи и в други аспекти на ежедневната работа и стане част от нормалното взаимодействие между членовете на екипа.

Натиск от страна на групи за даване съгласие?

Често се изказва предположението, че когато става дума за повдигане на съществено възражение, натискът от връстници или „груповото мислене“ може да възпре възраженията, въпреки че биха били много важни и уместни. Това е основателно



възражение и като модератор трябва да се подготвите за това. Работи най-добре, ако разполагате с пример от собствената си организация, където би било желателно член на екипа да повдигне своето съществено възражение и по този начин да предотврати неправилно решение.

Историята е пълна с катастрофални решения, които биха могли да бъдат предотвратени, ако участниците са имали повече смелост.

Изяснете на вашия екип:

- Всяко възражение може да бъде важно за оцеляването на Вашата организация. Ето защо никой в този кръг не може да не прояви интерес към възраженията.

- По темата за „натиск от връстници“: добре функциониращото използване на подхода на съгласие ще означава, че никой няма да отхвърли възражение. Всички участници знаят от опит колко ценно може да бъде едно възражение и, че повечето възражения могат да бъдат интегрирани добре.

Даване на съгласие онлайн – не е проблем

Препоръчваме този подход да се въведе и практикува лично, за да се даде възможност за по-добро отразяване на взаимодействията по време на процедурата за съгласие. След като се установи определена рутина, този подход може да се използва също толкова добре онлайн.

РЕСУРСИ

Препоръчителни източници на немски език:

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation; 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage; BoD (das Buch kann unter <https://www.soziokratie.org/> auch kostenfrei heruntergeladen werden).

Lucas, Judith (2019): Im Konsent vereint; in: Trainingaktuell; Nr. 11/2019; S. 10-14.

Bittelmeyer, Andrea (2015): Organisationsmodell Soziokratie. Argument schlägt Hierarchie; in: managerSeminare 204, März 2015, S. 76-80.

Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Vahlen.

Internet-Ressourcen: <https://www.soziokratie.org/>

Das Konsent-Verfahren kann man spielerisch kennenlernen und üben: WG-Spiel Standard. Hier kostenfrei zum Download verfügbar: <https://www.soziokratie.org/wg-spiel/>

Препоръчителни източници на английски език:

Buck, John; Villines, Sharon (2007): We the People: Consenting to a Deeper Democracy; Sociocracy.info Press.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption; Jutta Eckstein.

Ресурси в интернет: <https://www.sociocracyforall.org/>

consent

decisions

democracy

individual responsibility

self-organisation

participation

agility

16 Даване и получаване на обратна връзка

"Отвъд идеите за погрешно и правилно действие има поле. Ще се срещнем там."
Руми



Ползи

Този метод е особено полезен, когато :

- * Искате да установите ясни правила за сътрудничество, основаващи се на осъзнаване на Вашите нужди и тези на членовете на екипа Ви.
- * Вие ще накарате членовете на екипа Ви да се чувстват емоционално стабилни като редовно обяснявате трудностите; нищо не бива да се случва зад гърба им.
- * Вие искате да създадете приобщаваща атмосфера, в която всеки разбира различните гледни точки на членовете на екипа.
- * Вие искате членовете на екипа да комуникират директно един с друг, избягвайки манипулации и негативно влияние.
- * Искате Вие и членовете на екипа да израснете във вашето самосъзнание, да се учите един от друг и да се усъвършенствате в ежедневните работни ситуации.
- * Искате да предотвратявате възникването на конфликти, защото липсва дискусия в екипа относно кое работи и кое не в сътрудничеството.

Примери от практиката

Майкъл е лидер в стартап. Съществена част от техния бизнес е работата с инвеститори. Майкъл наскоро е наел Робърт заради успеха му в набирането на средства от инвеститори. Въпреки това, първата среща на Робърт с потенциален инвеститор не беше ползотворна. По време на разговора, инвеститорът изглежда изненадан от хода на дискусията. Бизнесменът разполагаше с 20 минути, които според Майкъл не са достатъчни. Първоначално, инвеститорът проявява интерес, но впоследствие оттегля подкрепата си за проекта. Майкъл изглежда озадачен да види как

Робърт води срещата. Той мисли, че Робърт не е достатъчно убедителен и, че клиентът е се изплашил от некомпетентността на Робърт. Лидерът решава, че иска да даде обратна връзка на Робърт, тъй като е възможно той да не е наясно с ефекта, който е имал върху инвеститора. Ако Робърт продължи да подготвя срещи и да говори по този начин, няма да постигне резултат. На връщане, Майкъл казва на Робърт: „Знаеш ли, Робърт; можеше да подготвиш тази среща по-добре. Каж ми, как се почувства, когато инвеститорът първоначално имаше интерес, а после отказа да работи с нас? Не помисли ли, че е би си струвало да го притиснеш повече в този момент? Когато не успя да му отговориш, клиентът се изплаши от липсата ти на компетентност и в крайна сметка се отказа да разговоря повече с нас. Преди среща с нов потенциален инвеститор, бих искал да подготвиш план на разговора, който ще дискутираме заедно и ще решим за крайната стратегия. За изненада на Майкъл, Робърт не реагира, както той беше очаквал. Той не разбираше какво Майкъл се опитва да му каже. Беше провел срещата по начин, по който винаги го правеше. Беше уверен, че ѝ е посветил достатъчно време и, че срещите с потенциални инвеститори, които оттеглят предложенията си, са нормална част от работата. Също така не му хареса факта, че Майкъл е очаквал от него да бъде по-настоятелен, тъй като не иска да бъде възприеман за агресивен спрямо хората. В отговор, той се защити от начина на работа, който Майкъл искаше да му наложи. Техният разговор прерасна в спор. И двамата не бяха склонни да отстъпят от първоначалните си позиции. Робърт започна да се чуди дали е способен да работи с Майкъл. Майкъл, от своя страна, се замисли

дали не е наел грешния човек, който не е склонен да приема обратна връзка. Отношенията им се влошиха.

Майкъл възнамеряваше да повлияе на Робърт. Но в крайна сметка, той провокира съпротивата на Робърт чрез:

- Използване на преценки, а не факти. Той не говореше за това, което наблюдаваше и не наблюдаваше, а предаваше преценките си за поведението на Робърт (“трябваше да си по-добре подготвен”).
- Използване на интерпретации на поведението на клиента, а не факти („клиентът се изплаши”).
- Разглеждане на идеята му за провеждане на разговор (притискане на клиента) като цел, ефективна стратегия, с която Робърт трябва да се съгласи, въпреки че двете страни не споделяха общ стандарт.

Изброеното накара Робърт да отхвърли предложението за действие, което Майкъл му е направил. Как можеше по-успешно да върне обратната връзка? Ето алтернативен подход:

„Знаеш ли, Робърт, имам някакви наблюдения от срещата и бих се радвал да споделя моята гледна точка. Искаш ли да я чуеш?“ (създаване на договореност, проверяване дали обратната връзка е желана)

„Забелязах, че клиентът ни попита каква е целта на срещата и ни каза, че разполага с 20 минути. Първоначално спомена, че се интересува от работа с нас, но след като чу описанието на проекта, се отказа“ (факти).

„Лично аз, смятам, че разговорът беше изключително труден и се почувствах загубен.“ (чувства)

„.....защото имам нужда от повече

яснота и фокус.“ (лични нужди)

„Бих искал да сте помоля да направиш дневен ред преди среща с нов потенциален инвеститор, който преди срещата ще коментираме заедно и ще решим каква да е крайната стратегия. Какво мислиш за това? (молба да конкретно действие). „Също ми е интересно да разбера твоето мнение за срещата“.

Този алтернативен подход е неуязвим за отхвърляне и е покана за развитие на по-качествено сътрудничество и да доведе до положителна промяна и за двете страни.

Накратко

Обратната връзка е в основата на екипи, които разчитат на гъвкаво сътрудничество. За Вас, като лидер, тя е един от най-важните инструменти, ако искате да си спечелите признателност и да имате ефективно влияние.

Обратната връзка е начин да покажете на останалите нещата, които работят и не работят във вашето сътрудничество/отношения. Чрез текущо изясняване на недоразуменията, те няма да прераснат в конфликти. Говорейки кое работи, Ви е засилват доброто сътрудничество. Обратната връзка е „подарък“, който може да подарите на себе си, на другия човек, на отношенията ви. Предполага се, че тя ще ви осигури повече разбиране, доверие и по-качествено сътрудничество. Обратната връзка помага да се изрази как се справяте, без обвинения и критика. Ясните изисквания ще освободят лидерите от културата на искания. Всеки отказ на събеседника е покана за диалог за търсене на стратегии и намиране на печелившо решение.

С помощта на добре обмислен процес

за обратна връзка, Вие ще можете да отговорите на следните въпроси:

- Какво работи в нашето сътрудничество?
- Какво не работи в нашето сътрудничество?
- Какво можем да направим, за да подобрим съвместната си работа?

От съществена важност е да сме сигурни, че обратната връзка се дава с добри намерения. Помнете, че важна цел на разговора с друг човек е да се поддържа контакт и да се постигне по-добро разбиране.

Неподходящата обратна връзка може да накара другия човек да заема отбранителна позиция, да атакува или да се оттегли. Понякога, под прикритието на обратната връзка, лидерът иска да наложи своята гледна точка за действителността и своите начини на действие, без да се съобразява с различията и нуждите на събеседника си. Когато възникнат по-сложни ситуации по отношение на сътрудничеството, някои лидери се чувстват несигурни и реагират чрез предоставяне на обратна връзка. Това ги лишава от възможността да укрепят и засилят сътрудничеството.

Създаването на договор за сътрудничество (виж указание: екипен договор) премахва значителна част от тези опасения. По-лесно е да се придържате към уговорки, които всички страни са приели доброволно и за които са поели отговорност. Обратната връзка също е инструмент за подкрепа на работата по договора. Някои лидери имат нереалистично очакване, че ако просто се поставят правила, това ще ги накара да заработят веднага. Обратната връзка прави възможно съгласието по отношение на набор от добри практики и наредби. Обратната връзка също позволява договорът да бъде преформулиран, в случай, че други

правила се окажат по – подходящи за реалността, в която функционира екипът.

Моделът на обратната връзка, описан по-долу е заимстван от Модела за ненасилствена комуникация (ННК), разработен от Маршал Розенберг.¹



¹ „Ненасилствената комуникация“ (ННК) се базира на принципите на ненасилие, естественото състояние на състрадание, когато насилието не е присъщо за индивида. „Ненасилствената комуникация“ започва с приемането, че всички ние по природа сме състрадателни и, че насилствените стратегии – вербални или физически – са усвоени поведения, заучени и подкрепяни от преобладаващата култура.

„Ненасилствената комуникация“ също предполага, че всички споделяме основни човешки нужди, и че действията ни са стратегия за задоволяване на една или повече от тези нужди. Хората, които практикуват „ненасилствена комуникация“ намират комуникацията си за по-достоверна, с повишено разбиране, задълбочена връзка и разрешаване на конфликти.“ Източник: :

<https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

Модел на осигуряване на обратна връзка според 4-те стъпки на ненасилствената комуникация:

Наблюдаване



Чувства



Потребности



Молба



Наблюдаване

- Наблюдаване без да се дават оценки
 - „Аз виждам“
 - „Аз чувам“
 - „Аз наблюдавам“
 - „Когато гледам...“; „Когато чувам ...“

Чувства

- Емоции, породени наблюденията (вместо мисли)
- „Аз чувствам ...“

Потребности

- От каквото се нуждаете или цените (вместо предпочитание или конкретно действие)
- „..... защото се нуждая/ценя“

Молба

- Конкретното действие, което искате да бъде извършено.
- „Склонни ли сте да... ..?“
- Също е възможно да се поиска обратна връзка на обратната връзка: какво е за теб?

РЪКОВОДСТВО

Даване или получаване на обратна връзка не е трудно, ако въведете следните аспекти и ги практикувате редовно.

Даване на обратна връзка

1. Говорете за фактите

Фактът е нещо, което може да бъде записано с камера. Наблюдения за това какво човек прави или не прави. Отнася се само за какво се е случило. Интерпретациите, за разлика от фактите, дават информация как това се е случило – и вече съдържат Вашата субективна оценка.

Положителните оценки могат да подобрят настроението, но те не водят до повторение на положителни преживявания в бъдеще, тъй като човекът не знае кое точно е било добре. Например: „беше се подготвил добре за срещата“ казва значително по-малко от „по време на срещата, ти обобщи досегашното ни сътрудничество“. Фактите са носители на информация какво можете да видите и чуete в поведението на другите. Оценките, за разлика от фактите, съдържат интерпретации, обобщения и очаквания за конкретни действия. Без да се уповава на фактите, човек може да се чувства объркан и да не знае какво имате предвид или за какво говорите.

Замяната на оценките, интерпретациите и преценките с факти ще улесни другия човек във възприемането на това, което казвате. Преценките провокират чувство за несправедливост, съпротива, отбранително отношение и могат дори да доведат до атака.

По същия начин, обратната връзка ще бъде много по-ефективна, когато се избягват обобщения. Вместо да говорите за ситуации, които „винаги“ или „никога“ възникват/не възникват, по-добре насочете вниманието към конкретно събитие или действие в тази ситуация.

2. Говорете за чувства

Чувствата са съществена част от себе-изразяването и от това да бъдете истински лидер. Може би сте забелязали, че едни и същи факти могат да предизвикат различни чувства в различни наблюдатели. В цитирания по-горе пример, Майкъл се чувства объркан. Друг човек в същата ситуация може да се почувства ядосан. Друг – да се натъжи. Този проблем дори може да послужи за положителна мотивация за друг лидер. Няма добри и лоши емоции, само приятни и неприятни. Първо усещате, когато психологическите Ви нужди са задоволени, а после – когато нуждите ви не са. Например, когато се чувствате удовлетворени при постигане на целите си и изпитвате разочарование, когато нямате влияние върху събитията около Вас.

В тази връзка, емоциите винаги имат информативна роля и са индикатор за нуждите, които имате в момента. Ако искате да станете истински лидер, е съществено да можете да забелязвате и разпознавате своите чувства. Всеки е отговорен за това как възприема заобикалящата го реалност и какви емоции поражда. Добре е да визирате само себе си, ако искате да говорите безопасно за емоциите. Например „чувствам се раздразнен“ показва само Вашите емоции без да обвинява или да проектира емоциите Ви върху другите, както ако кажете „Вие сте дразнещи“.

По-лесно е да формирате преценки отколкото да говорите за чувствата си. По-лесно е да кажете „провалихте срещата“, отколкото да кажете „чувствах се объркан на срещата“ и да опишете кои събития са Ви накарали да се почувствате по този начин. Първото изказване ще накара събеседника да реагира отбранително или нападателно,



второто изказване ще го предразположи към диалог. По подобен начин, давайки положителна обратна връзка и говорейки за чувства, показвате как действията на другия лично са Ви засегнали. Вместо да кажете: „професионална презентация“, по-ценно е да използвате персонален език: „Чувствах се уверен по време на твоята презентация“. Вместо да кажете „ти организира чудесен тим-билдинг“, може да кажете „радвам се, че начинът, по който организира тим-билдинга ми помогна да опозная по-добре членовете на екипа, както и да се забавлявам. Чувствах се чудесно“. Хората имат различни нива на чувствителност по отношение на емоциите си. Някои са по-добри от други при идентифицирането на собствените си чувства. Въпреки това, с малко обучение всеки може да се научи да комуникира чувства в сесиите по обратна връзка, така че да се получи продуктивен обмен.

3. Говорете за нуждите си

Нуждите са универсални човешки качества, които всички изпитваме. Нуждите не са свързани с конкретно място, време или човек. Нуждите мотивират всяко действие.

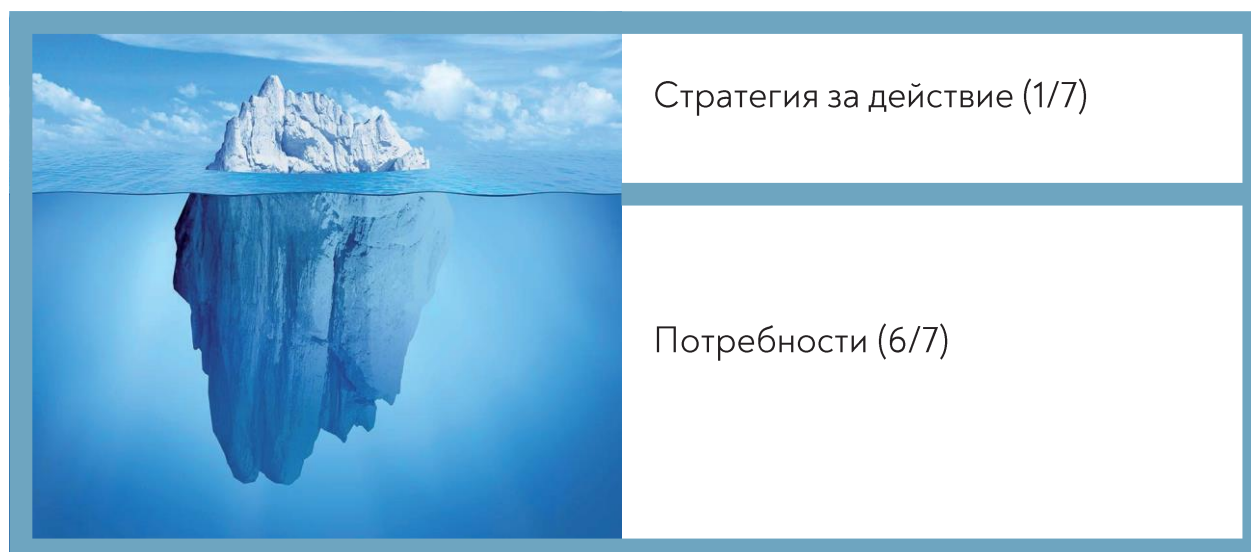
Цялото Ви поведение е подчинено на задоволяване на нуждите. Методите, които избирате, за да задоволите нуждите си са стратегии. Те са безброй и определят уникалните начини, по които всеки от нас живее живота си. На ниво нужди, всички сме еднакви. Това, което ни прави различни са стратегиите, които избираме да изпълняваме. Без значение различията между Вас и колегите Ви или клиентите, **винаги може да откриете пресечни точки, когато се касае за Вашите нужди.**

Какво различава стратегиите за действие от нуждите? Стратегиите за действие са предварително облечени идеи за това как човек решава да задоволи нуждите си. Нуждите, от друга страна, осигуряват информация за мотивите, стоящи зад тези стратегии.

1/7 от повърхността на айсберга изпъква над повърхността на водата, а останалите 6/7 са под водата. Това не се вижда над повърхността на водата. Същото важи за стратегиите за действия и нужди. Действията веднага стават видими за останалите хора. Нуждите зад тези действия са скрити и рядко се разкриват. Това може да доведе до много неразбирателства.

Какво отличава стратегията за действие от потребността?

Стратегиите за действие са предубедени представи за това как човек възнамерява да посрещне своите нужди. От друга страна, потребностите предоставят информация за мотивите зад избраните стратегии за действие.



Стратегия за действие (1/7)

Потребности (6/7)

Например, искането на повишение е стратегия на колега за действие – нещо, което той изразява в разговор, или по-официално – писмено. Въпреки това, нуждата зад искането остава невидима. Същата стратегия може да бъде породена от различни нужди: признателност, развитие, престиж, сигурност, себerealизация и много други. Когато давате обратна връзка, е много важно да бъдете пряк за Вашите нужди без да оставяте място за догадки или грешни интерпретации. Ако изразяватенуждите си ясно, сътрудничеството с колегите Ви може да стане по-тясно и същевременно, по-гъвкаво. Имайте предвид, че нуждите могат да бъдат задоволени чрез различни действия. Има много възможности за намиране на добро решение, което да удовлетворява всички замесени. Можете да определите нуждите като отговорите на следните въпроси:

- Какво е съществено за мен?
- Каква добавена стойност би имало решението за мен?
- Какво искам да постигна с действието си?

Понякога, е нужно да се размисли, за да се стигне до дъното на собствените нужди. Както и с чувствата, някои хора са напълно наясно защо искат нещо, докато други не осъзнават напълно своите нужди. С цел да задълбочи самоосъзнаването, всеки лидер трябва редовно да пита кои нужди са ги накарали да действат по точно определен начин.

4. Молба вместо изискване

Обратната връзка, проведена само на ниво факти и лична загриженост (чувства и нужди) може да накара другия човек да се почувства безпомощен. Целта на обратната връзка е да подсили сътрудничеството. Чрез формулирането на молби, нито оставяте човека в сферата на предположенията, нито пък му прехвърляте отговорността за Вашите чувства в тази ситуация. Искайте конкретно действие. Проверете дали молбата Ви може да бъде изпълнена. Преди всичко, това означава, че тя трябва да осезаема и проверима на момента. Пример за погрешен начин за формулиране на молба: „Утре ще държа важна реч пред Борда и съм доста неспокоен. Тъй като ще си там, би ли ме подкрепял?“

Пример за правилен начин за формулиране на молба: „Утре ще държа важна реч пред Борда и съм много неспокоен. Ти ще си там. Може ли да ме гледаш и да ми се усмихнеш, когато започна лекцията си?“ В първия пример, лекторът говори за нуждата си от подкрепа, но не споменава как би искал да я получи. По този начин, лицето, към което е адресирана молбата, е неограничено отговорно. Във втория случай, молбата е ясна и осъществима. Лекторът изяснява стратегията за получаване на подкрепа. Понякога не е ясно дали другият човек разбира какво казвате, когато отправяте послание. Следователно, трябва да накарате човека да повтори какво е чул от Вас или пък да обобщи молбата Ви. По този начин, показваме загриженост за нуждата от качествена комуникация. Подобен род молби са полезни, когато са намесени силни емоции, тъй като емоциите могат да намалят качеството на контакта и получаването на информация (както и предаването на обратна връзка).

Може да подобрите ситуацията като попитате другия човек за обратна връзка на Вашата обратна връзка. Когато предоставяме информация на друго лице, ние често искаме да знаем как го засяга това, което говорим. Това е формулата, чрез която да го накараме да отговори :

- Как те кара да се чувстваш това, което казах?
- Какво означава за теб това, което казах?
- Какво ще прави оттук нататък с информацията, която споделих с теб?

Молбата, разгледана от позицията на ненасилствената комуникация, не е заповед. Когато искате, Вие сте отворени към лицето, на което говорите. Вашият събеседник може да се съгласи или да не се съгласи. Отговор „не“ не означава, че не може да постигнете съгласие. Може да кажете „не“ на конкретна стратегия и да търсите други начини да задоволите нужда, важна за Вас.



Примерна формулировка за обратна връзка

Действайте стъпка по стъпка:

Стъпка 1: Наблюдения - Посочете фактите, които са от значение.

Стъпка 2 Чувства - Назовете чувствата, които това възприятие поражда у Вас. Не прехвърляйте отговорността за Вашите чувства на лицето, с което говорите.

Стъпка 3 Нужди - Назовете нуждата, която предизвиква това чувство.

Стъпка 4 Молба - Искайте конкретно действие (или обратна връзка).

Пример 1

„Вашето резюме, изпратено към адвокатската кантора съдържаше всички препратки към правни актове. Вашата дейност ни спести два дни работа“.

„Аз бях щастлив“.

„Защото оценявам ефикасността в работата“.

„Може ли да се споразумеем това да бъде стандартът в нашето сътрудничество с адвокати отсега нататък?“

Пример 2

„Вчера обсъждахме да приготвиш списък с препоръчани доставчици за тази сутрин. Вече е обяд, а все още го нямам.“

„Изненадан съм“.

„Защото искам да спазвам споразуменията си.“

„Когато ми цитираш крайна дата, би ли могъл да даваш реалистични крайни срокове, съобразени с останалите ангажименти“ ?

Пример 3

„Вие пристигнахте с 40 минути закъснение за обучителния курс.“

„Защото се нуждаех от информация“.

„Моля те, обаждай ми се по-рано, като виждаш, че закъсняваш.“

Пример 4

„За пръв път днес, Вие проведохте сесия за партньорско консултиране. Това беше първата среща от подобен тип в нашата организация.“

„Почувствах се горд и щастлив“.

„Защото ценя сътрудничеството и развитието.“

„Би ли споделил с мен каква стойност имаше за теб този опит?“

Как да получа обратна връзка?

Искането на обратна връзка от колеги и заинтересованите страни е един от най-ефективните методи за развитие на работното място.

Добре е да се изясни какво искате да разберете, преди да започнете да събирате информация за себе си. Това ще ви позволи да формулирате молбата си по начин, позволяващ да получите каквото искате. Колкото по-конкретен е въпросът, толкова по-голям е шансът да получите полезен отговор.

Следват няколко примерни въпроса, които може да задавате:

- Може ли да посочите кои от моите приноси към нашия проект ви помогнаха?
- Какво чувствахте към мен по време на съвместната ни работа?
- Какво ви беше полезно и какво ви затрудни по време на съвместната ни работа?
- Какво мислите за нашето сътрудничество?“

Показвайки интерес, вие ще се сдобияте с ценна обратна връзка, дори ако информацията е поднесена с оценъчен маниер. Например, когато чуете „това решение е безнадеждно“, вместо да се защитавате или да се оттеглите, може да потърсите информацията, скрита зад изказването, като се поинтересувате за фактите:

- Какво точно в предложението е безнадеждно?
- Какво работи и какво – не в решението?
- Какво не съм включил в решението?

Да приемаме обратната връзка добре и съзнателно – но също и да даваме правилно обратна връзка – може да не успеете напълно първия път. Въпреки това обаче, ако вие като лидер водите екипа си и всички членове на екипа редовно се развиват в тази сфера, тогава ще сте създали добра основа за устойчиво подобряване на комуникацията в работната среда. Дори колеги, които често влизат в конфликти помежду си ще могат да ползотворно да превъзмогнат различията си в бъдеще, ако съзнателно прилагат представените правила за обратна връзка.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Първо най-важните неща

Подберете информацията, която искате да предадете. Не претоварвайте хората с прекалено много детайли. Например, ако сте идентифицирали няколко възможности за развитие за лицето, което получава обратната връзка, започнете с най-важната.

Положителна обратна връзка е съществена

Когато давате обратна връзка, не забравяйте да споменете положителните аспекти. Когато казвате на членовете на екипа Ви, че поведението им има положително влияние върху Вас, това засилва връзката помежду ви и повишава нагласата им да повторят положителните си действия.

Избягвайте обобщения

Когато давате обратна връзка, избягвайте термини като „винаги“ или „никога“. Подобни обобщения най-често са погрешни. Човек не може „винаги“ да закъснява или „никога“ да не спазва крайните срокове. Обобщаващите изказвания е лесно да бъдат оборени. По тази причина, се нуждаете от конкретни ситуации и точни факти, когато давате обратна връзка.

Дайте право на свободен избор

Избягвайте да давате съвети или да предлагате конкретни действия. Когато давате съвет, Вие лишавате получателя на обратна връзка от свободата да реши какво е най-добре за него.

Париране на негативни отговори

Когато давате обратна връзка, бъдете подготвени да получавате негативни коментари. Например: „Не, не съм съгласен, не виждам нещата по този начин, няма да се съобразя с Вашето искане“. Вместо да настоявате на Вашето искане, трябва да демонстрирате заинтересовано отношение и да попитате събеседника си за неговата гледна точка, виждания и намерения. „Не-то“ на Вашия събеседник по този начин поставя началото на диалог, целящ подсилване на сътрудничеството помежду ви, съобразявайки се както с Вашите, така и с нуждите на събеседника Ви. Инструментът „приобщаващ диалог“ Ви осигурява интересни предложения за бъдеще за това как по-добре да формирате комуникацията.



Обратната връзка не е референция за работа

Погрешно е да се мисли, че даващият обратна връзка оценява цялостната Ви работа. Обратната връзка е искрена комуникация, касаеща аспекти от работата Ви, и тя трябва да бъде възможно най-прецизна.

Организирайте проследяемост

Осигурете среща за последващ преглед. Много лидери вярват, че поведението се променя след дадената подходяща обратна връзка. Това невинаги е така, обаче. Ако организирате среща за проследяване на резултатите, ще откриете кое е проработило и кое – не.

Обратна връзка и договор с екипа

Може да работите с „договори“ (вж. Наръчник „Екипен договор“) с цел избягване на много капани, които могат да възникнат при работата с обратна връзка. Ако има предварително взаимно споразумение в екипа за начина, по който

ще бъде давана и получавана обратната връзка, тогава всеки може да се позове на него и да е отговорен за спазването му. Наръчниците „даване/получаване на обратна връзка“ и „екипен договор“ също могат взаимно да се използват, за да генерират позитивен ефект. Даването на обратна връзка по правилния начин е в подкрепа на целия екип, например, при придържането към доброволно съгласувания екипен договор, напр. как трябва да се свърши определена работа или как да се регулира комуникацията в екипа. Някои лидери предполагат, че простото налагане на правила ще накара останалите да ги следват. Това е наивно. „Обратната връзка“ заедно с „екипният договор“ правят по-вероятно добрите практики и правила да се прилагат в действителност. Обратната връзка също прави възможно екипният договор да се приспособи, ако се окаже, че други договорености са по-подходящи за успешно сътрудничество.

РЕСУРСИ

Моделът на обратна връзка, използван в този наръчник е базиран на „Ненасилствена комуникация (ННК), концепция, разработена от Маршал Б. Розенберг.

Литература на немски език:

Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; Junfermann Verlag.

Was ist Gewaltfreie Kommunikation (GFK)?:

<https://www.gfk-info.de/was-ist-gewaltfreie-kommunikation/>

Lorenz, Michael; Haselbach, Ilona (2017): Feedbackkompetenz für Führungskräfte; Create-Space Independent Publishing Platform.

Литература на английски език:

Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.

Miyashiro, Marie R. (2011): The Empathy Factor. Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success; PuddleDancer Press.

Webressourcen zu Gewaltfreier Kommunikation: <https://www.cnvc.org> und <https://tinyurl.com/2pnemhzn>.

Auch lesenswert, u. a. weil die Perspektive der Feedbackempfänger:innen im Mittelpunkt steht:

Stone, Douglas; Heen, Sheila (2015): Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback Well, Penguin Books.

За да разберете чувствата и потребностите по-добре :

Wenn Sie ein Verständnis für Gefühle entwickeln wollen, schauen Sie sich als Anregung diese Liste an: <https://www.cnvc.org/training/resource/feelings-inventory>

Als Einstieg zur Erkundung Ihrer wichtigsten Bedürfnisse eignet sich diese Liste:

<https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>

#giving feedback

#Rosenberg

#getting feedback

#non violet communication

#nvc

17 Драматичен триъгълник

„Жертвата бърка уязвимостта с безпомощността.
Преследвачът бърка словесното насилие със силата.
Спасителят бърка спасяването с помощта.”
Стивън Карпман



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * разпознаете модели на комуникация в екипа, които не водят до ситуация, в която всички печелят. Вместо това всички участници се чувстват зле накрая. Когато искате да можете да реагирате на тези модели с подходящи интервенции.
- * искате да се справите конструктивно с ситуации на разговори, в които се отправят обвинения.
- * искате да насърчите позитивната комуникация в екипа, като се справите активно с манипулацията и противодействията на междуличностните игри.
- * искате да насърчите здравословните взаимоотношения и емоционалната сигурност в екипа си, така че екипът ви да има добра основа за собственото си развитие, представяне, развитие на иновативни идеи и удоволствие от работата.

Примери от практиката

Малик е уважаван и успешен служител, който продава на пазара технически продукти на своята компания. За да бъде успешен в тази област, той трябва да съчетае техническия опит с уменията да преговаря и да осъществява продажби. Успехът в тази област не се постига за един ден. Той изисква систематичен подход, силно осъзнаване на нуждите на клиентите и способност за постоянно учене. Стратегията на компанията е все по-често да наема служители с малък опит, които след това придобиват експертни познания в процеса на работа. Малик играе важна роля в този процес. Той редовно е наставник на младите служители. Винаги е обичал да помага и да предава знанията си. Когато е бил по-млад, дори е искал да стане учител. Наскоро обаче стига до извода, че помагането на другите го изтощава. Това

осъзнаване е предизвикано от един разговор, който е провел с Оливър. По-младият служител го помолил за съвет, тъй като от дълго време не успявал да спечели нови клиенти. Оливър се притеснявал, че може да загуби работата си, ако нещата продължават така. Ето как протече е протекъл разговорът:

Оливър: "Знаеш ли какво, Малик, трудно ми е да привлека нови клиенти. Трудно е да се установи истински контакт с клиентите. Те работят предимно от въщи. По-лесно ми е да установявам и развивам контакти, когато се срещам с тях лично".

Малик: "Опитвали ли сте да поканите клиентите да ни посетят в офиса? В миналото съм имал добър опит в това отношение."

Оливър: "Това работи за вас. Вие вече имате бизнес отношения с клиентите си, но за мен не работи."

Малик: "Може да опитате да ги убедите, като включите фотоапарата си и използвате положителния език на тялото си, за да развиете взаимоотношения с клиента. Ако желаете, бихме могли да практикуваме това заедно във видеоконференция. Аз бих могъл да поема ролята на клиента. Какво мислите за това?"

Оливър: "Не харесвам симулираните разговори за продажби - те са твърде далеч от реалността. Не се ли сещате за нещо, което ще ми осигури успех по-бързо?"

Малик: "Ами (Малик е все по-объркан), защо не попитате клиентите си как работят с доставчиците на услуги или бизнес партньорите си и след това да се приспособите към техния подход? Така го правя аз."

Оливър: "Просто ги питате директно за техните предпочитания? Това е нелюбезно. Сериозно ли говориш,

Малик? Мислех, че ще имаш по-добър съвет за мен! Ако днес се присъединиш към сектора, както направих аз, не мисля, че ще се справиш толкова добре с пазара."

След този разговор Малик се почувства много зле. Не за първи път искаше да помогне, а събеседникът му ясно показва, че не е положил достатъчно усилия. В същото време обаче Малик остана с впечатлението, че Оливър прехвърля отговорността за работата си върху него и го прави отговорен за липсата на успех. Малик имаше впечатлението, че той винаги даваше повече, споделяше най-добрите си практически познания, а наставяваните от него просто не го оценяваха. Той е на ръба да се оттегли от ролята си на наставник.

Обръща се към ръководителя на екипа си Клара със своята дилема. След като Клара изслушала затрудненията на Малик, тя изложила хипотезата, че Малик и Оливър са изпаднали в драматичен триъгълник в общуването си, като са приели ролите на преследвач, спасител и жертва. Оливър е общувал с Малик от позицията на жертва, като е демонстрирал безсилие и безпомощност и е прехвърлял отговорността за представянето си на своя наставник. Малик реагира в ролята на спасител. Той иска да подкрепи Оливър, поема отговорност за ситуацията и се опитва да намери все по-добри решения. Междувременно Оливър преминал от ролята на жертва към тази на преследвач, тъй като чул съветите на Малик и започнал да го прави отговорен за идеите, които били непрактични или неоснователни.

В края на разговора и двамата се чувстваха безсилни и "губещи". Оливър се чувства така, защото разговорът потвърждава усещането му, че няма изход от ситуацията. Малик се е чувствал така, защото е бил убеден, че е дал толкова много от себе си, само за да чуе оплаквания, а не благодарности.

По време на разговора с Клара Малик научава, че драматичният триъгълник е вид междуличностна игра, която често се случва

несъзнателно. Вместо да внася положителни промени, тя просто цели да запази статуквото. В последвалия разговор Малик научи как да разпознава комуникацията в драматичния триъгълник. Той разбра къде е склонен да изпада в ролята на спасител и защо приема поведението на жертва. Научил се е да не се натовазва повече с чужди отговорности. Това му позволило отново да започне да се наслаждава на предоставянето на здравословна подкрепа на другите, като в същото време обръща внимание на себе си и на собствените си нужди, позволявайки на другите да се развиват, без да обвинява другите или да прехвърля вината върху тях.

Накратко

Здравите взаимоотношения в екипа означават, че...

- всеки член на екипа поема отговорност за собствените си нужди, чувства и реакции.
- никой не се чувства отговорен за нуждите, емоциите и реакциите на другите.
- членовете на екипа познават собствените си компетенции, умения и граници, както и тези на колегите си, и проявяват уважение и признателност при взаимодействието си.
- всеки си взаимодейства с другите с нагласата "Аз съм ОК - ти си ОК" (вж. инструмента ОК Позиции).

Такава е теорията. На практика всички членове на екипа не винаги се държат в съответствие с тези правила за комуникация. Когато става въпрос за междуличностно общуване, често се играят така наречените психологически игри. Какво представляват психологическите игри? Психологическите игри са концепция от ситуационния анализ, според която общуването между хората ще завърши с определен предсказуем



резултат. Игрите следват несъзнателен модел на общуване, който води най-малкото до неприятни чувства, а често дори оставя усещане за триумф от едната страна и за поражение от другата. На ниво взаимоотношения всички участници в крайна сметка губят, тъй като игрите предотвратяват близостта и автономността. Игрите са несъзнателни форми на общуване, които хората използват, за да създават и повтарят ситуации, които потвърждават възприятията им за самите тях, за другите и за света - възприятия, които са формирали в ранното си детство. Игрите обещават възприемано предимство за тези, които отправят покана за игра. Те например получават внимание, макар и предимно отрицателно. Те избягват неудобни ситуации или предотвратяват необходимостта хората да поемат отговорност. Игрите предотвратяват отговорното поведение на възрастните. Хората не се концентрират върху

постигането на най-доброто възможно решение въз основа на наличната информация. Общуването изглежда се осъществява открито и без прекъсване. Зад тази фасада обаче се крие мотивацията за потвърждаване на собствените им предварителни убеждения. Например някой, който е преживял липса на подкрепа в живота си, несъзнателно ще води разговора по такъв начин, че да заключи в края му: "Знаех, че не мога да разчитам на никого." Една от най-основните динамики на психологическите игри е описана от Стивън Карпман (вж. препоръчаното четиво в раздел "Източници") като драматичен триъгълник. Независимо от темата на разговора, страните заемат три роли: преследвач, спасител и жертва.

Драматичният триъгълник



РЪКОВОДСТВО

Ролите в драматичния триъгълник: Преследвач - Жертва - Спасител

Хората несъзнателно заемат ролята на преследвач, спасител или жертва. Обикновено те влизат в играта в любимата си роля и по време на взаимодействието се сменят с друга роля. Цената, която "съиграчите" плащат, е, наред с други неща, нарастващо чувство на изтощение. В края на играта никой от участниците не остава с положително чувство.

Ето един пример: спасителят, който е недоволен от това, че жертвата не е проявила благодарност, може да се превърне в преследвач. Жертвата също може да поеме ролята на преследвач спрямо спасителя, като пестеливо обвинява спасителя, че не е направил достатъчно, за да подобри ситуацията.

По-долу можете да намерите примерни характеристики на трите роли:

Преследвач

Убеждения

- Вие сте по-добри от другите и контролирате ситуацията.
- Вашите методи на работа са най-добрите.
- Не сте убедени, че другите биха могли да имат толкова голямо влияние като вас, да бъдат също толкова компетентни като вас или да постигнат целите с други средства, освен тези, с които разполагате.
- Страхувате се, че "светът" ще се разпадне, ако се откажете от контрола и микроуправлението.

Действия

- Понижавате авторитета на другите.
- Нападате, критикувате, порицавате, упреквате, унижавате и засрамвате другите.
- Преодолявате трудностите, като сваляте отговорността от себе си и прехвърляте вината върху другите.
- Когато имате усещането, че с вас са се отнесли несправедливо, искате да излезете начело или да си отмъстите.
- С поведението си демонстрирате, че се чувствате по-интелигентен, по-добър, по-висш и т.н.

Лични недостатъци

- Поемате отговорност за всичко (никой друг не би могъл да се справи по-добре).
- Изпитвате превъзходство, но в крайна сметка остава само неприятно чувство.
- Често се чувствате изолирани и неразбрани.
- Хората около вас изпадат в ролята на жертва.

Примерни твърдения

- "А защо не сте...?"
- "Мислили ли сте някога за...?"
- "Спрете да мислите за тези глупости и направете нещо полезно!"
- "Тази идея може да е дошла само от наистина глупав човек."
- "Не съм изненадан! Ако аз не поема отговорност за това, никой няма да го направи!"
- "Изненадан съм, че някой, който е толкова интелигентен, не разбира..."

Спасител

Убеждения

- Убедени сте, че другите са по-слаби.
- Ниско оценявате способностите на другите хора да решават проблемите си самостоятелно.
- Не вярвате, че другите ще поемат отговорност.
- Имате скрито чувство за превъзходство: "Аз съм по-добър в справянето с проблемите", "Аз съм по-добър в...".
- Имате усещането, че сте незаменим.

Действия

- Поемате чужди задачи и отговорности и решавате проблеми вместо други хора.
- Предлагате помощ и поемате инициативата, без да е необходимо да ви питат.
- Предвиждате трудностите и "се притичвате на помощ" - дори когато другите не виждат проблеми.
- Уверявате се, че на другите хора не се налага да поемат последствията или негативните ефекти от техните действия и решения.
- Поемате отговорност в трудни ситуации и сами поемате вината - дори от другите.

Лични недостатъци

- Вместо очакваната благодарност, често срещате отхвърляне и неодобрение.
- Спъвате развитието на другите и правите хората зависими от вас. Лишавате другите от тяхната независимост.
- Включвате се повече, отколкото сте планирали първоначално, губите се в задачата и накрая се ядосвате на себе си и на тези, на които помагате.

Примерни твърдения

- "Това, което Анна искаше да каже, беше..."
- "Сигурен съм, че това, което искахте да кажете, е..."
- "Мога да го направя. Вече имам достатъчно работа."
- "Позволете ми да го направя. Ти можеш да направиш... вместо това."
- "Позволете ми да ви го обясня още веднъж."
- "Аз мога да се погрижа за това - защо не си дадете почивка?"
- "Просто го оставете така, както е."

Жертва

Убеждения

- Убедени сте, че е по-добре другите да решават какво да правят, но със сигурност не и вие.
- Смятате, че нямате влияние върху дадена ситуация.
- Не се доверявате на собствените си умения.
- Смятате, че другите хора влияят на чувствата и поведението ви.
- Намирате живота и работата за изтощителни и сложни.

Действия

- Вие действате реагирайки и подчинявайки се на обстоятелствата.
- Не се изправяте срещу реалността и избягвате потенциално трудни и неудобни ситуации.
- Предавате възможностите да оказвате влияние върху другите. Прехвърляте своята отговорност.
- Когато повдигате възражения, го правите по пасивно-агресивен начин. Когато не сте съгласни с нещо, не изразявате възражението си директно, а в крайна сметка просто не спазвате уговорките си, например.
- Оплаквате се, но никога не се опитвате активно да промените ситуацията.
- Отказвате да поемете отговорност и да признаете вината.

Лични недостатъци

- Лишавате се от възможността да действате самостоятелно.
- Предавате всяко влияние върху формирането на реалността на колегите си или на обстоятелствата.
- Спъвате личното си израстване и развитието на екипа.
- Привличате спасители и преследвачи.

Примерни твърдения

- "Не знам какво е решението. Ти ми кажи."
- "По-добре е да го направиш, за да бъдеш на сигурно място."
- "Никой не ми е казал това."
- "Ще се провалим, ако..."
- "Откъде да знам, че..."
- "Има по-добър избор от това да избереш мен."
- "Просто ще взема тази задача, която е останала."
- "Нямам мнение по този въпрос."

Знаете ли каква е предпочитаната от вас роля?

В ежедневието си всеки може несъзнателно да отправи покана да играе в драматичния триъгълник и да влезе в ролята на жертва, спасител или преследвач. За да променим поведението си, трябва да разберем към коя роля сме склонни. Макар че е възможно да промените ролята си и например да преминете от спасител към жертва или преследвач, хората обикновено имат предпочитана роля, която заема, когато влизат в драматичния триъгълник.

Може би вече сте успели да разпознаете себе си в описанията на ролите и сте могли да си представите ситуации, в които сте се държали в съответствие с една от тези роли. Ако не сте сигурни към коя роля сте склонни, наблюдавайте вътрешния си диалог, начина, по който говорите със себе си в мислите си.

а) Помислете за трудна ситуация, която е важна за вас и която преживявате в момента или сте преживявали с другия. В трябва да бъде ситуация, която ви дава или е давала неприятно усещане.

б) Запишете отговорите си на следните въпроси :

- Как протича ситуацията?
- Защо смятате, че ситуацията е протекла по този начин?
- Какви чувства предизвиква ситуацията у вас?
- Как се държахте? Какво направихте в тази ситуация?

в) Прочетете записките си от гледната точка на външен наблюдател и сравнете описанието на трите роли с вашите наблюдения. Коя от ролите отговаря най-добре на поведението, което сте изобразили в бележките си? Какви други роли можете да разпознаете?

Нашата реакция към другите

Ако желаете да продължите този процес, да опознаете по-добре себе си и да формирате по-съзнателно общуването си, трябва да отделите време за съзнателно наблюдение на мислите и реакциите си към текущите събития. Обърнете внимание на начина, по който колегите ви се държат с вас, и на това какви покани за игра получавате. Има ли роли, на които реагирате по неутрален или конструктивен начин? Или пък роли, които ви провокират по определен начин и ви карат да се впуснете в играта "жертва - преследвач - спасител"?

- Кои роли ви провокират?
- Как реагирате на колеги, които играят ролята на :
 - ✓ Жертва
 - ✓ Преследвач
 - ✓ Спасител ?

Дори ако вече имате идея или първоначално предположение как бихте отговорили на този въпрос, предприемете стъпки и наблюдавайте поведението си за определен период от време.

Възможно е да направите стъпка напред

Стъпка напред. Когато колегите се приближават към вас в ролята на преследвач, спасител или жертва, е важно да...

- не избирате по същия начин роля и не влизате в драматичния триъгълник.
- може да проведете интервенция, която да ви подготви почвата за провеждане на разговор със здравословна комуникация, както е описано в точката "накратко" по-горе.

Ако спрете да помагате за формирането на драматичния триъгълник и вместо това общувате по здравословен начин, това малко по малко ще окаже положително влияние върху подхода и в резултат на това върху общуването на вашите партньори.





Ако идентифицирате "драмата" и можете да определите своята роля в драматичния триъгълник и ролите на другите, тогава трябва да работите за излизане от тази нездравословна връзка:

- поемете отговорност за чувствата, мисленето и действията си и обърнете внимание на себе си.
- позволете на колегите си да поемат отговорност за собствените си чувства, мислене и действия и да ги ценят.
- уверете се, че вашите граници не се пресичат и не пресичате границите на тези, с които разговаряте.
- срещайте се на нивото на очите си и се доверявайте както на своята способност да намирате решения, така и на тази на партньора си.
- говорете открито и прозрачно за притесненията или възможните последици и работете заедно за намиране на решение.

Практически начини за излизане от драмата

По-долу ще намерите някои действия, които можете да използвате, когато сте в контакт с хора, които играят ролята на жертва, спасител или преследвач.

Хора, които играят ролята на жертва

Хората в ролята на жертва се представят пред другите като слаби и безпомощни. Те омаловажават себе си и способността си да мислят, да действат и да поемат отговорност. Тези хора трябва да се научат да разпознават собственото си влияние върху развитието на събитията и да решават проблемите. Насърчавайте тези хора да разпознават собствените си умения, да искат помощ, ако е необходимо, и да поемат отговорност за собствените си действия.

Помогнете на хората в ролята на жертва да вземат следното решение срещу драмата: "Ще се стремя към това, което искам,

вместо да принизявам себе си."

Ето няколко примера за това как можете да реагирате:

- "Имам няколко идеи. Знам, че ние сме различни и че решение, което работи добре за мен, може да не е непременно добро решение за вас. Не искам да диктувам никакви решения, а просто да ви помогна да намерите своя собствен път. Какво ще кажете на това?"
- "Чух, че не постигате никакъв напредък по даден проблем и не виждате никакъв начин да действате. Нека заедно да направим една мозъчна атака."
- "Забелязах, че предвиждате високи рискове и че това ви възпрепятства да действате. Нека заедно да съберем рисковете, които предвиждате. След това можем да оценим степента и вероятността за тяхното възникване и да обсъдим възможните начини за справяне с тях. Какво мислите?"
- Ако вашият партньор в разговора често ви казва, че задачите му са твърде много за неговите умения, споменете минал опит и попитайте за начините, по които е могъл да действа в миналото. Например: "Постигнахте добри резултати в проекта Х. Как постъпихте тогава? Кои от вашите умения използвахте тогава?"

Хора, които играят ролята на преследвачи

Хората в ролята на преследвач изглеждат доминиращи и често карат другите да заемат отбранителна позиция. Те се чувстват по-висши, омаловажават другите и знаят точно кое е правилно и кое не. Тези хора трябва да се освободят от подхода, при който искат да управляват ситуацията. Насърчавайте този човек да посреща другите на нивото на очите си, да не се налага да бъде по-добър от другите и да приема своите недостатъци, които го тревожат.

Помогнете на хората в ролята на преследвач да вземат следното решение на

фона на драмата: "Предпочитам да гледам себе си и своя принос, отколкото този на моя колега."

Ето няколко примера за това как можете да реагирате:

- Покажете, че оценявате ситуацията, в които вашият колега, който е склонен да играе ролята на преследвач, не налага своето решение на другите, а е отворен за идеите на колежата си.
- Поставете граници, ако преследвачът се държи обидно в екипа. Реагирайте, когато колежите ви са принизени. Припомнете им правилата си за общуване и поведение. Ако екипът ви няма правила, можете да ги разработите заедно (вж. инструмента "Екипен договор").
- Ако поведението оказва отрицателно въздействие върху динамиката на екипа и върху производителността на отделните хора, изправете лицето в двустранен разговор пред забележката си, че то често влиза в ролята на преследвач в екипа. Предложете му своята помощ (вж. инструмента "Лидерът като треньор"). Започнете процеса на промяна със следните въпроси, например:
 - "Какво означава за вас да се чувствате по-добре от колежите си?"
 - "Как би могъл да изглежда един алтернативен начин на поведение?"
 - "Какво би означавал този начин на поведение за вас?"

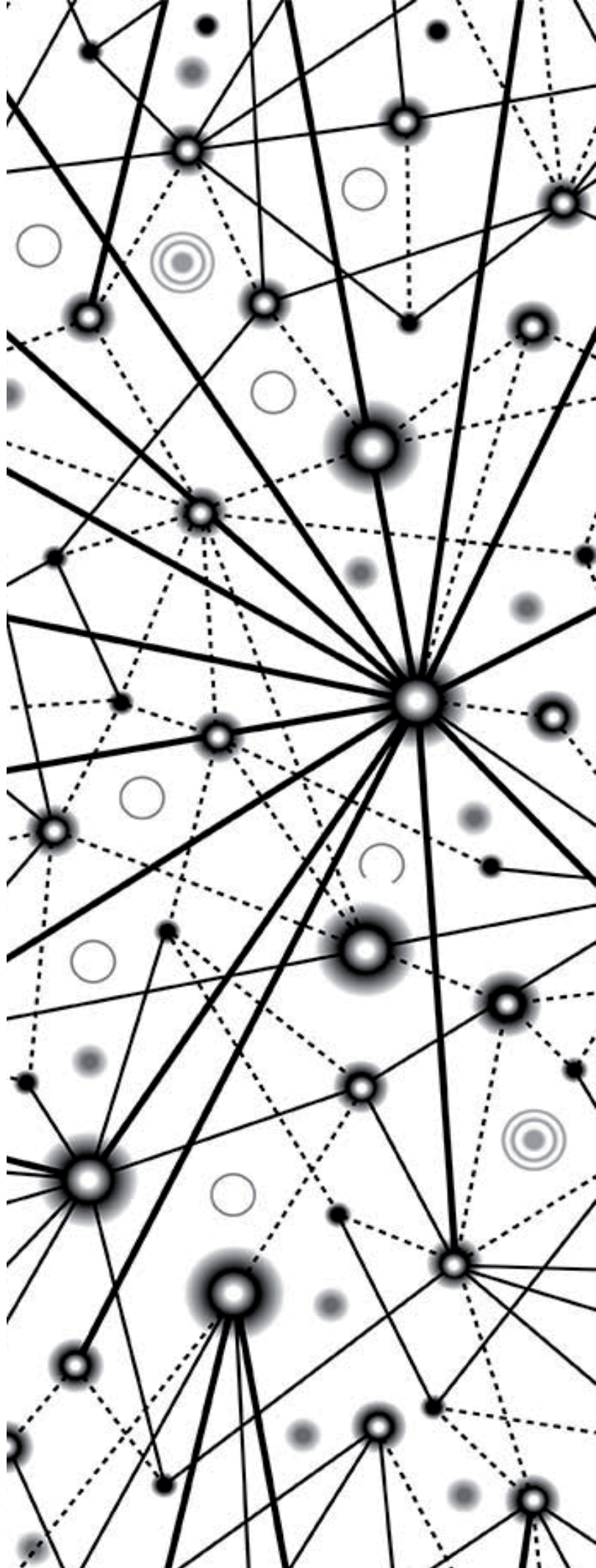
Хора, които играят ролята на спасител

Лицето в ролята на спасител се възприема като полезно. Той търси ситуации, в които другите изпитват затруднения, и предлага да реши проблемите. По този начин обаче те омаловажават способността на партньора си да действа, да мисли и да поема отговорност. Тези хора трябва да се научат да оставят отговорността за дадено

събитие или ситуация на съответните хора. Насърчавайте колегата си в ролята на спасител да забележи уменията на другите си колеги и да се довери на способността им да решават проблеми. Помогнете на хората в ролята на преследвач да вземат следното решение срещу драмата: "Ще се придържам към собствените си отговорности, вместо да поемам отговорностите на другите."

Ето няколко примера за това как можете да реагирате:

- Ако спасителят ви разкаже за колегите си и техните трудности, можете да реагирате по този начин: "Мисля, че разбирам ситуацията ...
 - А какво е предизвикателството за вас лично във връзка с всичко това?"
 - Как ситуацията се отразява на вас?"
 - Каква е вашата връзка с инцидента?"
- Бъдете ясни относно очакванията си: Какво искате? Какво не искате! Посочете границите си и откажете предложение за помощ, ако "не се чувствате добре".
- Ако знаете, че някой е склонен да ви дава нежелани съвети:
 - Уведомете го ясно за своите нужди и очаквания.
 - Например: "Намирам се в трудна ситуация. Бихте ли могли да ме изслушате, без да ми давате съвети? Знам, че мога да се справя със ситуацията, но в момента просто имам нужда да се събера и да формулирам мислите си."





ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Когато общувате с колеги и в екипа си, не обръщайте внимание само на казаното. Помислете също дали можете да идентифицирате често срещани модели на разговор. Избягвайте бързите, познатиреакции, за да не навлезете в триъгълникана драмата. Например, ако колега влезе в ролята на жертва със списък от причини, които му пречат да се справи с дадено предизвикателство, не отговаряйте с липса на разбиране, а направете пауза. Попитайте ги за начините, по които биха могли да действат в рамките на ограниченията, за които са ви разказали.

Не определяйте колегите си по отношение на ролите от драматичния триъгълник и се уверете, че членовете на екипа ви също не правят това. Избягвайте колегите ви да се характеризират един друг като жертви, спасители или преследвачи. Това просто би довело до заклеимяване на отделни личности. Не забравяйте, че унижаването на хората ще разруши връзките им помежду им и ще направи невъзможно за вас да осъществите промяна в поведението им. Ще промените поведението си, като не се включвате в поканата за игра и вместо това реагирате с уважение по начините, описани по-горе. Хората са склонни да копират поведението на своите лидери. Ако забележат, че вашите методи на намеса са успешни, с течение на времето те ще

започнат да ги интегрират в собствената си комуникация, независимо дали съзнателно или несъзнателно. Ако многократно наблюдавате негативно поведение, което се отразява на целия екип, тогава трябва да му противодействате. Например, ако група колеги често приемат ролята на спасител, а друга група - ролята на жертва, тогава трябва да създадете съвместно споразумение (вж. инструмента "Екипен договор"). Договорете се например, че всички членове на екипа ще поемат пълна отговорност за намирането на решения или че ще помагат на членовете на екипа само ако те изрично поискат подкрепа. Ако членовете на екипа многократно се чувстват неефективни и често се притесняват от новите задачи, можете да поставите специален акцент върху следните въпроси, когато разглеждате научените уроци от завършени проекти: "Какво научихме?", "Какво сега можем да усвоим по-добре, отколкото преди?", "В кои области станахме по-силни?". По този начин ще допринесете членовете на екипа да развият алтернативен начин на поведение, различен от ролята на жертва. Използвайте инструментите "Даване и получаване на обратна връзка" и "Лидерът като треньор", които също са представени в тази глава. Тези инструменти ще ви помогнат да придружавате колегите си в тяхното развитие.

РЕСУРСИ

Das Modell des Drama-Dreiecks wurde von dem Psychologen Stephen Karpman entwickelt
Моделът на драматичния триъгълник е разработен от психолога Стефан Карпман и е част от ситуационния анализ.

Препоръчителна литература на немски език :

Stewart, Ian; Joines, Vann (2000): Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung; Herder.

Berne, Eric (2002): Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen; Rowohlt.

Препоръчителна литература на английски език :

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained: A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.

Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

Ценно за прочит :

Emerald, David (2015): The Power of TED* (*The Empowerment Dynamic); Polaris Publishing.

drama triangle

persecutor

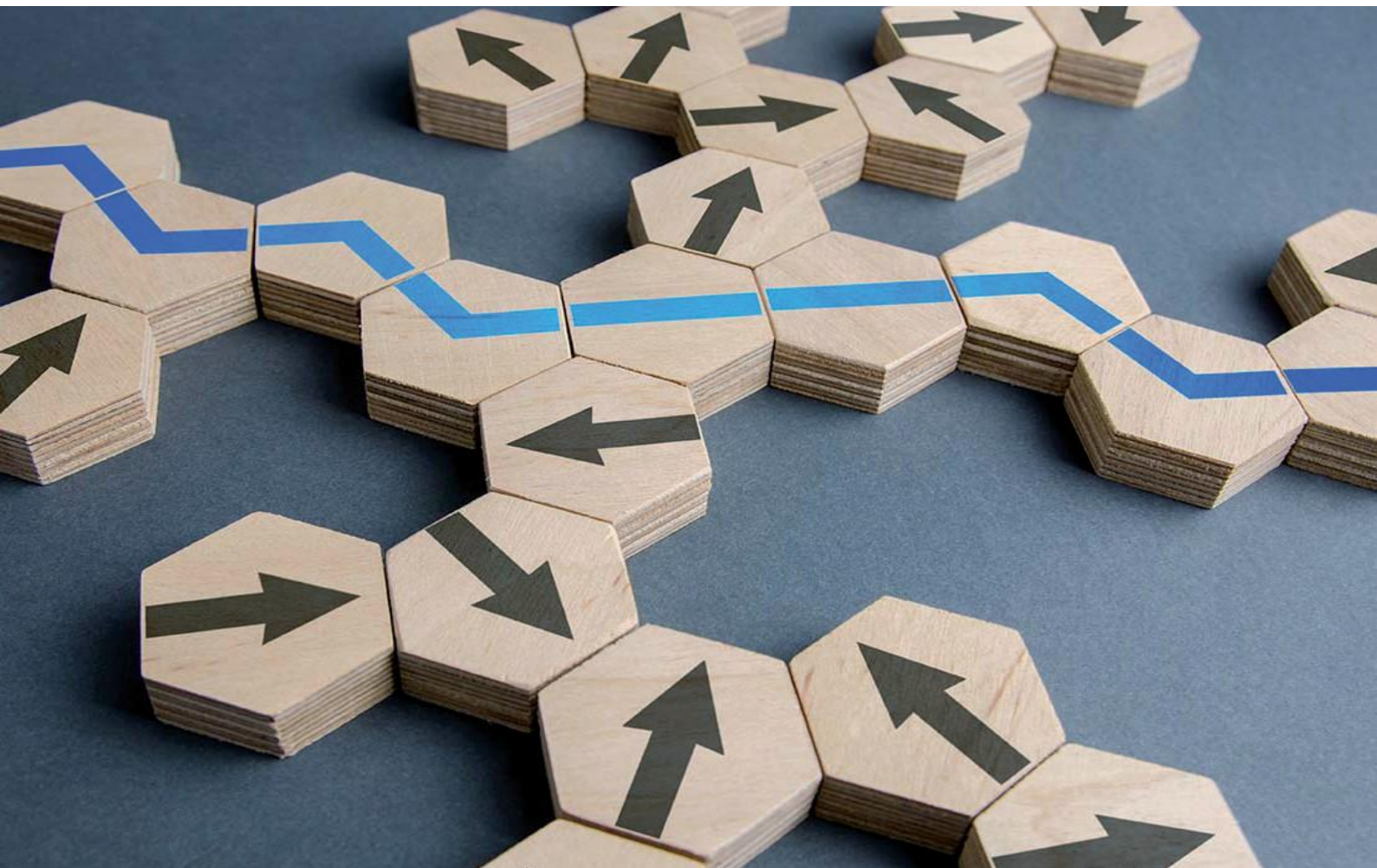
rescuer

victim

18 Консултативно индивидуално решение

„Всеки път, когато видите успешен бизнес, някой е взел смело решение“

Питър Дракър



Ползи

Този метод е полезен:

- * Когато искате ясно и ефективно вземане на решения, при което обвързващо решение може да бъде взето от един човек.
- * Когато искате да избегнете досадни преговори и решения, които са неподходящи или водени от чисто личен интерес.
- * Когато искате да осигурите високо качество на вземане на решения чрез включване на съответните приноси от трети страни в решението.
- * Когато искате да включите хора предимно въз основа на техния опит без оглед на мястото им в йерархията на организацията.
- * Когато искате по-добро приемане на взетото решение, тъй като е базирано на консултации с широк спектър от мнения и лица от организацията и извън нея.
- * Когато искате дадено решение да бъде взето от някого, който е вътрешно мотивиран да вземе обективно, добре обосновано решение. Това обикновено е случаят, когато човекът, който взема решението, е лично засегнат от последствията от него.
- * Когато искате процес на вземане на решения, който е подходящ за малки и големи групи.
- * Когато искате да разпределите отговорността във Вашата организация между различни хора.
- * Когато искате да дадете възможност за вдъхновяващ и самоподхранващ се обмен на идеи. Това е важна предпоставка за генериране на иновативни и креативни нови решения, които дори могат да бъдат разрушителни.

Примери от практиката

В средно предприятие с 60 служители, членовете на екипа на производствена база очакват възможно най-скоро главният изпълнителен директор Ноа да вземе решение за нов контролен софтуер. Софтуерът, използван досега, вече не се актуализира от доставчика и скоро се очакват трудности в производството, тъй като важни нови функции вече не могат да бъдат интегрирани в софтуера. Елиас, ръководителят на екипа на производствената база, вече е разговарял с Ноа няколко пъти и е изяснил с какви проблеми може да се сблъска компанията, ако скоро не приложи ново решение. Елиас вярва, че има четири възможни алтернативни софтуера, от които да избират. Той предпочита две от тях. Тъй като в екипа му има силно противоположни мнения, той не смее да изрази категорична препоръка. Също така е свикнал главният изпълнителен директор да взема окончателните решения. През 20-те си години работа в компанията, Елиас има неколкостепенен опит собствените му идеи или предпочитания да бъдат отменени без допълнително обяснение. Тъй като трябва да знае каква е следващата стъпка, той оказва по-голям натиск върху Ноа всеки път, когато говорят, така че той най-накрая да вземе решение. До настоящия момент Ноа продължава да отлага тази задача. Той е обучен бизнес икономист и има малък опит в ИТ. Предишният главен изпълнителен директор, от когото Ноа поема бизнеса преди почти две години, беше технически по-подготвен, което означаваше, че всички важни технически решения традиционно се решаваха от мениджърския екип. Ноа също е обезпокоен от факта, че Елиас не е предложил ясно решение. Ноа знае, че не е най-подходящият за вземане на подобно решение. В същото



време обаче всички очакват той да начертае план за действие. Важните решения традиционно са отговорност на мениджъра в тази компания – нещо, което не е трудно за него, когато става въпрос за икономическата страна на бизнеса – неговата област на експертиза. За щастие, Ноа все още редовно се среща с бивши състуденти. Освен всичко друго, те споделят текущия си опит и предизвикателства в работата. Един предишен състудент, който сега също е нает на ръководна позиция, препоръчва на Ноа да вземе решение с помощта на така нареченото консултативно индивидуално вземане на решения. За първи път той също се запознава с метода в новия си бизнес. Основните предимства са, че лицето, натоварено с решението, е добре запознато с фактите и също така е пряко засегнато от последствията от решението. Консултативното индивидуално вземане на решения обаче все още дава на отговорния лидер достатъчно възможности да упражнява влияние. На Ноа му се струва, че консултативното индивидуално вземане на решения е идеалното за тази ситуация. През следващата седмица той отделя време за детайлно изучаване на метода и в края на седмицата провежда среща с Елиас и неговия екип. Ноа представя метода и пита всички членове на екипа дали някой от групата, който по-късно ще работи с новия софтуер, би бил готов да вземе обвързващо решение от името на всички останали. След кратко размишление, Максим казва, че е готов да направи това. Няма други доброволци. Тъй като Максим е част от екипа от няколко години и е уважаван за технически си познания, никой не възразява срещу прехвърлянето на задачата на Максим. На Максим са дадени някои важни условия, с които следва да се съобрази при избора на подходящ софтуер. Той трябва да попита всеки от членовете

на екипа поотделно, какви според него трябва да са функциите на новия софтуер. Също така, трябва да включи и Ноа, за да разбере какво е важно от гледна точка на ръководството. След това други двама колеги от екипа всеки поотделно му дава имената на двама външни експерти, които са добре информирани за софтуера, който компанията купува. Двамата външни експерти са: ИТ експерт от свързана компания в Португалия и ИТ експерт от национална търговска асоциация, която наред с други неща, редовно се занимава с въпроса за подходящи софтуерни решения за техния сектор. Всички присъстващи са съгласни, че е важно да се консултират и с двамата външни експерти. На Максим е даден мандат да вземе обвързващо решение. След месец, той представя заключението си и обяснява какво го е довело до това решение. Софтуерът е закупен. Ноа е много доволен от резултата. Получава положителна обратна връзка от служителите в производството за постигнатите резултати и не се налага сам да взема решение, за което не е достатъчно квалифициран. Интересното е, че двама от членовете на екипа, които предпочитаха друг софтуер, споделят, че са щастливи от избора, тъй като внедреният софтуер удовлетворява най-важните им изисквания, дискутирани в разговорите им с Максим. След този първоначален положителен опит, Ноа иска да установи консултативното индивидуално вземане на решения в бъдеще като ключов механизъм за вземане на решения в неговата компания.

Накратко

Консултативното индивидуално вземане на решения е подходящ метод в организации, които искат да взимат решения с участието на екипа, ефективно и бързо. Методът свързва експертизата и способностите на индивида с ноу-хауто на групата. Едно лице е отговорно за вземането на решения, но от него се изисква да включи други хора от организацията, а, когато е необходимо - и външни експерти. Възраженията, въпросите, предложенията, насоките, идеите и т.н. на участниците трябва да бъдат изслушани и взети предвид. Консултативното индивидуално вземане на решения има много предимства в сравнение с традиционните начини за вземане на решения. Отговорността за решението се предава на лице от групата с неговото съгласие. Това е човек, който има значителен интерес от решението и също би бил силно повлиян или би се възползвал от неговите последствия. Човекът, който взема решението, получава ключови насоки за по-нататъшно действие и засегнатите от решението могат да бъдат сигурни, че мнението им ще бъде чуто. Това води до по-добро приемане на обвързващото решение, което ще бъде взето по-късно. Консултативно индивидуално взетото решение също така предотвратява опасността вземащият решение да бъде заслепен от собствената си компетентност, тъй като в процеса трябва да участват различни хора. Разнообразието от включени позиции и идеи води до по-добри решения. С този метод отговорността за важни и ежедневни решения може постоянно да се променя в рамките на организацията. Групата винаги излъчва различни хора, които са най-подходящи въз основа на техния опит. В най-добрия случай това означава, че всеки редовно поема отговорност за решенията. Това е ефикасна и ефективна самоорганизация, отличаваща се от останалите.

Шест стъпки към консултативно индивидуални решения



Стъпка 2: Избор и възлагане на вземането на решението на определено лице



Стъпка 1: Анализиране и формулиране на решение



Стъпка 3: Изброяване на условията и предлагане на съветници



Стъпка 4: Процес на вземане на решение



Стъпка 5: Съобщаване на решението и организиране на изпълнението му



Стъпка 6: Рефлексия и колективно обучение

РЪКОВОДСТВО

Можете да приложите консултативно индивидуалното решение стъпка по стъпка в съответствие със следните инструкции.

Стъпка 1: Анализиране и формулиране на решение

Решението първо трябва да бъде признато и ясно назовано. Това може да се направи индивидуално или в резултат от групова среща. Следните точки са важни при анализирането на ситуацията за вземане на решение:

- Кой ще бъде пряко засегнат от това решение? Индивиди, роли, екип(и) или цялата организация?
- Какво точно трябва да се реши?
- Кой трябва да реши? Кои конкретни хора, касае се за тези с подходящи позиции предвид техните знания, способности и начина, по който биха били засегнати? Създайте списък с няколко кандидата.
- Кои хора в и извън организацията трябва да бъдат консултирани? Кои експерти, клиенти, партньори, доставчици и т.н.?

Стъпка 2: Избор и възлагане на лице, вземащо решения

Какво прави вземащия решения добър в това?

- Желание за поемане на отговорност
- Готовност сами да приложат решението, ако е необходимо, и да се справят с последствията
- Притежаващи подходящите ресурси за решението
- Надеждност
- Специализирани умения
- Близост до проблема

Стъпка 3: Назоваване на условията и предлагане на съветници

Ако дадено решение е важно, тогава можете да увеличите шансовете за по-късното му приемане, като отделите време на тези, които ще бъдат най-засегнати от решението, за да определите определени условия и да помислите с кого трябва да се консултирате в процеса на вземане на решение. От една страна, важно е да не се поставят твърде големи препятствия пред вземащия решение. От друга страна, трябва да дадете гласност на заинтересованите страни, които се доверяват на вземащия решения.

С кои хора трябва да се консултираме? Трябва да имате предвид следното:

- С колко вътрешни и, ако е необходимо, външни експерти трябва да се консултираме?
- Разглеждат ли се няколко гледни точки?
- Компетентни ли са участващите хора?
- Колко близо са хората до проблема?
- В достатъчна степен ли са включени интересите на засегнатите?

Стъпка 4: Процесът по вземане на решение

Вземащият решение обичайно ще премине през следните стъпки:

- Запознаване или допълнително разглеждане на темата
- Консултация(и)
- Създаване и сравнение между различни възможни решения
- Избор на решение



Въпреки условията, обсъдени в стъпка 3, и хората, с които се препоръчва да се консултират, вземащият решение е свободен да избере как да действа и с кого да се консултира. Той може да се допита до други хора вместо препоръчаните или в допълнение към тях. Вземащият решения ще се опита да разбере всички уместни нужди, идеи, информация, мнения, интереси и т.н., доколкото е възможно, и да ги включи в избраното от тях решение. Важно е да запомните, че лицето, вземащо решения, има за задача да вземе решение, базирано на наличната информация, което е най-добро от по отношение на целите на организацията. Задачата не е да се интегрират напълно всички чути мнения или да се отговори на всички интереси или нужди.

Стъпка 5: Обявяване на решението и организиране на изпълнението му

След като решението е взето, лицето, което го е взело следва да го представи. Това включва позоваване на алтернативите, които са били отхвърлени. Трябва да има прозрачност по отношение на това с кого се е консултирал и защо е взето това решение. В зависимост от приложимостта

на решението кръгът на информираните ще бъде по-голям или по-малък. Важно е всеки, участващ активно в стъпки от 1 до 3, да разбере резултата.

Веднъж взето, решението е задължително и не може да се обжалва. За да осигурите бързо приложение, трябва незабавно да започнете да мислите за внедряването. И така, какви са следващите стъпки за превръщането на това решение в реалност? Моля, имайте предвид: възможно е и не вземане на решение. В този случай това означава, че отговорното лице решава да се придържа към статуквото. Това може да бъде разумен подход, особено ако прилагането на решението не би довело до значително подобрение на цялостната ситуация – с други думи усилието не би било съизмеримо с резултата. При оправдани изключения лицето, вземащо решение, може да поиска решението му да бъде официално потвърдено от всички участващи или от екипа. Вземането на решение със съгласие, което също е описано подробно в тази глава, е идеално за това. Това рядко се случва и е запазено за ситуации, в които лицето, вземащо решение, в процеса на вземане на решение, е открило, че не може да разбере или оцени негативните последици, до които решението им може да доведе до степен, в която смятат за

необходимо да спасят организацията от опасността.

Стъпка 6: Рефлексия и колективно обучение

За лидерите на INCLUDE фазата на размисъл или колективно обучение трябва да бъде задължителна част от всеки ключов процес на вземане на решения. Различават се три нива на рефлексия, когато става въпрос за консултативни индивидуални решения

1. Фактическо ниво: това добро решение ли беше?

В зависимост от обхвата на решението, на по-късен етап, трябва да насрочите среща за фактическа рефлексия. Това вече трябва да е правено в началото на процеса. То позволява на всички заедно да обсъдят научените уроци от прилагането му и да направят изводи от тях за бъдещи ситуации на вземане на решения.

2. Процедурно ниво: добре ли е подготвено и взето решението?

Всичко е свързано с анализиране на количеството критика или недоволство от взетото решение и може би със съвместното признаване, че въпреки възраженията, решението е взето професионално и в съответствие с целите на организацията. Ако по време на рефлексията стане ясно, че по една или две позиции вземащият решение е трябвало да действа по различен начин, то това е възможност за цялата група и за вземащия решение да се научи да се съобразява с тези пунктове следващия път.



3. Емоционално ниво: Как се чувстваме заради това решение?

Вие не се стремите към съвършенство с консултативно индивидуално решение. Не всеки трябва и би се чувствал комфортно да решава. Не всички желания могат да бъдат изпълнени. Важно условие е хората да могат да си „прощават“ един на друг. Това позволява на организация или екипи с ограничен капацитет за вземане на решения да се справят по подходящ начин с лицето, което е поело отговорност от името на всички останали с консултативното индивидуално решение. Колкото повече тази конкретна форма на практикувана култура на грешки се схваща от всички участници, толкова повече хора ще се съгласят да поемат отговорност за консултативно индивидуално решение.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Какво трябва да се решава чрез консултативно индивидуални решения?

Повечето решения не са толкова сложни и важни за организацията, че да трябва да бъдат решавани от всички заедно. Въпреки това, обаче, ако се занимавате с изключително важни за организацията решения, които може да имат последици за цялата организация или екип, тогава като алтернатива, може да помислите за процедура за вземане на решения със съгласие (виж инструмента в тази глава). Ситуациите за вземане на решения в рамките на обичайното ниво обикновено могат да бъдат разрешени успешно чрез консултативно индивидуално решение. В този случай, за да поддържате усилието и резултата в разумен баланс, е важно да определите какво ще бъде решено чрез консултативно индивидуално вземане на решения и какво може да бъде оставено като задача на служителите като част от

нормалните му дейности. Това ще зависи от важността или от ситуацията. Решението от кои доставчици да поръчате копирна хартия очевидно не е задача за консултативно индивидуално вземане на решения. Лицата, отговорни за тази област, могат да се справят и сами.

Определяне на вземащия решение

Има различни варианти за определяне на лицето, което да вземе решение. Важно е всички участници да са наясно какви процедури ще бъдат следвани в конкретни случаи. Ако има списък с различни кандидати, тогава хората могат да гласуват за определено лице от списъка; ако някой прояви желание, тогава задачата може да бъде предадена на него, ако всички са съгласни и т.н. Когато избирате лицето, което взема решения, може да проявите гъвкавост спрямо ситуацията. Трябва обаче да имате предвид изискванията, на които следва да отговаря лицето, вземащо решение (вижте стъпка 2 по-горе).



Консултативните индивидуални решения и вземането на решения със съгласие се подкрепят взаимно

Не всеки процес на вземане на решение протича гладко. Дори при добре работещи методи е възможно да изникнат бариери пред вземането на решения. Можете да ги преодолеете, като промените начина на вземане на решения. Ако едно консултативно индивидуално решение се окаже твърде предизвикателно за лицето, вземащо решение, тогава можете да поискате – както е описано по-горе – решението да бъде преразгледано със съгласие (вижте инструмента в тази глава), при което ще се отчетат съществените възражения. Обратното също е вярно. Ако постигнете максимума си с процедурата за съгласие, тогава е възможно вместо това да делегирате решението на определено лице. Това е особено важно в случаите, когато решението трябва да бъде взето (бързо), с други думи бездействието или запазването на статуквото не са жизнеспособни опции.

Придружаване и подпомагане на процеса на вземане на решения онлайн

Когато формират мнението си, вземащите решения не трябва да се ограничават само до разговори. В зависимост от ситуацията, онлайн инструментите могат да бъдат полезни на този етап, например за получаване на общо проучване на общественото мнение с вътрешно проучване или за събиране на идеи от хора, които не са могли да бъдат интервюирани лично, като публикуват въпрос в чата на компанията (вижте инструмента „дистанционна работа“).

По-добро учене, разбиране, мислене и действие

Консултативното индивидуално решение е инструмент за ПРИОБЩАВАНЕ, който има много предимства в сравнение с йерархичните решения. В йерархичните системи ръководителите решават въз основа на предоставената им информация.



Тази информация може да бъде подготвена по такъв начин, че да не съдържа всички необходими факти или да отговаря на целия спектър от интереси. За отговорните лидери тази ситуация представлява един вид главоблъсканица, която те трябва да решат в офиса въз основа на наличната информация. Обикновено лидерът няма да забележи действията и последиците от тяхното решение. Обратно, консултативните индивидуални решения са напълно различни: ученето, разбирането, мисленето и действието са възможно най-близо едно до друго. Имайте предвид, че дори в много йерархично структурирани организации консултативното индивидуално вземане на решения се прилага на практика – макар и без методът да се нарича изрично така.

Въпреки че това не се случва в структурираната форма, описана по-горе, много лидери в класически организирани системи все още се снабдяват с мнението на онези, които ще бъдат засегнати от тяхното решение, или се свързват с тези, на които имат доверие в своята мрежа, за които смятат, че имат опит в конкретна ситуация – всичко това в допълнение към писмена информация, която е изготвена за тях. Няма дълъг път между това и консултативните индивидуални решения във формата, въведена тук, където не просто лидерите решават.

РЕСУРСИ

Концепцията е с първоизточник немския консултант по управление Niels Pfläging, който разработва основните елементи на процесите на вземане на решения в Toyota, W.L. Gore и dm-drogerie markt, във версията си на консултативното индивидуално решение.

Препоръчителна литература на немски език:

Oose (2014): Konsultativer Einzelentscheid: was und warum?:

<https://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/>

Gloger, Svenja (2017): Demokratisch, praktisch, gut. New Work bei Traum-Ferienwohnungen; in: ManagerSeminare; Heft 227; Februar 2017; S. 26-34. Dieser Artikel enthält ein einseitiges Kurztutorial zum Thema „Konsultativ entscheiden“.

Simanek, Philipp (2021): Die dumme Organisation. Systembedingte Lernblockaden; Manager-Seminare; Heft 274; Januar 2021; S. 72-79.

Pfläging, Niels (2011): Führen mit flexiblen Zielen; Campus Verlag.

Hofert, Svenja (2017): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität; Springer Gabler.

Препоръчителна литература на английски език:

Anonym (2019): Good Decisions Between Consensus and Consent:

<https://fuehrung-erfahren.de/en/2019/03/good-decisions-between-consensus-and-consent/>

Roock, Stefan (2014): How we decide at it-agile:

<https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>

decision

self-organisation

individual responsibility

participation

agility

consent

19 Лидерът като коуч

Някой, който казва „а“, не трябва да казва „б“. Той също може да осъзнае, че „а“ е било грешно.
Бертолт Брехт



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * Когато искате членовете на Вашия екип да използват пълния си потенциал.
- * Когато искате да създадете пространство за инициативи отдолу нагоре и по този начин да дадете възможност за творчество и иновации.
- * Когато искате да подкрепите членовете на екипа си да станат по-отговорни, независими и успешни.
- * Когато искате да подкрепите екипа си по време на промени и важни моменти като поемане на повече отговорност, връщане на работа след родителски отпуск или смяна на ролята.
- * Когато искате да създадете работна среда, в която членовете на екипа могат да действат според своите ценности и да бъдат уважавани в своята уникалност.

Примери от практиката

Сара е новият ръководител на отдела за маркетинг и реклама в национална неправителствена организация, оперираща в сферата на екологията. Тя ръководи екип от шестима колеги, който не се представя добре през последните три години: броят на членовете на екипа е намалял драстично и медиите почти не излъчват положителни новини за тях. Управителният съвет възлага големи надежди на Сара да мобилизира отново екипа и да изведе неправителствената организация от кризата. След един месец Сара обобщава първоначалните си наблюдения: членовете на екипа говорят спорят по време на работни срещи. Те са невнимателни и не задават никакви въпроси. Всеки се бори за собствените си решения, без да се съобразява

с чуждата гледна точка. Действат отбранително – екипът не поема никакви рискове да се опита да намери нови начини на работа. Сара е поразена от това колко много колеги се оплакват, извиняват се за грешките си и се опитват да намерят някой друг, на когото да прехвърлят вината. Тя е изненадана, че толкова много опитни колеги, идват при нея за инструкции и я питат какво да правят. Пасивността на отбора личи. Те очакват от нея да бъде супер експерт и да им покаже магически трикове, които да доведат до гарантирано положителни резултати. Този маниер на работа е далеч от идеята на Сара за ефективно и независимо сътрудничество. Тя знае, че ако иска да постигне дългосрочен успех с екипа, тогава трябва да има промяна в екипа и в отделните колеги: развитие на техните умения, увеличаване на автономността им, укрепване на тяхната увереност и промяна във вярванията им относно целевата група, към която са насочени. Сара иска колегите да използват потенциала и таланта си и да са готови да вървят в нови посоки, без да се страхуват от провал.

Предшественикът на Сара е работил с екипа основно на оперативно ниво. Той често е участвал в петминутни разговори, в които е изслушвал предизвикателствата пред персонала, вземал е решения и е очаквал служителите да ги приложат на практика. Лидерският стил на Сара следва коучинг подход. Тя отказва да взема решения вместо служителите си. Тя слуша внимателно, задава целенасочени въпроси и очаква всеки сам да намери решение на проблемите. Знае, че този нов начин на насочване ще предизвика объркване и може би дори съпротива. Първоначално колегите ѝ продължават да настояват тя да вземе решение. Тогава Сара ги кани да помислят повече за това. Типичният страх на служителите, че коучингът означава едночасови разговори и

решения, които Сара можеше да вземе сама за няколко минути, скоро изчезна. Опитът показва, че тези разговори обикновено не продължават повече от 5 минути. Сара е опитна и понякога дори е достатъчно да зададе един-единствен насочващ въпрос, с който да извлече ново решение от събеседника си, вместо да го съветва или инструктира. С течение на времето качеството на решенията на персонала се повишава. Те започват да се интересуват все повече от подходите на другите в екипа и да си помагат, както и да се учат един от друг. Те научават много от своя коучинг опит със Сара, включително как да слушат внимателно, да задават целенасочени въпроси, да създават планове за действие и да изграждат добри работни отношения. Те забелязват, че този начин на работа

се отразява на взаимодействието им в екипа, както и на взаимодействието им с целевата група на неправителствената организация. Доволни са да видят положителната обратна връзка и завидния успех, на който се радват. Разликата не се забелязва веднага. След една година екипът постига леко увеличение на членовете и известен ограничен медиен успех. Тяхното развитие обаче е устойчиво, тъй като за първи път в историята на екипа, положителното развитие не е изградено върху селективно увеличено усилие, а върху нарастваща зрялост, нови умения и автономност на екипа.

Накратко

Първоначално коучингът е бил метод на работа, при който организациите разчитат на външен професионалист. Подходът се оказва толкова успешен, че лидерите направиха коучинга част от тяхната приобщаваща лидерска култура – дори без външна подкрепа. Съветите и работните техники, описани в този инструмент, дават отговор на въпроса „Как може да се приложи приобщаващо лидерство с коучинг на практика?“.

Лидер, който действа като коуч, подкрепя своите колеги – наричани „коучирани“ (обучаеми) – да постигнат целите си, като водят провокиращи мисленето, творчески разговори. Те си поставят амбициозни цели, отключват потенциала си и разширяват самосъзнанието си, позволявайки им да се стремят към действия, които някога са изглеждали непостижими. Основният принцип на този процес е автономията и изборът на обучаеми. Ролята на лидера като коуч не е да дава съвети. Лидерът насочва

своите интервенции, за да повиши осведомеността за вариантите и да увеличи усещането на обучаемите, че могат да въздействат върху реалността.

Според Международната федерация на коучите*, когато действате като коуч, Ваша отговорност е да:

- Откривате, изяснявате и съгласувате това, което обучаваният иска да постигне.
- Насърчавате обучаемите да се саморазкрият.
- Извличате решения и стратегии, генерирани от обучаемите.
- Държите обучаемите отговорни и подотчетни.

* <https://coachfederation.org>



РЪКОВОДСТВО

Коучингът е лесен и бърз за използване метод, но изисква известни познания и опит, ако искате успешно да го използвате като лидер. По-долу, ще намерите информация по три теми :

- Кое е специалното при коучинга?
- Как развивате позицията и уменията си на лидер – коуч?
- Как откривате от какво се нуждаят обучаваните?

Кое е специалното при коучинга?

Добрият коучинг не зависи от времето. След ефективна коучинг сесия, обучаемите разбират, че могат и имат ресурсите да постигнат целите си; виждат нови възможности за действие и ясен път към постигане на целта.



Коучингът събужда вътрешната мотивация

Външната мотивация по подхода на моркова и тоягата (поощренията и наказанията) кара хората да действат, но не събужда тяхната креативност. Заинтересоваността приключва веднага щом изчезнат наградите или наказанията. Коучингът ви позволява да стигнете до вътрешните, индивидуални източници на мотивация на служителя. Свързва работата с личното ЗАЦО? (вижте инструмента

„Златен кръг“). Такава мотивация води до по-траен, обоснован ангажимент.

Коучинг, базиран на партньорство

Коучингът като метод на работа предполага, че хората са изобретателни и креативни по природа. Те не се нуждаят от настройване, за да се задействат тези качества. Взаимодействието се основава на подхода „Аз съм добър, ти си добър“ (вж. инструмента „Житейски позиции“). Лидерът не е нито по-добър, нито по-умен. Те са там, за да помогнат на обучавания да отключи своя потенциал, да разшири своята осведоменост и да намери начин да постигне целите си.

Коучингът води до устойчива трансформация

Всяка външна промяна изисква вътрешна трансформация. Например, за да станете приобщаващ лидер, трябва да се откажете от ограничаващите вярвания, да развиете нови умения и да разширите самосъзнанието си. Външната промяна, която е видима за наблюдателите на Вашата организация, ще отразява вътрешната Ви трансформация. Коучингът подпомага този процес на трансформация. Ако нищо не трябва да се променя, не е необходим коучинг.

Коучингът е ориентиран към целта

Коучинг дейностите са насочени към постигане на ясно дефинирана цел. Какво искате да постигнете? Как ще разберете дали сте постигнали целта? Това са някои ключови въпроси, които трябва да бъдат зададени преди да започне промяната. Наличието на ясна цел отличава коучинга от другите форми на личностно развитие.



Коучингът подхранва чувството за собственост

Когато колегите избягват да поемат отговорност, проблемът обикновено не е в самите тях, а в стила на лидерство. Коучингът позволява на членовете на екипа да видят връзката между професионалните цели и тяхната собствена идентичност, ценностни системи и целенасоченост в живота. Изборът и автономията на обучавания са решаващи компоненти на коучинга. Всичко това води до повишена собственост, отговорност и отчетност.

Коучингът води до растеж

Както каза Алберт Айнщайн, нито един проблем не може да бъде разрешен от същото ниво на съзнание, което го е създавало. При сегашното ниво на прозрение, умения, знания, хората имат настоящите резултати. Ако искат други ефекти, трябва да преминават на по-високо ниво на

самосъзнание. Ако обучаемите отговарят на Вашите въпроси бързо и свободно, това означава, че вече знаят това и не откриват нищо ново. Именно това знание ги е довело до настоящите резултати. Обикновено след смислен и разкриващ въпрос настъпва тишина, а отговорите не са уклончиви или дълго практикувани. За постигане на по-добри резултати е необходим растеж.

Качества на лидера, който действа като коуч

- Харесва споделената отговорност.
- Вярва, че членовете на екипа са находчиви.
- Насърчава разумното поемане на рисковете.
- Вярва, че основната им отговорност е да работят за развитието и растежа на останалите хора.
- Обича да слуша без да бърза със заключенията.
- Насърчава другите да преодоляват бариерите и да мислят.
- Кара хората да изпитат собственическо чувство и отговорност за своите действия.

Предизвикателства в коучинга

Може да изглежда, че няма нищо по-лесно от това да си поставите цел, да разпознаете разликата между настоящата и желаната ситуация, да идентифицирате силните страни и възможностите за действие, да вземете мерки за затваряне на празнината между реално и желано и да постигнете резултати. Въпреки това, в процеса на промяна може да има много бариери по пътя на развитието, които пречат на обучавания да постигне целите си. Те могат да бъдат:

- Закостеняло мислене.
- Дилема или вътрешен конфликт, изразяващ се във факта, че една част от

COACHING



обучавания иска да постигне целта и да направи промяна, докато другата иска да запази статуквото.

- Страх от загуба на контрол, статут, компетентност, познанства и т.н.
- Личните „саботьори“ се разбират като вътрешни гласове, които представляват автоматизирани умствени модели на мислене, чувстване и реагиране. Те причиняват съмнение в себе си, безпокойство, чувство на неудовлетвореност, дистрес или нещастие.
- Влизане в ролята на жертва и не осъзнаване на влиянието на всеки върху реалността (за повече информация вижте инструмента „драматичен триъгълник“).
- Объркване, борейки се да направите избор, т.е. блокиране в етапа на обсъждане; усещане за комфорт, докато всички опции са налични, поне на хартия; моментът на вземане на решение и преминаване към действие създава силно напрежение.
- Ограничаващи убеждения за себе си (напр. Нямам способността...), взаимоотношенията (напр. не е правилно..., трябва...) и света (напр. какво работи и какво не работи).
- Краткотраен ентузиазъм - вземане на

бързи решения при силно вълнение, без да се мисли какво ще се случи, когато първоначалната вълна на въодушевление отшуми.

- Липса на визия. Възможно е човек ясно да назове какво не иска, но е трудно да назове положителни цели. Тогава човек действа предимно от страх. Въпреки това, веднага щом заплахата изчезне, човекът просто се отказва.
- Не разпознаване на възможностите. Схематичният, ограничен поглед върху реалността бързо води до заключението, че „нещо не може да бъде направено“.
- Липса на самоосъзнаване относно своите силни страни, умения и ресурси, което води до не поемане напредизвикателства.
- Липса на осъзнаване на собствените ограничения, което води до безразсъдна смелост при приемане на предизвикателство, само за да се оттегли след първия неуспех.
- Парализиращ страх от провал.

Вероятно знаете, че не е достатъчно да кажете на хората „да не се притесняват“, ако искат да преодолеят своите ограничения. Коучингът изисква лидерите да водят трансформиращи разговори. Това далеч не е банален съвет, който не работи. Ако, като приобщаващ лидер, се интересувате от прилагането на коучинг, използвайте следните насоки, за да проведете дълбоки разговори, които водят до грандиозна промяна.

¹ Ако искате да откриете Вашите вътрешни саботьори, направете теста: <https://www.positiveintelligence.com/saboteurs/>. Прочетете също инструмента „вътрешни мотиватори“ в тази глава.

Как развивате нагласите и уменията си на лидер – коуч?

Коучингът е вид разговор, в който обучаваният бива трансформиран отвътре навън. Използвайки откритията и прозренията, получени по време на диалога, обучаемите започват да действат по нов начин и се стремят към определена цел. Това е демократичен стил на работа, който изисква от Вас да развиете следните 5 подхода и умения.

1. Нагласа за растеж

Вярвате ли, че Вашата интелигентност е предопределена и не може да бъде променена много? Или, може би си мислите, че интелигентността Ви може по всяко време да търпи съществени промени. Може би вярвате, че сте от определен тип хора и не може да се направи много, за да се промените. Или може би се идентифицирате повече с твърдението, че независимо какъв човек сте, винаги можете да се промените съществено.

Тези твърдения относно интелигентността, способностите и личните качества отразяват две различни нагласи: нагласата за растеж и закостенялата нагласа.

Хората с мислене за растеж вярват, че интелигентността, талантите и способностите могат да се развият с течение на времето. Те вярват, че:

- практиката върши чудеса.
- колкото по-усърдно работите нещо, толкова по-добър ставате.
- талантите и уменията се развиват чрез работа и посвещаване.
- хората могат да се научат, отучат и отново да се научат.
- изводът от провала е „все още не“
- дори неприятната обратна връзка и провали са възможност за растеж.

Хората с фиксирано мислене вярват, че интелигентността, талантите и способностите са определени и не могат да бъдат променени. Те вярват, че:

- или си добър в нещо, или трябва да се откажеш.
- фиксирани таланти определят успеха. Светът е разделен на хора с много таланти и хора с малко.
- колкото и да се опитват, няма да постигнат добри резултати, ако не са родени за това.
- интелигентността е перманентна величина и не можете да я промените много.
- талантливите хора не трябва да влагат усилия в действия.
- изводът от провала е „Не съм създаден за това“.
- по-добре е да не се опитвате, защото негативната обратна връзка и провалите нанасяват.

Много хора имат фиксирано мислене. Зад успеха обаче обикновено стои не само естественият талант, а желанието за учене и непрекъснатата, систематична работа. Фиксираното мислене или мисленето, ориентирано към растеж, влияе върху начина, по който възприемаме предизвикателствата, пречките, усилията, критиката или успеха на другите. Следната графика илюстрира разликите.

Две нагласи*

Фиксирана нагласа

Интелигентността не се променя

Води до желание да изглеждате умни и следователно склонност към ...

Предизвикателства

... избягвайте предизвикателствата

Пречки

... лесно се отказвате

Усилие

... Гледате на усилията като безполезни и лоши

Критика

... игнориране на полезна негативна обратна връзка

Успех на другите

... чувствате се застрашени от успеха на другите

В резултат на това, рано може да настъпи застой и да постигнат по-малко от пълния си потенциал.

Нагласа за растеж

Интелигентността може да се развива

Води до желание за учене и склонност към...

... Приемане на предизвикателствата

... упоритост въпреки неуспехите

... приемане на усилието като път към нагоре и напред

... учене от критиката

... намиране на уроци и вдъхновение от успеха на другите

В резултат те постигат дори повече

* Горната графика първоначално е създадена от Найджъл Холмс. Може да бъде намерена в: Carol Dweck: Нагласа. Промяна на начина, по който мислите, за да реализирате своя потенциал; вижте „Ресурси“ по-долу.

Фиксираният начин на мислене ограничава ефектите от коучинга, тъй като хората с такъв начин на мислене е по-малко вероятно да положат усилия за учене. В същото време коучингът може да бъде начин за промяна на мисленето на обучавания. Целевите въпроси ще помогнат за това.

Въпроси за размисъл:

- Кое мислене Ви описва най-добре?
- Как можете да развиете мислене за растеж?
- Кой подход описва най-добре Вашия екип или отделни негови членове?
- Как можете да развиете мислене за растеж във Вашия екип?

2. Задаване на въздействащи въпроси

Човекът, който задава въпросите, определя посоката на разговора. Начинът, по който задавате въпроси, влияе върху това дали разговорът ще има трансформиращ ефект или ще е повърхностен.

Представете си ръководител на екипа Клаудия, която има трудности в сътрудничеството между поколенията. Тя е малко над 50 и се оплаква, че работи с поколението Z (родените между 1997 и 2012 г.). Тя се гордее с работната си етика, че „живее, за да работи“, и роптае срещу младите си колеги, които „работят, за да живеят“. На среща за кариерно развитие с нейния ръководител на звено, Майкъл, тя изразява разочарованието си. Майкъл може да отговори с един от следните въпроси

- Не мислите ли, че е време за почивка?
- Не сте ли мислили да наемете свои връстници?
- Колко служители от поколението Z сте наели?
- Създадохте ли своя офис в съответствие с новите тенденции, за да отговорите на

нуждите на младите хора?

- Какви предположения имате за поколението Z, които Ви затрудняват да разберете поколението?
- Какво можете да научите от поколението Z?

Граматически, всяко от тези изречения е въпрос. Въпреки това, четейки ги, интуитивно усещате, че някои от тях ще накарат обучавания да се държи отбранително, някои от тях внасят готови съвети, а други - не предлагат много нови прозрения. Само някои от тях Ви канят да промените гледната си точка и да разберете по-добре ситуацията, така че да могат да бъдат предприети действия, които преди това са били извън обсега на обучавания. Ние наричаме този тип въпроси „въздействащи“. Същността на коучинга е да задава въздействащи въпроси.

Въздействащите въпроси Ви провокират да се замислите и да излезете извън рамките. Те ви позволяват да откриете по-дълбок смисъл и да направите разговорите си по-рефлексивни. Този вид въпроси помагат да се изследват алтернативи и да се разкрият нови възможности. Разкриват енергия, предизвикват движение и разбуджат креативността. И накрая, те провокират повече питания, прозрения и последващи въпроси.

Формулирането на въздействащи въпроси изисква практика. Въпреки, че може да откриете наръчници с изброени съществени въпроси, най-важното е, че добрият въпрос изниква от разбиращото и внимателно слушане. Това повече е комбинация от емпатия, чувствителност, интуиция и опитност, отколкото техника. Как да разберем, че въпросът е въздействащ? Как може да започнете да задавате смислени въпроси?

Вдъхновение за формулиране на силни коучинг въпроси*

- Уместен ли е въпросът за реалната и автентична работа на хората, които го изследват?
- Това оригинален въпрос ли е – въпрос, на който наистина не знаете отговора?
- Какво целите с въпроса? Какъв разговор, какви мисли и чувства трябва да предизвика този въпрос у тези, които ще го изследват?
- Вероятно ли е този въпрос да предизвика свежо мислене/чувства? Достатъчно познат ли е, за да бъде разпознаваем и подходящ – и достатъчно различен, за да предизвика нов отговор?
- Какви предположения или вярвания са вградени в начина, по който е конструиран този въпрос?
- Вероятно ли е този въпрос да генерира надежда, въображение, ангажираност, творческо действие и нови възможности или е вероятно да увеличи фокуса върху минали проблеми и пречки?
- Този въпрос оставя ли място за повдигане на нови и различни въпроси, докато се изследва първоначалния въпрос?

* Източник: Eric E. Vogt; Juanita Brown; David Isaacs : Изкуството на силните въпроси. Катализиране на прозрение, иновация и действие; страница 7; вижте също „Ресурси“ по-долу..

Ключови съвети:

- Задавайте отворени въпроси.
- Избягвайте въпроси, на които знаете отговора или които предполагат решения (това превръща разговора по-скоро в изследване и „отгатване“, отколкото в откриване).
- Избягвайте да питате „защо“ в контексти, които могат да предизвикат защитни реакции.
- Позитивно „защо“: Защо искате да имате точно това?
- Лошо „защо“: Защо предложихте на клиента това конкретно решение?
- Избягвайте да задавате няколко въпроса едновременно.
- Използвайте множествено число. Попитайте „какви са начините?“, а не „какъв е начинът?“.
- Практикувайте да задавате прости, кратки въпроси. Избягвайте дългите въведения и сложните формули

3. Задълбочено слушане

Всичко в коучинга започва със слушане. Начинът, по който слушате, ще повлияе на начина, по който отговаряте, на въпросите, които задавате, и на посоката на разговора. Представете си някой да каже: „Нашият клиент е идиот; Не мога да работя с него“. Лидерът може да отговори по различни начини :

- „Знам, знам, просто си върши работата“.
- „Всеки член на екипа има един труден клиент.“
- ”Изпратете им официално писмо с молба да изпълнят договора си. Моля.“
- „Чувам, че цениш компетентността и сътрудничеството, а това не се случва в отношенията с този клиент? Прав ли съм? Какво се случва?“



Всичко в коучинга започва със слушане. Начинът, по който слушате, ще повлияе на начина, по който отговаряте, на въпросите, които задавате, и на посоката на разговора.

Представете си някой да каже: „Нашият клиент е идиот; Не мога да работя с него“. Лидерът може да отговори по различни начини:

- „Знам, знам, просто си върши работата“.
- „Всеки член на екипа има един труден клиент.“
- ”Изпратете им официално писмо с молба да изпълнят договора си. Моля.“
- „Чувам, че цениш компетентността и сътрудничеството, а това не се случва в отношенията с този клиент? Прав ли съм? Какво се случва?“

Представете си радио, което излъчва на различни честоти. В зависимост от вълните, които настройвате и радиото, това е програмата, която ще чуете. Същото е и със слушането. В зависимост от „честотата“,

която слушате, ще чувате различни неща и ще реагирате по различни начини.

Отговорът винаги е отражение на честотата – нивото, на което сте слушали Вашия събеседник. Можем да разграничим **4 нива на слушане**:

Първото ниво е избягване на слушане.

Вие не приемате и не обработвате информацията, нито виждате връзка с нея. Чувате, но не слушате. Не се съобразявате с това, което казва събеседникът Ви, дори ако изглежда, че го слушате (напр. кимате, но в същото време просто се унасяте в собствените си мисли).

Второто ниво е защитно слушане. Вие приемате изявлението на събеседника като атака. Вашата цел е да защитите позицията си, да се оправдаете и да запазите репутацията си. Това ниво на слушане се характеризира с продължителни разговори, в които всеки иска да бъде изслушан и да се съобразят с него, но все още не е изслушан. На това ниво има победители и губещи.

Третото ниво на слушане е слушане за отговор. Този тип слушане се характеризира с даване на решения, добри съвети и бързо преминаване към действие. Съветите, без да сте сигурни, че събеседникът Ви има нужда от това. Въпреки че отговорите може да са добри, другият човек често отговаря „няма да работи за мен“ или прекратява разговора, чувствайки се неразбран.

Четвъртото ниво на слушане е емпатичното слушане, при което забелязвате напълно психологическите нужди и чувства на другата страна. Вие приемате тяхната гледна точка и проявявате подходящо разбиране. Това ниво на слушане добавя отлична стойност към разговора. Често всичко, което е необходимо, е задълбочено слушане и отразяване на това, което сте чули от Вашия събеседник, за да промените траекторията на разговора. Чрез емпатичното слушане Вашият събеседник разбира по-добре кое е от първостепенно значение за него и къде има нужда от действие или развитие.

В горния пример четирите отговора съответстват на четирите нива на слушане. Забележете как разговорът може да се различава в зависимост от нивото на слушане на лидера. Активното слушане е основно умение на приобщаващия лидер и изисква практика.¹

4. Осъзнатост

Спомнете си момент от живота си, когато времето сякаш е спряло. Вие не се задълбавате в миналото; не сте планирали и бъдещето; мислите Ви не са разпилени. Бяхте напълно вгълбени в „тук“ и „сега“. Можете лесно да постигнете това състояние, докато спортувате, усвоявате нови умения, отдавате се на

¹ Полезно упражнение по темата „Различни начини за слушане“ можете да намерите в Приобщаващо лидерство – наръчник за обучители“. Информация за наръчника и проекта - в ресурсите.

хоби, наслаждавате се на храна или си почивате. Осъзнатостта е способността да бъдете в настоящия момент, забелязвайки и приемайки случващото се на ниво мисли, чувства и физически изживявания. Това е състояние, в което сте в пълен контакт със себе си и с външния свят. В това състояние умът Ви приема всичко, което се случва и оставя осъждането зад себе си. Животът „тук“ и „сега“ значително влияе върху дълбочината на контакта, вниманието и разбирането на събеседника. Можете да практикувате осъзнатост, като сте съзнателни: дишане, слушане, виждане, фокусиране върху други сетива, впечатления или наблюдаване на тялото.

5. Бъдете любопитни!

Спомнете си ситуация, в която някой е казал нещо в разрез с Вашите убеждения. Как реагирахте? Усетихте ли да се повишава кръвното Ви налягане? Имаште ли желание да защитите собственото си мнение? Или усетихте порив на любопитство и желание да разберете гледната точка на другия човек? По-лесно е да си любопитен, когато приемаш и уважаваеш разнообразието. Любопитството също означава да бъдеш отворен към другия и да го приемеш напълно. Любопитният ум е насочен към по-задълбочено разбиране, а не към осъждане или убеждаване. Отношението на любопитство включва внимание, любезност, желание да разберем света на човека, с когото говорим, живота му, начина, по който работи и действа в различни ситуации – например житейска мисия, ценности, вярвания, умения, среда и културна насоченост. Това е способността да приемаш и да бъдеш открит с другия човек, без да го съдиш. Изисква се да бъдете безпристрастни (прочетете инструмента за „несъзнателни пристрастия“), за да получите повече информация. Любопитството към събеседника го прави по-ангажиран в разговора и го предразполага към разкриване.

Моделът GROW

Моделът GROW е един от по-известните инструменти за подпомагане на развитието на обучаемите. Вдъхновен от практиката на Тимъти Галуей и разработен успоредно от няколко коучове, свързани главно със спортната общност, той бързо се превърна в инструмент за консултанти по развитие и коучове от всички специалности. Успехът на модела се дължи на неговата универсалност, простота и приложимост към всеки проблем и работен контекст.

Целта на използването на модела GROW е да се структурират дейностите, които подпомагат развитието на колегата, да се планират дейности и да се вземат текущи решения по време на индивидуални срещи и по време на целия процес.



GROW е съкращение за четирите ключови елемента, които трябва да се вземат под внимание, когато се работи върху личното развитие и промяна.



Цел - Целта е картина на желаното състояние, към което трябва да се стремим.

Реалност - Реалността е настоящата ситуация, потенциал, и етап в процеса на развитие, в която се намира клиентът в момента.

Варианти - Вариантите са алтернативни начини и средства, чрез които клиентът може да постигне желаното.

Път напред - Пътят напред е същината на мотивацията и уникален ангажимент да се работи за постигане на целта.

Всеки от тези елементи може да се третира като работна фаза и индикация за това какво трябва да търси коучът, за да улесни ефективно процеса.

Моделът GROW служи като карта на пътуването, което един служител предприема, докато работи върху своето развитие. Вашата роля е да им помогнете да дефинират елементите на модела и да организират процеса.

Започнете с дефиниране на целта и описание на реалността. Въпреки че класическият модел показва необходимостта първо да се назове целта, практиката показва, че много обучаеми предпочитат да започнат, като обмислят ситуацията си и след това формулират намеренията си. Следователно можете да третирате тези два елемента взаимозаменяемо, като коригирате реда им, за да отговарят на нуждите на обучавания.

Използвайте графиката във Вашата коучинг дейност и посочете областта, върху която работите. Подкрепяйте обучаемия, като задавате въпроси.

Примерни въпроси за дефиниране на целта:

- Какво искате да постигнете?
- Докъде искате да стигнете в тази област?
- Как ще разберете дали целта е постигната?

Примерни въпроси за описание на реалността:

- Какво се случи, къде и кога?
- Какъв беше ходът на събитията?
- Как го чувствате, как го възприемате?

След като характеризирате целта и реалността, Вие показвате на обучаемия, че по-нататъшното развитие изисква свързването на тези две точки на картата.

Вече можете да разберете как обучаемият преминава от текущата си ситуация към желаната такава. Започва Вашата работа по възможностите (действия, реакции, инициативи и т.н.). Ролята Ви е да подкрепяте откриването и създаването на нови опции.

Примерни въпроси за разширяване на кръгозора за възможности:

- Как иначе бихте могли да направите това?
- Какво можете да направите, за да премахнете тези ограничения?
- Как би го направил Вашият модел за подражание?

И накрая, волята на обучаемия за действие се засилва чрез преглед на разработените варианти и избор на един от алтернативните курсове на действие за постигане на целта. Подсилване на мотивацията на обучаемия е дългосрочна и постоянна дейност.

Примери за въпроси за планиране на по-нататъшни действия:

- Откъде ще започнете сега?
- Защо това е важно за вас?
- Какво ще спечелите от това действие, как ще се възползвате от него?

Моделът GROW може успешно да се използва в единствена среща, където първо дефинирате текущата ситуация и непосредствените цели, а след това търсите варианти и укрепвате волята за действие. Може да се използва и за структуриране на по-дълъг коучинг процес. Първите разговори са посветени предимно на описание на реалността и целите, а следващите - на проектиране и прилагане на изборни решения и укрепване на волята на служителя.

Как откривате нуждите на обучаемия?

Практиката на коучинг лидерите показва, че много от разговорите с членовете на екипа се провеждат в коридора. Често траят не повече от 5-10 минути. Прилагането на целия модел GROW за толкова кратко време може да бъде предизвикателство. Тези разговори могат също така да доведат до нови прозрения, нови начини за разглеждане на проблем, променени нагласи, повишена мотивация или откриване на смелостта да опитате нови начини за правене на нещата.

Ефективният коучинг не се основава на заучен модел за водене на разговор. Изисква се да сте истински присъстващи и съзнателно да решите кой тип намеса е най-подходящ за конкретния разговор. Използвайте различни коучинг подходи в зависимост от целта на разговора или къде Вашият обучаем има трудности. Робърт Харгроув дефинира седем вида майсторски коучинг (вижте раздела „Ресурси“ по-долу).

Седем типа мастер коучинг разговори според Робърт Харгроув

По-долу ще откриете поведенческите и умствени модели на обучаемите, целите, които преследвате във Вашия коучинг, и методите за постигане на тези цели.

1. Откриване на нови възможности

Обучаем	<ul style="list-style-type: none">• Оставка• Виждане само на една опция за действие• Изявления: „Нямам избор“• Изразяване на конвенционални решения, за които вече са знаели
Цели	<ul style="list-style-type: none">• Преодоляване на ограничаващите вярвания• Повишаване на гъвкавостта по време на действие• Експериментиране с нови начини за правене на нещата
Методи	<ul style="list-style-type: none">◦ Брейнсторминг◦ Примерни въпроси:<ul style="list-style-type: none">* Какво е възможно?* Как може да бъде направено по различен начин?* Какво би направил X в тази ситуация?* Каква може да е ползата от изоставяне на стария начинна правене на нещата?* Какво бихте променили по отношение на действията Ви, ако позволите повече хумор и забавление?



2. Мислещият партньор

Обучаем

- Търси спаринг партньор, за да противопостави гледната си точка
- Има дилема кои опции да избере
- Може бързо да опише проблема, но няма прости или очевидни решения

Цели

- Преодоляване на ограничаващите вярвания
- Търсене на най-добра идея

Методи

- Поставяне под въпрос на всичко, което може да се приеме като даденост
- Методи за задълбочаване, за да се избегнат прибързани заключения
- Говорене за опасения, рискове и въздействия
- Методи за визуализация, като например матрица на риска, могат да бъдат полезни (вижте примери за шаблони по-долу в раздела „Ресурси“)
- Примерни въпроси:
 - * Какви предположения сте направили?
 - * Какво може да се обърка?
 - * Какви условия трябва да бъдат изпълнени, за да работи вашето решение перфектно?
 - * Какви рискове виждате?
 - * Как можете да се справите с тези рискове?



3. Извличане от другите

<p>Обучаем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Има идея, но не я изразява/конкретизира • Отхвърля Вашия съвет, както и съветите на останалите членове на екипа
<p>Цели</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Извличане на варианти и възможности от обучаемите с цел повишаване на отговорността им и идентифицирането с възможни решения • Повишаване на автономността и отговорността им; овластяване
<p>Методи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Започвайте с предположението, че обучаемият знае отговорите ◦ Извлечете чувствата, реакциите и заключенията, тогава ги анализирайте ◦ Примерни въпроси: <ul style="list-style-type: none"> *Какво може да промените в тази ситуация? *Какви може да са ползите от ...? *Какво означава за Вас ...? *Какво трябва да се случи, за да стане това ...?

4. Преформулиране

Обучаем

- Има ограничаващи вярвания и предположения
- Не желае да полага интелектуални усилия за намиране на решения
- е песимист

Цели

- Промяна в ограничаващите вярвания
- Трансформиране на нагласите
- Разширяване на кръгозора
- Овластяване

Методи

- Изтъкване, че вярванията, които сме развили, оказват влияние върху резултата от нашата работа
- Примерни въпроси
 - * Какви предположения правите?
 - * Как бихте могли да мислите различно за ситуацията?
 - * Какво избягвате?
 - * Какво не позволявате?
 - * През какъв филтър гледате на ситуацията?
 - * Какво е възможно, когато приемете, че.....?
- Окуражавайте промяна в гледната точка
 - * Обучаемият говори много за чувства. Отговорът на коучът: фокусирайте се върху фактите и се придържайте към език, основаващ се на фактите
 - * Обучаемият говори много за бизнес показатели. Реакция на коуча: Обърнете внимание на чувствата на обучаемия, тези на екипа и реакциите на другите участници
- Не влизайте в спорове за това кое е възможно и кое – не е. Питайте за предложения.



5. Обучаване и съветване

<p>Обучаем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Пита за съвет • Ще извлече полза от въвеждането на напълно нови варианти, които не са били на разположение преди
<p>Цели</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Споделяне на опит при запазване на избора и отговорността с обучаемия
<p>Методи</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Използване на метафори • Споделяне опита на другите • Споделяне на собствения опит <ul style="list-style-type: none"> * Веднъж, в подобна ситуация действях по този начин:..... Какво Ви беше от полза от споделянето? * Веднъж се попаднах на като подход за решение. Какво ще извлечете за себе си от това? * Наскоро видях видео, което ... Какво от това прилича на Вашата ситуация? • Когато е помолен от клиенти за съвет, Милтън Ериксън често започва списък, който посочва много възможни алтернативи. Той казва например: „Някои хора във Вашето положение може да се обадят, да отидат лично, да изпратят писмо и т.н. Какъв би бил най-добрият вариант за Вас да <u>получите това, което искате от тази ситуация?</u>“* <p>* Пример, взет от Мерилин Аткинсън, Рей Т. Чойс: Изкуството и науката на коучинга; вижте Ресурси.</p>

ACTION PLAN



6. Препращащо действие

Обучаем

- Готов е за действие, след като придобие по-добра представа за ситуацията и разшири перспективите

Цели

- Разработване на план за действие, който е възможен за изпълнение
- Фокусиране върху малки стъпки напред, които не ги претоварват

Методи

- Създаване на план за действие
- Последващи действия
- Оценяване на техните усилия
- Примерни въпроси и твърдения:
 - * Предвид всички възможности, коя от тези идеи искате да реализирате?
 - * Какво сте решили да правите?
 - * Каква ще бъде първата Ви стъпка?
 - * Нека организираме среща, за да обсъдим напредъка на изпълнението
 - * Това беше продуктивен разговор. Стигнахме до изводи, които в началото изобщо не обмисляхме. Очаквам с нетърпение да видя първите резултати от прилагането им!



7. Даване на искрена обратна връзка

Обучаем	<ul style="list-style-type: none">• Ще се възползва от това да види собствените си „слепи петна“. Знанието за себе си е видимо за другите, но недостъпно за самия човек• Има нужда от подкрепление и насърчение
Цели	<ul style="list-style-type: none">• Повишена самоефективност чрез по-добро разбиране на себе си и въздействието върху другите хора
Методи	<ul style="list-style-type: none">• Базиран на факти език• Предоставяне на обратна връзка (прочетете инструмента „даване и получаване на обратна връзка“)

Въпроси за размисъл

- Кой от седемте подхода на коуча за разговор е най-близо до присъщия Ви начин на говорене с членовете на екипа?
- Кой подход използвате най-често и кой – най-рядко?
- Кой стил искате да усвоите първо?
- Откъде ще започнете?

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

- Коучингът е метод за подпомагане на обучаваните в тяхното израстване и трансформация. Ще имате по-ефективни разговори, ако разберете по-добре процеса на промяна, различните мотивации, как се формират нови навици и как да идентифицирате вътрешните саботьори и източниците на съпротива. Непрекъснатото повишаване на Вашата осведоменост и умения в тези области ще увеличи ефективността на разговорите Ви.
- Когато се усвояват коучинга, най-важното нещо е практиката. Просто започнете и експериментирайте, като си позволявате да правите грешки.
- Нежеланието на членовете на екипа да са въввлечени в коучинг частично е свързано с неудовлетворение или непостижим и очаквания. Понякога не са готови да действат, просто искат да бъдат изслушани от някого съпричастен. Понякога очакват прости съвети. Попитайте обучаемия за очакванията му. Взаимната обратна връзка (вижте инструмента „даване и получаване на обратна връзка“) и ясното формулиране на договора в началото на процеса на коучинг са важни. В „договор за коучинг“ вие съвместно изяснявате очакванията и целите, както и какво Вие като коуч можете да допринесете за конкретния случай. Това Ви позволява да адаптирате коучинга към нуждите на обучавания, от една страна, и да създадете прозрачност и яснота от самото начало, от друга страна.
- Може да е притеснително за начинаещите коучи да чуят отговора „Не знам“, когато задават добър въпрос. Това обаче е един от най-добрите отговори, които можете да чуете. Това означава, че обучаемият има шанс да открие нещо ново. Как трябва да отговорите, когато обучаемият каже „Не знам“? :
 - * Когато обучаемият каже „Не знам, Вие ми кажете“, не предлагайте решения. Отговорете, например, като повторите наличните факти. Ако обучаемият вече е отхвърлил няколко решения, кажете следното: „Вече говорихме за три възможности, всички от които отхвърляте. Страхувам се, че четвъртата опция също няма да Ви помогне“.
 - * Може също да мислите, че отговорът „не знам“ е единственият възможен отговор да отвърнете следното: „Очевидно нямате отговор и съм нетърпелив заедно да намерим решение. Всички очевидни решения са отхвърлени. Сега имаме шанса да открием нещо напълно ново.“
 - * Устоявайте на изкушението да запълните тишината. Обяснете защо не предлагате решения.
- Понякога, може да се сблъскате със съпротива от страна на Вашия обучаем относно генерирането на идеи. Той



се страхува от мозъчна атака, защото несъзнателно се чувства задължен да реализира идеите и все още не знае последствията. Това убива креативността и не позволява на обучавания да мисли извън рамките. Как можете да се справите с тази съпротива?

- * Избягвайте заповедническият тон.
 - * Когато задавате въпроси, използвайте хипотетичния подход вместо индикативния. „Какво бихте могли да направите хипотетично?“
 - * След разработването на различни идеи, помолете обучавания да обмисли коя опция желае да приложи на практика.
- o Същността на коучинга не е да се дават съвети или да се налагане нещо, а да се даде свобода и да се приеме, че обучаемите

могат да отхвърлят възможните решения. Обучаемият избира курс на действие, защото е вътрешно убеден, а не защото вие го предписвате. Когато давате съвет, попитайте се предварително дали е подходящ и необходим. Не предприемайте преки пътища: не давайте съвети, защото сте нетърпелив, не можете да понесете напрежението от мълчанието, или се страхувате да не бъдете възприети като некомпетентни.

- o Завършвайте всеки коучинг разговор, дори и кратък такъв, с „поука“:
- * Каква поука извлякохте за себеси от това, за което говорихме?
 - * Кое беше най-значимото за Вас?
 - * Каква е следващата Ви стъпка?

РЕСУРСИ

Препоръчителна литература на немски език:

Hinkelmann, Regine; Enzweiler, Tasso (2018): Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter; Springer Gabler.

Dweck, Carol (2017): Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Mit Growth Mindset zu mehr Selbstbewusstsein; Piper.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen:

<https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>

Препоръчителна литература на английски език:

Hargrove, Robert (2008): Masterful Coaching; Pfeiffer.

Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.

Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential; Robinson.

Vogt, Eric E.; Brown, Juanita; Isaacs, David (2003): The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action:

<https://docplayer.net/296726-The-art-of-powerful-questions.html>

Brown, Saul W.; Grant, Anthony M. (2010): From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations:

https://www.researchgate.net/publication/233237153_From_GROW_to_GROUP_Theoretical_issues_and_a_practical_model_for_group_coaching_in_organisations

Risk Matrix Template: <https://miro.com/templates/risk-matrix/>

Видео материали : Dweck, Carol (TED Talk): The power of believing that you can improve:

https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve

#coaching

#grow

#GROW-Modell

20 Договор с екипа

Договорите не са гаранция, че хората
ще се разбират помежду си. Но те
бетонират добрата воля, която ги е
направила възможни.
Ернст Райнхард



Ползи

Този метод е полезен :

- * Когато искате да създадете работна среда заедно с Вашият екип, която отчита нуждите на всеки, като по този начин прави възможно по-приятната работа заедно с членове на екипа, които са по-доволни.
- * Когато искате да предотвратите възникването на конфликти във Вашият екип поради неясни правила. Когато трябва да е ясно на всички в екипа какво трябва да се прави и какво не е допустимо.
- * Когато искате да положите основата за продуктивна култура на обратна връзка, като имате ясни параметри за съвместна работа и като направите положителните и отрицателните отклонения от съвместната работа лесно разпознаваеми.
- * Когато искате да насърчите ангажираността и личната отговорност във Вашият екип.
- * Когато искате да използвате открития диалог във Вашият екип, за да направите поведението на всички участници по-прозрачно и да укрепите взаимното доверие.

Примери от практиката

Стартираща компания в технологичния сектор наема екип от разработчици. Някои членове на екипа са добре известни със своя сарказъм и злобни забележки, които крият зад интелигентен и остроумен език. Тези, които се чувстват наранени от тези коментари, се възприемат от екипа като твърди и по-малко умни от останалите. Те често се срещат със забележки като „Какво не е наред с теб?“ или „Нямаш ли чувство за хумор?“.

Антон, ръководителят на екипа, не е доволен от този начин на комуникация. Той толерира това поведение дълго време, защото го възприема като част от работната култура в ИТ. Знае обаче също,

че сарказмът е една добре прикрита форма на агресия. Саркастичните забележки не представляват директна атака, което означава, че тези, които се чувстват нападнати от тях, могат лесно да бъдат осмивани от групата, когато се опитват да се защитят или да изразят липсата си на разбиране. Антон поканва екипа да създаде екипен договор заедно. Той споменава темата за сарказма по време на срещата, като предизвика интензивна дискусия. Някои не искат да се откажат от саркастични изявления, защото ги смятат за важни за идентичността на отбора. Други претендират, че намират сарказма за обиден. Антон полага грижи всеки да получи еднакво пространство, да се изкаже и да сподели мислите си по темата за сарказма. След като са изслушани всички мнения, Антон предизвика екипа да прекара време в мислене за ползата от сарказма и какво би означавало да се справят без него. Става ясно, че сарказмът осигурява хумор, помага за намаляване на стреса и може да бъде начин за изразяване на недоволство, без да се прибягва до конфликт. Без сарказъм обаче изключването на определен член на екипа ще бъде намалено, всеки ще поеме повече отговорност за собствените си коментари и ще бъде възможен по-партньорска комуникация между всички в екипа. В резултат на това екипът се съгласява да изрази индивидуална критика директно към тези, към които е насочена. Сарказмът може да продължи да се използва в срещи, ако не наранява директно други членове на екипа. Те също се съгласяват, че целия екип е отговорен за прилагането на това правило, което са възприели заедно. Всеки поема ангажимент да отговори адекватно, ако сарказмът надделее и има разрушителен ефект върху екипа.



Накратко

Всички екипи спазват правила, които определят начина, по който работят заедно. Дори ако те не са изрично изразени, те все още присъстват и се разглеждат от някои членове на екипа като повече или по-малко обвързващи. Липсата на открита дискусия относно споделените правила ще доведе до последиците, че всеки член на екипа ще бъде воден предимно от собствените си убеждения. Резултатът обикновено е смесица от различни стандарти на поведение, които често излизат наяве само когато възникне конфликт. Ако липсват ясно дефинирани, съвместно формулирани правила, това може да доведе до загуби във всеки екип, както и изострени конфликти. Можете да ги избегнете, доколкото е възможно, като създадете екипен договор.

Екипният договор ясно регламентира желаните начин на съвместна работа и определя прозрачни цели за всички членове на екипа. Така става ясно какво се иска и какво не се иска. Освен всичко друго, договарянето засяга ежедневната съвместна работа и улеснява взаимното предоставяне на обратна връзка чрез писмен запис на правила, насоки и начини на поведение. Става по-лесно да се разрешават конфликти или, в най-добрия случай, те дори не се появяват на първо място. Екипният договор е важен инструмент за създаване на емоционална сигурност в екипа. Всички членове на екипа знаят кои начини на поведение се очакват и кои не. Екипният договор дава възможност на приобщаващите лидери да установят споделени правила, за които всички участващи поемат отговорност. Това придава по-голяма обвързваща сила на правилата и мотивира всички участници лично да поемат отговорност за спазването на договора.

Договор с екипа

Име на екипа:

ВЪТРЕ

Какво искаме?

Какви правила и начини на поведение искаме да спазваме в нашия екип?

Ние като индивиди предпочитаме ли определен начин на работа?

ОТВЪН

Какво не искаме?

Кое поведение искаме съзнателно да изключим в нашия екип?

Кои начини на работа са неприемливи за нас?



РЪКОВОДСТВО

Екипно подпомагане

Не е трудно взаимно да създадете екипен договор. Следвайте стъпките по-долу и работата ви като екип може да продължи на по-добра основа.

1. Насрочете екипна среща за около един час.
2. Уведомете екипа си за какво ще бъде срещата.
3. Поканете вашия екип да създаде екипен договор. Обяснете какво представлява екипният договор и каква е неговата цел. Бихте могли да кажете например, че целта на екипния договор е да се установи кои правила ще помогнат на Вашия екип да работи заедно, за да постигне организационните цели и да създаде положителна работна атмосфера.
4. Осигурете необходимите материали: карти за улеснение, химикалки и табла. За онлайн срещи използвайте приложения като Jamboard, Padlet или Mural, където всички членове на екипа

могат да работят заедно творчески едновременно и никой не е изключен (вж. инструмента „Как да провеждаме успешно онлайн срещи“).

5. Обсъдете директно с екипа си кои въпроси трябва да покрива договорът на екипа. Обяснете, че трябва да ръководи начина, по който целият екип работи заедно и как всички участници взаимодействат помежду си.

6. Определете заедно правила, които ще Ви помогнат в работата Ви. Задайте си следните въпроси:

- Какво всички ние намираме за добро или не добро и какво всеки поотделно намира за добро или не?
- Как искаме да работим заедно? Как искаме да постигнем целите си?
- Кои ситуации имат потенциал да предизвикат конфликт? Как искаме да действваме, когато възникнат?
- Какво е работило за нас досега? Какво не е проработило?
- Как искаме да разрешаваме конфликтите?

7. Уверете се, че екипният договор не се състои в списък с неясни, положителни клишета като „Ние ще се доверяваме и ще се уважаваме взаимно и ще работим добре заедно“. Този вид изявления показват добри намерения, но не определят конкретни правила или ръководни принципи. Ако изявленията в екипния договор останат твърде повърхностни, например „Ние ще си вярваме“, тогава можете да се запитате:

- Как ще разберем дали си имаме доверие?
- Какви видове поведение ще ни накарат да се доверим един на друг?
- Как се държат хората, които си вярват?
- Кои от сегашните ни начини на поведение намаляват доверието ни? Какво конкретно искаме да направим по въпроса?

8. Във вашия екипен договор използвайте описание на желаните дейности, които сеосновават на специфични, видими начини на поведение.

Пример	
<p>Твърде общо правило: Ние ще си вярваме.</p>	<p>Специфично, наблюдавано правило: В края на срещата ще определим коя информация трябва да се третира поверително и коя може да бъде предадена.</p>

9. Уверете се, че правилата, принципите или начините на поведение, договорени в договора, са формулирани положително. Вместо да пишете „Няма да закъснеем“, по-добре напишете „Ще стигнем навреме“.

10. Можете да разделите развитието на Вашия екипен договор на две фази:

- В първата фаза членовете на екипа ще обменят своите идеи или предложения по двойки или в малки групи.
- Във втората фаза тези идеи ще бъдат представени на целия екип и ще бъдат обсъдени заедно.

11. Този начин на работа ще изясни кои правила се споделят от всички или поне от повечето хора. Тези правила ще бъдат споменавани многократно от отделните малки групи. С този подход ще Ви бъде по-лесно да идентифицирате правила или предложения, които не се споделят от всички членове на екипа и които трябва да бъдат обсъдени по-задълбочено.

12. Прекратете груповата работа по екипния договор, когато всички участници се съгласят с определените правила, насоки и начини на поведение.

13. Един човек от групата трябва да поеме писмената формулировка. По-добре е тази задача да не се изпълнява от някой от лидерите.

14. Завършете, като обсъдите как ще извършите окончателния преглед на формулирания екипен договор заедно и решете като екип датата, на която вашият договор ще влезе в сила.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Подготовка на срещата на екипа

Когато подготвяте срещата, помислете върху следните въпроси, за да разработите заедно екипния договор:

- От ваша гледна точка, какво е положителното в начина, по който екипът работи заедно в момента? • Какво не работи?
- Кои модели на поведение бихте искали да регулирате във Вашия екипен договор?
- Как бихте искали да популяризирате съвместното създаване на екипен договор в рамките на Вашия екип?

Преодоляване на различията в мненията при предлагане на правила

Ако се появят различни мнения, когато създавате Вашия екипен договор, например

част от екипа е съгласен с предложен принцип, докато друга част не е, тогава можете да продължите дискусиата с помощта на следните въпроси:

- Кои ценности или нужди са в основата на правилото, което се предлага за тези, които го подкрепят?
- Кои ценности се зачитат или кои нужди се задоволяват, когато става въпрос за тези, които говорят против новото правило?

Предизвикайте екипа си да намери ново правило, което взема предвид ценностите и нуждите на всеки. След като ценностите и нуждите, залегнали в основата на определена форма на поведение, бъдат разкрити, обикновено е по-лесно да се стигне до резултат, който удовлетворява всички (вж. също инструмента „Даване и получаване на обратна връзка“ по тази тема). Завършете дискусиата, като проверите дали онези, които първоначално са предложили новото правило, както и техните критици, са доволни.



Оставете отрицателните правила

Някои хора намират за по-лесно да формулират как не трябва да се случва съвместната работа. Въпреки, че това противоречи на принципа за създаване на правила, които са формулирани на положителен език, може да се окаже, че този принцип на положителна артикулация предотвратява активното участие на някои членове на екипа. В такъв случай е по-добре първоначално да толерирате негативните твърдения и след това да ги перифразирате положително. След това можете да попитате например „Ако не искате X да се появи, тогава как да продължим?“.

Подпишете екипния договор на ръка и го закачете на ясно видимо място

Добра идея е всички участници да подпишат собственоръчно договора и след това да дадат лично на всеки член на екипа копие с

всички подписи. Това повишава чувството за задължение и подчертава, че изпълнението на договора се свежда до всички в екипа. В допълнение към това, закачете договора на ясно видимо място в офиса (копирна машина, кът за кафе и т.н.) и помислете заедно как условията на договора могат да бъдат направени видими „отстрани“ за отдалечени екипи, работещи онлайн .

Екипният договор на практика – той няма да се оправи сам

Някои лидери очакват, че създаването на екипен договор с правила, които са фиксирани в писмен вид, директно ще доведе до някаква промяна в поведението на членовете на екипа. С други думи, екип, който има проблеми със спазването на крайните срокове, незабавно ще достави навреме, просто защото е поел ангажимент да направи това в екипния си договор. На практика не е толкова лесно. Всички участници трябва да отделят известно време, за да „научат“ новите правила. Като лидер можете активно да подпомогнете този процес на учене, като сами следвате

правилата в екипния договор по начин, който е забележим за всички. Например, ако сте започнали онлайн среща и не всички членове на екипа са се появили навреме, тогава започнете сесията независимо от това, без да чакате онези, които все още не са присъствали.

Обърнете се директно към нетипичното поведение

Реагирайте незабавно, когато установите несъответствие между правилата, които са били съвместно определени в договора на екипа, и действителното поведение на вашия екип. Още по-важно: всеки член на екипа трябва изрично да получи пълномощията и задължението активно да се справя с всяко неспазване на договорните правила. Интегрирайте това задължение като компонент в договора. Това ще изясни, че всеки е отговорен за спазването на тези споразумения. Тогава би трябвало да е нормално на екипна среща в бъдеще, участник активно да пита: „Съгласихме се, че ще стигнем навреме. Това в момента не работи: днес двама колеги отново закъсняха. Какво можем да направим, за да сме сигурни, че нашите правила се спазват? Какво затруднява спазването на договора на нашия екип? Да не сме пропуснали да вземем предвид

нещо? Трябва ли да коригираме или разширим нашия екипен договор?“.

Движете се в крак с времето – коригирайте редовно екипния договор

Преглеждайте договора на екипа си от време на време. Екипният договор трябва да бъде полезен набор от правила, който улеснява съвместната работа на всички в екипа. Всеки екип ще расте или ще се свива и ще има постоянни промени. Трябва да отговорите на тях в договора на Вашия екип. Ако не го направите, договорът ще стане неефективен инструмент и дори може да доведе до вредни твърдения, които могат да излязат наяве в изявления като „Съгласихме се да го направим по този начин. Ето го в писмена форма“. Не позволявайте да се стигне дотук. Това е добра възможност например, да прегледате съдържанието на договора на Вашия екип, когато бъде назначен нов член. Като екип, задайте фиксирана дата поне веднъж годишно, когато ще прегледате правилата заедно и ще направите необходимите корекции.

РЕСУРСИ

Препоръчителна литература на немски език:

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools für Teams: Teammitglieder koordinieren, Vertrauen aufbauen und rasch Ergebnisse erzielen mit 5 praktischen Tools; Campus Verlag.

Mastrogiacomo, Stefano (2021): Klare Regeln für Konflikte; in: Harvard Business Manager 10/2021.

Препоръчителна литература на английски език:

Hogan, Dan (2021): How to Facilitate Team Work Agreements: A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One; Lord & Hogan LLC.

George, Christeen (2009): The Psychological Contract: Managing And Developing Professional Groups; Open University Press.

#Team Contract

#Rules

#Conflict

#Trust

#Safety

21 Несъзнателни предразсъдъци

Когато мъж креци, той е динамичен;
когато една жена креци, тя е
истерична.
Хилдегард Кнеф



Ползи

Този метод е полезен :

- * Когато сте решили да станете по-приобщаващ лидер, но не знаете как да го постигнете.
- * Когато забележите, че екипите, които създавате, са хомогенни, с хора с подобен произход и ценности.
- * Когато искате да създадете екип, в който всички членове активират своя потенциал и растат.
- * Когато искате да вземате решения въз основа на обективни принципи и да създадете справедлива работна среда, с която всички членове на екипа да се идентифицират.
- * Когато искате да разберете как, въпреки добрите намерения, можете несъзнателно да попречите на креативността на един високоефективен екип.

Примери от практиката

Шийла е запален предприемач, който инвестира интензивно в личното си развитие. Тя се стреми да придобива нови знания и умения, следи тенденциите в своя бранш и получава професионални сертификати, които повишават нейната компетентност. Първоначално директивна в стила си на лидерство, тя вижда стойността на това да бъде приобщаващ лидер с течение на времето. Започва да работи интензивно върху трансформирането на лидерството си. В един от курсовете си, тя се натъква на проблема с несъзнателните предразсъдъци. Когато се интересуваше от дадена тема, тя беше 100% отдадена и напълно ангажирана. Тя беше любопитна по темата за несъзнателните предразсъдъци и направи теста за имплицитна асоциация, който ви позволява да идентифицирате

вашите несъзнателните предразсъдъци. Беше убедена, че нейната откритост я отличава от другите. Резултатът показва, че тя е предубедена към по-възрастните. Първоначално тя беше възмутена от резултата. Тя беше на ръба да постави под въпрос валидността на изследването. Тя обаче познаваше себе си достатъчно добре, за да знае, че в решаващи за нея моменти беше склонна да реагира с яростна съпротива. Затова тя реши да отдели време, за да проучи поведението и отношенията си с по-възрастните хора.

Тя разгледа отблизо професионалните си отношения. В екипа си е работила с хора от едно поколение (40+). Успоредно с работата си е била университетски преподавател и ментор на млади предприемачи. Тя не е работила, наставлявала, преподавала или се учила от възрастни хора. Сякаш професионалният ѝ живот приключи с връстниците ѝ. Клиентите ѝ също не бяха по-възрастни, въпреки че нейната индустрия не изключваше непременно това. Тя поддържа добри отношения с най-близките си членове на семейството. Тя обаче избягваше големи семейни събирания, където присъстваха по-възрастните членове на семейството. Кристина заличи по-възрастните хора от живота си. Тя се срамуваше да признае, че появата на деменция на баща ѝ я изпълни с ужас; все по-повтарящите се истории на майка ѝ я дразнеха. В съзнанието на Кристина старостта се свързва с липсата на модерност и края на ученето, като и двете противоречат на нейната ценностна система. Това също се подхранваше от собствения ѝ страх от смъртта.

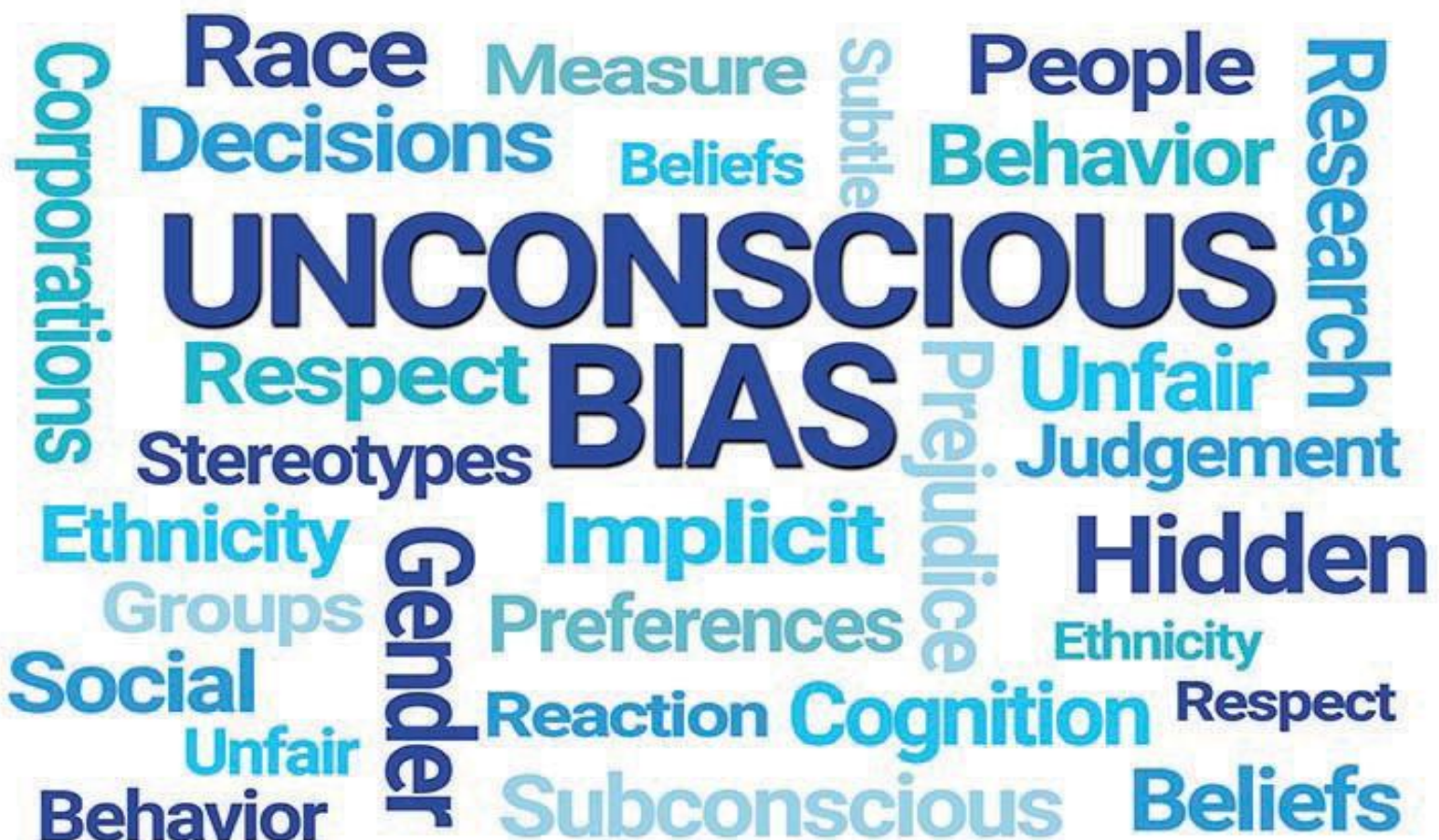
Кристина реши да поработи върху предразсъдъците си. Тя започна съзнателно да търси и контактува с по-възрастни интересни и успешни хора в своя бранш. За нейна изненада

бяха много повече, отколкото очакваше. Тя намери няколко такива лица, включително тези, които предоставят наставнически курсове, и се записа в един от техните курсове.

Тя посети курса с любопитство и откритост, като специално избра да работи, практикува и говори с по-възрастни хора. Тя започва да предлага работа на хора над 60 години, които преди е избягвала. Някои от тези нови запознанства прераснаха в приятелства. Тя започва да се интересува все повече от литературата и филмите, създадени от възрастни хора. Тя следеше статии за ейджизъм (възрастова дискриминация) и се занимаваше с пристрастията си всяка седмица. След една година тя установи, че вече не е нетърпелива и тревожна в отношенията си с по-възрастните хора. Сега тя има по-добро разбиране за себе си; тя е разхлабила своите когнитивни фиксации и е станала по-гъвкава и отворена. Все пак тя

не са се променили толкова, колкото би искала. Забелязва, че се връща към стари модели на поведение в стресови или напрегнати ситуации. Но тогава тя си казва: "Кристина, запомни, вземи си почивка - ПОМИСЛИ - реагирай." Тя се е научила да приема, че работата с несъзнателните предразсъдъци е процес през целия живот и няма бързо, еднократно решение.

Въпреки това, тя също така оценява колко са се разширили хоризонтите ѝ и колко са се обогатили връзките ѝ. Кристина промени убеждението си относно нежеланието на възрастните хора да учат, защото беше придобила няколко прозрения и опит. Днес тя знае, че нито ориентацията към учене, нито мъдростта зависят от възрастта. Въпреки че процесът все още продължава, нейният екип вече е по-разнообразен и разбира нуждите на клиенти от всички поколения.



Накратко

Имплицитните предразсъдъци са несъзнателни нагласи или стереотипи. Въпреки че не ги осъзнавате, те управляват вашите мисли, емоции, избори и поведение. Дори ако смятате, че имате неутрално отношение към другите и вярвате, че обективните критерии ви ръководят, несъзнателно може да сте водени от отвращение или фаворизиране към човек или група хора. Всеки има предразсъдъци и всеки е уязвим към тях. Те се основават на опростяване и бързо мислене¹ и могат да доведат до изключване.

Несъзнателните предразсъдъци могат да противоречат на съзнателните вярвания. Например, поради вашия минал опит или образование, може да мислите за себе си като за насърчаване на равенството между половете. В същото време на несъзнателно ниво мъжете могат да формират асоциация с кариерата, а жените с дома. Това може да идва от вашето възпитание, семейни модели. Може да ви тласне в капана на когнитивни грешки, опростявания по време на интервюта за работа или повишения във вашия екип. Това, че сте осведомени и образовани относно многообразието и равенството, не ви предпазва напълно от предразсъдъци. Работата по тях е по-скоро дългосрочен

¹Нобеловият лауреат Д. Канеман обяснява подробно как две системи решават заедно в човешкото мислене: система 1, която е бърза, интуитивна и емоционална, и система 2, която е по-бавна и работи по по-съзнателен и логичен начин. Канеман посочва клопките на бързото мислене, включително влиянието на интуитивните впечатления върху мислите и процеса на вземане на решения. Прочетете повече на: Daniel Kahneman: Thinking, Fast and Slow; вижте Ресурси

Каква е разликата между явни и неявни предразсъдъци?

Първите са свързани с вашата съзнателна система от вярвания. Последните са станали автоматично вкоренени чрез асоциации, формирани през целия живот. Те са резултат от наблюдения, а не от избори. Въз основа на посочения по-горе пример - достатъчно е да сте израснали в среда на професионално неактивни жени и професионално активни мъже, за да създадете несъзнателно пристрастие: "кариера = мъж". Следователно това може да повлияе на решенията, които вземате спрямо вашите жени, мъже и недвоични членове на екипа.

Как се формират предразсъдъци?

Формирането на предразсъдъци се влияе от ...

- съобщения, идващи от традиционни медии.
- съобщения, идващи от социални медии.
- вашето лично минало и влиянието на ключови хора в детството ви.
- приемане на предразсъдъците на групите, към които принадлежите.
- културни детерминанти.

Кои области са засегнати от предразсъдъци?

Човешкият мозък се учи, като прави асоциации и връзки между понятия. Този процес се нарича асоциативно обучение. Едно от предимствата е, че ни позволява да говорим правилно родния си език, дори и да не знаем основните граматически правила. Самият мозък разпознава и свързва езиковите модели. Един недостатък на асоциативното обучение обаче е стереотипизирането. За мозъка „една черта прави цял човек“. Забелязването на една централна, видима черта предизвиква цяла поредица от положителни или отрицателни асоциации, проектирани върху този човек.

Предразсъдъците се прилагат по отношение на етническа принадлежност, увреждане, пол, цвят на кожата, сексуалност, тегло, религия, финансово състояние, здраве, красота, език, страна на произход, собственост на жилище, образование, статус на връзка, политически убеждения и много други.

Какви са последствията от несъзнателните предразсъдъци?

Въпреки че несъзнателните предразсъдъци не възникват от лоша воля и не е умишлено, действието под негово влияние все още може да навреди на другите. Вашите предразсъдъци могат да бъдат фини. Те ще повлияят например на това колко зрителен контакт поддържате с човека, към когото сте предубедени, количеството внимание, което му обръщате, качеството на вашето активно слушане, физическото разстояние, което поддържате от този човек, тона на гласа ви, езика, който използвате и накрая колко подкрепящи сте. Въпреки че тези действия са фини, те могат да имат значителен резултат.

Следващият пример илюстрира колко голямо влияние могат да имат несъзнателните предразсъдъци:

Анна търси двама нови членове на екипа. Тя се среща с двама кандидати. Тим е възпитаник на престижен университет.

Само въз основа на този факт Анна смята, че той е талантлив, трудолюбив, дисциплиниран и ще се справи добре на предложената му позиция. Даниел е завършил местен университет. Той също така учи две години повече от очакваното време. Барбара смята, че това е доказателство за неговата непостоянство, липса на дисциплина и талант. Въпреки това тя нае Тим и Даниел. Обективно кандидатите имаха идентични квалификации и потенциал. След три месеца обаче Тим имаше значително по-добри резултати. Различаващ фактор беше степента на ангажимента на Анна да аклиматизира и двата индивида. Тим получи значително повече внимание, подкрепа, насърчение и обратна връзка от Даниел. Чрез тези несъзнателни действия Анна доведе до самоизпълняващо се пророчество. Накрая тя каза: „Знаех си; Трябва да се доверявам повече на интуицията си”. Неявните предразсъдъци също влияят върху структурните неравенства на работното място. Това може да доведе до несъзнателно улесняване или възпрепятстване на наемане на работа, повишение, повишения, потенциално развитие и достъп до допълнителни и облаги.

Несъзнателни предразсъдъци



#BreakTheBias



РЪКОВОДСТВО

Работата за преодоляване на несъзнателните предразсъдъци е дългосрочен процес. Първо, става въпрос за разбиране на несъзнателните предразсъдъци и как те възникват, и за приемане на факта, че сме засегнати от тях. Следващата стъпка е да работим върху разпознаването на собствените си предразсъдъци. И накрая, необходимо е съзнателно действие, за да се променят предразсъдъците и да се минимизират последствията от тях.

Могат ли несъзнателните предразсъдъци да бъдат предотвратени?

Несъмнено можете да нарушите този автоматичен процес чрез намерение, внимание и време. Асоциациите, включително пристрастните, не са нищо повече от невронни връзки в мозъка. Първоначално се осъществява слаб физически контакт между невроните. Колкото повече информация усвоите, която потвърждава дадена асоциация, толкова по-силна става невронната връзка. Този начин на мислене и възпроизвеждане на информация става все по-удобен. В даден момент връзката между невроните, образуващи дадена асоциация, е удобно бърза за мозъка като магистрала. Като

спрете и умишлено изберете да потърсите преживявания, които противоречат на вашите предубеждения, вие започвате да изградите алтернативен маршрут към тази магистрала в мозъка си и образувате нова невронна връзка. Първоначално това е като неутъпкана пътека сред поляна, съревноваваща се с главен път. Лесно се вижда, че това е по-малко удобна форма на пътуване. От друга страна, сега можете да спрете автоматичната верига от събития. Това, за което трябва да внимавате, е самонадеяността. Старата магистрала в мозъка ви остава. По-малко се пътува и се занемарява, но все още съществува. Прекалената самоувереност и невнимание могат да ви накарат да не знаете кога или как сте се върнали на старите релси.

Седем стъпки за работа върху несъзнателните предразсъдъци

1. Разкрийте вашите предразсъдъци

Полагането на теста за имплицитна асоциация на Харвард (IAT) може да ви помогне да разкриете вашите предразсъдъци. Този инструмент може да ви помогне да идентифицирате

вашиите несъзнателни, научени модели на предпочитания.

Например, лидер, който цени равнопоставеността на половете и е чувствителен към проблемите на пола, може да открие, че свързва жените с междуличностни умения, а мъжете с научни умения на несъзнателно ниво. Тази информация ще бъде полезна, например, когато решавате да възлагате задачи в екип или набирате служители за позиции, които изискват аналитично, математическо мислене. По време на процеса на набиране на персонал лидерът може да се запита: „Предпочитам ли кандидат Х за дадена позиция, защото изисква аналитични умения, а той е мъж“? Точно обратният процес може да се приложи към положителното предпочитание за избор на жени за позиции, изискващи междуличностни умения.

Отидете на: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> и разкрийте вашите предразсъдъци.

2. Спри- мисли - реагирай

Вашата отговорност е да спрете автоматичните мисли и решения, които предразсъдъците могат да смущават. Най-големият враг на неутралитета е да бързаш. Дайте си време, спрете, разгледайте избора си за познатите предразсъдъци. Повлияли ли са на процеса ви на вземане на решения?

Припомнете си обективни критерии. Ако се съмнявате, обсъдете своя подход с някой, който не е запознат с темата, което е близко до приобщаващ лидерски подход.

3. Развивай умения за емпатия

Полагайте съзнателни усилия да сте наясно с чувствата и нуждите на другите хора, особено тези, към които имате негативно отношение. Поставете се на мястото на други хора, за да разберете как изглежда светът през техните очи. Този вид връзка с други хора е най-мощното оръжие срещу предразсъдъците.

4. Съзнателно изграден кръгът разнообразие

Запознайте се с различни хора отблизо и лично. Това ще попречи на създаването на стереотипи за хората. Направете следното

Кръг на доверие - упражнение*

На лист хартия избройте имената на шест души, на които имате най-голямо доверие и които не са свързани по някакъв начин с вас. Сега прегледайте всеки от тези критерии и поставете знак до името на човек за всеки от атрибутите по-долу, които те споделят с вас:

- Пол
- Етническа принадлежност
- Възраст (в рамките на около десет години)
- Сексуална ориентация
- Религиозни вярвания
- Националност
- Роден език
- Образователна/професионална подготовка

Отражение:

Вижте колко точки имате до имената в списъка си. Те показват ли, че избирате хора в живота си, които са изключително подобни на вас, или сте намерили солидно разнообразие в кръга на доверие? Как това може да повлияе на вашите Седем стъпки за работа върху несъзнателните пристрастия? Може ли да ви бъде от полза да имате повече разнообразни гледни точки в близкия си кръг?

* Това упражнение идва от: Annie Burdick: Unconscious Bias, Всичко, което трябва да знаете за нашите скрити предразсъдъци; виж ресурси.

упражнение, за да диагностицирате в коя хомогенна или разнообразна среда се движите. Въз основа на размишленията си съставете план за действие.

5. Насърчавайте дълбоки лични взаимоотношения

Предразсъдъкът може да доведе към неправилна преценка за човек като цяло.

Примери:

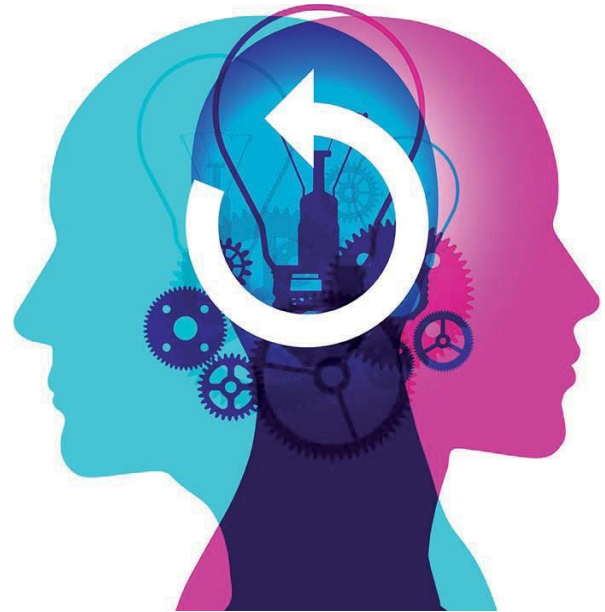
- Вие сте афроамериканец? Със сигурност пеете прекрасно и имате чувство за ритъм.
- Мъж ли сте? „Направи си сам“ трябва да е твоята силна страна (ако не е, не си мъжествен).
- Вие сте жена? Да се грижиш за децата си е целта на живота ти (ако не е, просто още не си го открила).
- Азиатец ли сте? Работата след работно време е нормално за вас.

Изходът от тази ситуация е да създадете индивидуални взаимоотношения, контакти и връзки с хора, към които имате несъзнателни предразсъдъци поради някаква избрана характеристика. Да ги опознаете по-добре, да разберете тяхната перспектива, да ги видите в различни ситуации, измерения и житейски ситуации ще ви помогне да се освободите от конкретния предразсъдък. Вероятно ще видите колко различни са тези хора и вашия предразсъдък е просто когнитивна грешка, опростяване, направено от вашия мозък.

6. Култивирайте отношение на любопитство

Един от начините да работите върху собствените си предразсъдъци е да активирате любопитството. Това състояние на ума ви позволява да се откажете от отношението „знам всичко“. Целта на отношението към любопитство е да разбере перспективата и възможностите на всеки човек, надхвърляйки характеристиките, свързани с предразсъдъците. Задавайте

повече отворени въпроси, като внимавате да използвате неутрален тон, което ще ви позволи да опознаете човека по-добре или да разберете контекста на ситуацията. Спрете действията си и преминете към любопитство, когато забележите, че изпадате в отбранителна или осъдителна позиция, когато общувате с хора. Може да е полезно да кажете на глас: „Това е интересно, разкажете ми повече за това“.



7. Отвореност към учене

Повторното обучение е основно умение на приобщаващия лидер. Също така е полезно при справянето с предразсъдъци. Използвайте желанието си да се научите, за да ви помогне да преодолеете собствените си предразсъдъци. Съзнателно се учете от различни хора. Четете книги от лидери от различни полове, възрасти и от други националности. Умишлено излизайте от балона на „еднакво мислещите“ и се изправяйте пред аргументите на „различно мислещите“.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Все още може да имате съмнения относно собствените си предразсъдъци, след като прочетете текста и вземете IAT тестовете. Вместо да търсите доказателства за собствените си предразсъдъци, използвайте тези моменти, когато възникнат. Помислете кого не обичате да слушате в екипа си. Използвайте критериите, описани в упражнението „кръг на доверие“, за да анализирате:

- Членовете на вашия екип
- Вашият лидерски екип
- Хора, които наскоро са били повишени
- Хора, които наскоро са били наети

Помислете за :

- Какво е общото между тези хора ?
- Кой е видимо пропуснат ?

Въпроси за размисъл:

- Какъв вид предразсъдъци имате?
- Какви видове предразсъдъци забелязвате във вашия екип? Как се проявяват?
- Как вашите предразсъдъци могат да повлияят на взаимоотношенията с вашия екип и ефективността на вашата организация?
- Какво решение вземате, за да намалите влиянието на предразсъдъците върху представянето?

- Какви институционални промени можете да направите, за да намалите въздействието на предразсъдъците върху вашата организация и вашата работа.

Примери за институционални решения включват премахване на снимки от автобиографии или кодиране на имена, за да се скрие етническата принадлежност на лицето. Като приобщаващи лидери, ние трябва да бъдем отворени към разнообразието и нашите предразсъдъци. В глава 3 „Предизвикателствата на лидерите в дигиталната ера“ областите за развитие на INCLUDE „Лидер“ и „Хора“ са обяснени по-подробно и са свързани с предизвикателствата на лидерите. Инструментите, които покриват областта на "Лидер", обикновено служат за разширяване на вашето възприятие. Инструментите, обхващащи областта на „хора“, имат за цел да възприемат уникалността на членовете на екипа и техните нужди и да изслушват различните им гледни точки. Използването на тези методи ще ви помогне да намалите влиянието на пристрастията във вашето сътрудничество. Инструментите на областите за развитие на INCLUDE „Процеси“ и „Структури“ ви помагат в намаляването на въздействието на дискриминацията върху системните изключения във вашата организация.



РЕСУРСИ

Препоръчителна литература на немски език:

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2015): Vor-Urteile: Wie unser Verhalten unbewusst gesteuert wird und was wir dagegen tun können; dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Baston, René (2020): Implizite Vorurteile. Wie unbewusster Rassismus unser Denken begleitet; J.B. Metzler.

Petersen, Lars-Eric; Six, Bernd (Hrsg.) (2020): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen; Beltz.

Kahneman, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken; Penguin Verlag.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können; Siedler Verlag.

Препоръчителна литература на английски език:

Burdick, Annie (2021): Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices; Summersdale.

Agarwal, Pragya (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.

Harvard Implicit Association Test (IAT): <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Онлайн тренинг : Implicit Bias Module Series:

<https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>

bias

unconscious bias

implicit bias

#diversity

inclusion

22 Приобщаваща сила и власт

"Силата е способността да се постигне цел,
силата е способността да се извърши промяна
и ние се нуждаем от сила."
Мартин Лутър Кинг



Ползи

Методът е особено полезен, когато :

- * Искате да разпознаете източниците на Вашата сила и авторитет да ръководите екипи.
- * Искате да стимулирате промяната в организацията по начин, който произтича от ангажираността на екипа.
- * Искате членовете на екипа да бъдат проактивни и да действат ефективно за постигане на целите.
- * Търсите начини да отключите енергия и потенциал във вашия екип.
- * Срещате и искате да коригирате негативни нагласи в екипа си, като заучена безпомощност, пасивност, съпротива и избягване на отговорност.

Примери от практиката

Сандра току-що беше повишена и стана лидер на екип за първи път. Сега тя ръководи екипа, в който преди е работила като експерт. Моментът, в който пое поста, беше труден за нея. Сандра искаше да поддържа добри отношения с колегите си, но се страхуваше, че ако е твърде близка с тях, те ще злоупотребят с тези близки отношения и ще я принудят да взема решения, които иначе не би взела. Тя искаше да се утвърди като шеф, да изгради авторитета си на ефективен лидер и да покаже на ръководителя си, че е способна и има свои собствени идеи за това как да ръководи екипа. Тя вярваше, че силата се проявява чрез всеобхватността и ефективността на нейното влияние, с други думи, дали нещата се случват така, както тя иска. Сандра вярваше, че със силата на лидер може да накара нещата да вървят по-бързо и в по-добра посока, отколкото са били в екипа преди нейното повишение. Така тя събра екипа и ги запозна с лидерския си подход.

Тя започна, като каза какви ценности има като ръководител на екип, какво оценява, когато работи с другите и какво поведение не би толерирала в екипа си.

Целта на тази среща беше, да бъде прозрачна относно нейните действия в новата ѝ роля и да накара хората да се чувстват по-сигурни, като знаят какво да очакват от нея. Съобщението обаче предизвика ужас. Те не харесваха налагането на ценности и правила от Сандра. Казаха, че се отнасяла с тях като с предмети. Ден след ден ставаше само по-зле. Всеки път, когато Сандра се опитваше да научи повече за задачите на служителите, екипът го възприемаше като микроуправление. Сандра почувства, че автономността и независимите действия на нейния екип са атака срещу нейния авторитет.

Един ден, по време на среща на екипа, настъпи пробив. По време на срещата екипа отново оказа съпротива. Участниците повдигнаха много възражения срещу новия метод на докладване, предложен от Сандра. Трябваше да ѝ даде по-добра управленска информация за това какво правят хората. Част от нея просто искаше да каже „не обсъждайте; просто правете това, което казвам“. Друг аспект, който тя наблюдава, е, че колкото повече се опитваше да убеди хората в новата форма на докладване, толкова повече хората се съпротивляваха.

Тя събра смелост да спре да обсъжда докладите и да попита екипа какво причинява нежеланието им. Тя чу от екипа, че нейният стил на управление изсмуква енергията им и намалява радостта им от работата. Те искаха да работят със споделени ценности, а не само с ценностите на Сандра. Те казаха, че не харесват доминиращия ѝ стил. Лидерът им благодари за информацията. Това беше горчива обратна връзка за нея. Въпреки това тя започна да мисли по-дълбоко за случилото се във връзка с

нейния екип. Тя заключи, че с поемането на новия си пост е започнала да играе ролята на шеф, което е наблюдавала многократно в обкръжението си. Тя осъзна, че решенията ѝ са водени от страх. Не се чувстваше уверена в новата си роля; тя се страхуваше да не загуби власт и вярваше, че ако предаде част от контрола на екипа, ще има по-малко власт и ще открие, че е безполезна. Тя приравняваше властта с контрола. За нея отказването от контрол означаваше отказ от власт. И според нея това беше лесен начин да загуби собствената си позиция. Това размишление беше първата стъпка на Сандра в предефинирането на това как използва властта.

Така че тя започна отново. Този път, вместо встъпителна презентация, тя сключи договор с екипа, който включваше споделените ценности и нужди на членовете на екипа. Вместо да се фокусира върху контрола, тя започна да мисли как да улесни собствения авторитет и сила на екипа. Тя се научи как да провежда коучинг сесии и да извлича идеи от екипа по време на срещи. Вместо да води спорове, тя приветства обратната връзка. Тя работи върху делегирането по подходящ начин. Тя се научи да нормализира дискомфорта от несигурните резултати и липсата на контрол над всичко. Сега Сандра има повече смирение и знае, че трябва непрекъснато да работи и да внимава да не злоупотребява със сила и власт. Докато наблюдава новите положителни резултати, решимостта ѝ да прекъсне цикъла на господство и злоупотреба със сила и власт продължава да расте.

Накратко

Силата е двигател и посредник на промяната и растежа. Може да се използва за изключване, когато е изградено върху господство и подчинение, но може да се използва и за включване, което води до по-голямо сътрудничество и трансформация. Много лидери, които искат да станат приобщаващи, се питат: „Как да използваме силата по подходящ начин? Ако се откажем от вземането на решения и контрола, няма ли да станем уязвими и да се лишим от власт?“

Тази дилема възниква от ограниченото мислене, че има само два начина на действие по отношение на силата и властта: „упражнявай сила над някого“ (сила над) или „поддавай се на сила“ (сила под), в първия печелиш, във втория губиш. Това опростено третиране на въпроса за силата и властта води до принудително разделяне: или управлявате и доминирате, или се оттегляте и не използвате силата и властта си. Но има и други начини за мислене и използване на силата и властта, предизвикващи възприятието, че светът е разделен на управляващи и управлявани.

Силата и властта могат да се използват по приобщаващ начин за ангажиране на потенциала на всички членове на екипа и за освобождаване на енергия и мотивация за действие, създаване и растеж. Този тип власт влияе положително на индивиди, екипи и по-големи общности.

Четири форми на сила

„Сила над“: Упражняването на „сила над“ някого се основава на доминиране и изключване, което води до разделяне на хората на силни и безсилни, доминиращи и доминирани. Силата се приписва на хората. Тази сила се задвижва от страх. Лидерът, който използва този подход, се фокусира върху контролирането на индивида.

„Сила към“: Този подход се основава на убеждението, че всеки човек има силата да промени нещата. Всеки човек има потенциал

за развитие. Лидерите, които следват този подход, се стремят да създадат пространство за разгръщане на потенциала на хората. „Сила за“ се разбира като потенциала, който е отприщан в индивидите и екипите, за да променят своята реалност и да постигат цели. За разлика от „сила над“, „сила за“ не е статично обвързана с позиция в организация.

За разлика от „силата над“, делегирането на **„сила към“** потенциала на хората не е статично присвоен от позиция в организацията, а се разбира като енергия, освободена в индивидите и екипите, за да променят реалността и да постигат цели. Силата се движи плавно. Този подход се основава на убеждението, че всеки човек има силата да развие потенциал. Лидерите, които следват този подход, се стремят да създадат пространство за развитие на потенциала на хората.

Упражняването на **„сила със“** се осъществява сред равни. Силата е споделена, сътрудничеството и взаимоотношенията са в основата ѝ. За разлика от „силата над“, целта не оправдава средствата. Тук лидерът гарантира, че всички заинтересовани страни са включени в диалог и вземане на решения.

„Вътрешна сила“ на всяко човешко същество идва от самочувствието и способността за действие. Това е, което дава възможност на хората да повярват в нещо и да намерят сили да променят себе си лично и средата си. Това е основата, от която могат да израснат от „сила към“ до „сила със“.

„Сила за“, „Сила със“ и „Сила отвътре“ са включващи форми на силата. Те водят до изграждане на общности, овластяване на други и вътрешно израстване на хората и взаимоотношенията. Те правят организациите по-скоро живи, гъвкави и динамични, отколкото твърди и статични. В това ръководство ще научите как да използвате приобщаващи форми на сила.

Четири форми на сила



Сила над



Сила със



Сила към



Вътрешна сила

РЪКОВОДСТВО

В следващото съдържание ще бъдете преведени през процес от четири стъпки, който ще Ви помогне да обмислите своя опит със силата и да разработите нов начин за справяне с нея.

Стъпка 1

Какви според вас са източниците на сила и авторитета на лидера? Запишете вашите мисли.

Стъпка 2

Сега прочетете следващото подробно описание на четирите форми на сила, които бяха описани накратко по-горе.

„Сила над“

Тази форма на сила се отъждествява с контрол върху ресурсите и капацитета за вземане на решения. „Силата над“ се основава на динамиката на доминиране-подчинение. В организациите хората се делят на тези, които имат сила и власт, и тези, които им се подчиняват – силни и безсилни. Първите предприемат действия, които влияят на вторите. Това е едностранна улица. Първата група има привилегии, а нуждите на втората са второстепенни.

Силата е ограничен ресурс в "силата над". Подобно на споделянето на торта, ако някой получи по-значимо парче, други ще получат по-малко. Хората са предимно инструментализирани; те са "ресурси". Важното е да се постигат цели; средствата и стилът са второстепенни. Лидерите и организациите, които разбират силата и властта по този начин, се стремят силата да бъде статична и йерархична – насочена към позиции в организационните структури.

За да се поддържа тази дефиниция на силата, трябва да се използва много енергия. Тъй като силата не е статична,

силовите отношения са динамични и са израз на неравнопоставени отношения, в които участващите са склонни да се борят, за да получат и след това да защитят повече сила и власт. Вземането на власт означава, че тя се отнема от друг човек. Някой печели, друг губи. Някой е придобил влияние; някой го е загубил – това е игра с нулев резултат. „Силата над“ е водена от страх. В ситуации на провал трябва да намерите изкупителна жертва, която да поеме вината. Това е така, защото провалът е заплаха за поддържането на силата и властта.

„Сила над“ се изразява във вярвания като:

- Ако хората ми станат прекалено независими, няма да имам работа за вършене.
- Ако моят служител порасне твърде много, той ще ме смени.
- Когато спра внимателно да контролирам всичко, губя сила.
- Трябва да бъда внимателен/бдителен, за да защитя силата и властта си от опитите на хората около мен да я вземат.
- Когато хората около мен станат по-влиятелни, това ме притеснява, защото това означава, че това е за моя сметка.
- Връзките и репутацията са значими, но е крайна сметка резултатите са тези, които се броят.
- Понякога няма друг начин освен насила. Die Ausdrucksformen dieser Macht sind Dominanz, Kontrolle, Motivation durch Angst, Missbrauch, Korruption, Manipulation, Diskriminierung, Zwang und Nötigung.

Формите на тази сила и власт са господство, контрол, мотивация чрез страх,



злоупотреба, корупция, манипулация, дискриминация, сила и принуда.

Източници на сила и власт. Примери за „сила над“:

- Пари/Бюджет
- Контрол на ресурсите
- Пазене на информация в тайна
- Заемане на висока позиция в йерархична структура
- Фокусиране върху процесите на вземане на решения (пречка)
- Използване на сила
- Управление чрез страх.

Целта на приобщаващия лидер е да развие „сила със“, „сила към“ и „вътрешна сила“ и да се откаже от „сила над“. Целта не е да доминирате над другите, а да активирате способността им да действат и да създадете условия хората, екипите, организациите и общностите да разкрият съществуващия си потенциал.

„Сила към“

Този подход се основава на убеждението, че всеки човек има силата за промяна и потенциал, който може да бъде развит. Лидерите, които следват този подход, се стремят да създадат пространство за развитие на потенциала на хората. „Сила към“ се разбира като потенциала, който е отприщан в индивидите и екипите, за да променят своята реалност и да постигат цели. Силата тук се разбира като поток от енергия, която се натрупва в хората и екипите, а не като сила и власт, статично обвързани с позиция в организацията.

Лидерите, които използват „сила към“, се фокусират върху три процеса. Първо, те канят екипи да създадат положителна визия за промяна, която ще доведе до по-добро бъдеще. Втората стъпка е създаването на нови възможности за превръщането на тази визия в реалност. Последната стъпка е да говорите за потенциала, да го извадите наяве и да го развиете. Тези лидери отрищват жизненоважната сила в

една организация, която води до растеж, доверие и разцвет.

Докато лидерите, които се фокусират върху „силата над“, виждат инициативата и енергията на хората като заплаха, лидерите, използващи „силата към“ вярват в уникалния потенциал на хората да оформят живота си, организацията си и света около тях. Те се отнасят към личната енергия и мотивации като съюзник, а не враг. Тези лидери знаят, че като подхранват „силата за потенциал“ в хората, те създават пространство за взаимна подкрепа, сътрудничество и постигане на цели. Лидерите, които искат да развият „сила към“, могат да предприемат следното действие: изследване на интересите и посоките, в които членовете на екипа искат да се развият; подпомагане на хората да открият силните си страни и разкриване на потенциал; подпомагане при постигане на целите им чрез обратна връзка.

„Сила към“ се изразява в убеждения като:

- Хората са вътрешно мотивирани да постигат цели, които са важни за тях.
- Всеки има силата да накара нещата да се случат.
- Хората имат потенциал в себе си, който могат да увеличат чрез придобиване на нови умения, знания или придобиване на самосъзнание.
- Ангажирането отдолу нагоре е желателно, а не заплашително.

Източници на сила и власт. Примери за „сила към“:

- Отключване на потенциала
- Насърчаване на хора
- Мобилизация
- Вярата в потенциала на хората
- Ангажимент

„Сила със“

„Сила със“ е силата, която идва от колективните действия, способността да се ангажират заинтересованите страни и да се мобилизират общностите за общото

благо. Такава власт е възможна само, когато е споделена и отчита нуждите и интересите на всички участници. „Сила със“ израства от сътрудничеството и взаимоотношенията. Основава се на уважение, взаимна подкрепа, солидарност и споделено вземане на решения. Всички участващи са равни. Доминирането и контролът се заменят със създаване на условия за колективно действие и способност за съвместна работа.

Когато се използва „сила със“, от съществено значение е да се създадат процеси, които приспособяват разнообразието и различията в мненията и да се търси обща основа (напр. около ценности и визия). Ръководителите на действията могат да се съсредоточат върху диалога, достигането до нуждите на заинтересованите страни и изграждането на екипи, основани на многообразието (представяне на различни групи по произход, но също така да се грижат за разнообразието от компетенции, стилове на мислене, стилове на работа и т.н.). Лидерите, които използват „сила със“, за да изградят съюзи за желана промяна, са отлични преговарящи.

„Сила със“ се изразява в убеждения като:

- Разнообразието е сила.
- Стойността означава промяна на света в посока, която работи по-добре за всички.
- Силата е безкраен ресурс. Когато спреш да го притежаваш и започнеш да го споделяш, има повече енергия и мотивация за действие.
- Устойчивата промяна изисква ангажиране и включване на всички заинтересовани страни.
- Въпреки че хората може да не са съгласни с конкретни предложения за решения, има стойност в диалога и има решения (може би тепърва ще бъдат открити), които ще ни позволят да разгледаме по-добре нуждите на всички страни.



- Отчитането на нуждите на всеки и показването на уважение към всички страни кара повече хора да се ангажират с промяната. Промяната се постига от енергията на всички заедно, а не от доминация.
- Малцинството може да повлияе на мнозинството, ако говори с един глас.

Източници на сила и власт. Примери за "сила със":

- Солидарност
- Споделяне
- Разнообразие
- Включване
- Диалог
- Работа в мрежа
- Чувство за принадлежност
- Ангажимент

„Вътрешна сила“

Вродената сила, която всеки индивид има в себе си, е свързана с неговото

самочувствие. Тази вътрешна сила се основава на приемане на различията и показване на уважение към разнообразието и отличителните черти на другите. Тази вътрешна сила дава сила и надежда, позволявайки му да бъде издръжлив и да се възстановява след неуспехи. Важен аспект на вътрешната власт е самосъзнанието и критичното мислене, което ще му позволи постоянно да поставя под въпрос и да оспорва предположения, направени или наложени отвън.

Развивайки вътрешна сила, хората осъзнават своите възможности и потенциал. Вътрешната сила е основата, от която могат да израснат „силата към“ и „силата със“. Дава увереност, че реалността може да се оформи в желаната посока. Творчеството, изкуството и духовността са средства за утвърждаване на „вътрешната сила“ на хората.

Лидерите, които използват тази сила, се съсредоточават върху работата, върху своите ресурси и енергия: като се започне



с физическото благополучие, управлението на емоциите и умствените способности, и развитието на самосъзнанието и духовността (разбирани като ценности, висше Аз, надхвърлящо себе си). Те резонират с отношението им към другите и помагат на хората да изградят самочувствие, достигайки до творческите сили, присъщи на всеки човек. Основният инструмент на лидера, черпейки от „вътрешната сила“, е развитието на собственото самосъзнание и самосъзнанието на екипа.

„Вътрешната сила“ се изразява в убеждения като:

- Достойнството на всяко човешко същество е най-важната ценност.
- Всеки индивид има творческа сила в себе си.
- Придобиването на самосъзнание е решаващ начин за израстване.
- Силното самочувствие сред членовете на екипа е сила, а не заплаха.
- Хората могат да се излекуват и да се възстановят от трудни преживявания и провали.

Източници на сила и власт. Примери за „вътрешна сила“:

- Достойнство
- Житейска позиция „Добре съм“
- Смелост
- Устойчивост
- Самосъзнание
- Положителен опит и умения за превръщане на неуспехите в научени уроци
- Актьорство

Стъпка 3

Сега вземете бележките си за източниците на сила и власт, които събрахте в първата стъпка.

- Коя форма на сила отговаря най-добре на източниците на сила, които изброихте?
- Кой от четирите подхода е най-близо до Вашето разбиране за сила?

Помислете как се справяте със силата.

- Къде и кога се чувствате силен?
- Къде и кога смятате, че сте безсилни?
- Каква форма/и на сила използвате във Вашата лидерска практика?
- Коя форма/и на сила искате да насърчите във вашата практика?

Стъпка 4

Вземете резултата от Стъпка 3: "Каква форма/и на сила искате да насърчите във Вашата практика?" и се развийте допълнително в използването на "сила със", "сила към" или "вътрешна сила" - в зависимост от това, къде искате да поставите фокуса си.

Можете да практикувате всеки ден. Използвайте своя опит и предишни знания в този процес, като се съсредоточите особено върху нови дейности и върху тези, от които искате да се откажете. Инструментите в това ръководство ще Ви помогнат да развиете необходимите компетенции, структури и процеси.

Ако искате да се справите с „**вътрешната сила**“, препоръчваме инструментите Drama Triangle; Inner Drivers, Unconscious Bias and NAIKAN Method, наред с други.

Ако искате да работите върху „**сила към**“, можете да приложите инструментите Fuckup Nights, Giving Getting Feedback, Leader as a Coach, Inclusive Dialogue, Delegation Board, Drama Triangle, Golden Circle и Peer Consultation, наред с други.

Ако искате да развиете „**сила със**“, можете да започнете работа с методите BetaCodex, Cell Structure Design, Open Space for Organisations, Consent Decision-Making, Consultative Individual Decision, Team Canvas, Scrum, Inclusive Dialogue, Intercultural Competences и Team Contract , наред с други.





ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Хората, които се интересуват от приобщаващо лидерство, осъзнават, че „силата над“ не е начина да се развие или усъвършенства приобщаващ стил на лидерство. Често срещано погрешно схващане, на което се поддават е, че има само два начина на действие: „упражняване на сила над някого“ или „поддаване на сила“. Този модел на мислене беше разгледан в общия преглед в началото на това описание на инструмента. Лидерите, които не определят силата по-широко, се отказват от голяма част от действителния си потенциал за действие. Тези, които упражняват само „сила над“, лишават своя екип от сигурност и съзнателно приемат, че членовете на екипа се чувстват разочаровани.

Чрез използването на приобщаващи форми на сила, както е описано в този инструмент, лидерите променят начините, по които влияят. Въпреки това, без да се изгради „вътрешната сила“, не е лесно да се следва този път автентично и успешно. Първа и важна задача за лидерите е да работят върху своето самосъзнание и самочувствие. „Вътрешната сила“ е основата за „сила към“

и „сила със“.

Начинът, по който се упражнява силата, има много общо с минали преживявания. Чрез личен опит и наблюдение лидерите научават какво е сила и власт, как се изразява и как се използва. Лидерите, които искат да променят своето разбиране за сила и власт в по-приобщаваща посока, трябва да са наясно с моделите, които не искат да възпроизведат, за да прекъснат остаряло разбиране за сила и власт.

Допълнителни въпроси за размисъл:

- Какви форми на сила и власт сте изпитали в младостта си? Запишете примери.
- Какви форми на сила и власт изпитвате в момента?
- Как вашият предишен и настоящ опит оформи разбирането ви за сила и власт?
- Какви модели искате да разбийете?

РЕСУРСИ

Разграничението между „власт над“ и „власт със“ е направено от социалния учен и консултант по управление Мери Паркър Фолет, живяла от 1868 до 1933 г.

Препоръчителна литература на английски език:

Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace; kostenfreier Download hier:

<https://bit.ly/3g6NNub>

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust; kostenfreier Download hier

<https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>

VeneKlasen, Lisa; Miller (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing; можете да го изтеглите безплатно тук:

<https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>

Интернет: Understanding power for social change: <https://www.powercube.net/>

power

authority

empowerment

23 Табло за делегиране

„Всеки, който иска да бъде лидер, трябва да има здравия разум, за да възложи на правилните хора работата и достатъчно самодисциплина, за да не се бърка в работата

им.“

Теодор Рузвелт



RESPONSIBILITY



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * искате да помогнете за развитието на екип, който може да се самоорганизира;
- * искате да делегира отговорност, без да пренатоварвате екипа си и в същото време да гарантирате, че членовете на екипа няма да получават твърде малко предизвикателни или мотивиращи задачи.
- * искате да дадете възможност на Вашите колеги да растат с подходяща скорост, по отношение самоорганизацията.
- * искате да подкрепите автономното и независимо действие във Вашия екип.
- * искате да няма прехвърляне на вина или извинения в случай на неуспехи или предизвикателства.

Примери от практиката

Виктор наскоро участва в обучителен курс на тема „Да се справяме с отговорността“. По време на едно от упражненията, учителят помоли участниците да образуват двойки. На всяка двойка, тя даде две дълги пръчици Микадо и помоли участниците да се изправят един срещу друг с пръчките, балансирани съответно върху показалеца на дясната и лявата им ръка, така че двамата души да държат пръчките успоредно помежду си и балансирани във въздуха, което им позволява да се движат напред-назад из стаята.

Всяка двойка избра лице А и лице Б. В първия кръг лице А има за задача да отговаря за балансирането на пръчката. Във втория кръг лицето Б поема тази отговорност. В третия кръг и двамата си поделят отговорността.

За Виктор, беше ново преживяване да

види какво е чувството да споделяш или делегираш отговорност. Беше различно от това, с което беше свикнал като лидер, но проработи. Същественото, което осъзна е, че третият кръг, в който споделят отговорността, е по-малко напрегнат, по-приятен и остави у него по-положително усещане.

Виктор сподели прозренията си от упражнението с колегите на работното си място. Той осъзна, че досега е поемал еднолично отговорността за „пръчките“ в екипа си. Досега той беше убеден, че за да постигне целите си, екипът зависи от неговите усилия. Новите прозрения бяха безценни за Виктор. Той искаше да намери начин да сподели повече отговорност с екипа си. Наред с други неща, учителят представи помагалото табло за делегиране. Сега Виктор иска да го изпробва на работното си място.

По време на първоначалното обучение как да използваме Таблото за делегиране, Виктор осъзна, че досега е ръководил екипа по много авторитарен начин. Той „продава“ повечето от задачите на своя екип след като е взел еднолично решение кои задачи трябва да бъдат свършени. Не беше необичайно, че екипът му реагира на това с открита съпротива – въпреки, че дори по-често отговаряха със „скрита“ съпротива. Резултатът от размисъла върху предишния му стил на лидерство, беше болезнен за Виктор. Той осъзна, че е предполагал, че членовете на екипа му се страхуват да поемат отговорност. Но сега трябваше да приеме, че всъщност той е този, който се е страхувал повече от загубата на контрол.

Виктор организира среща на екипа, на която членовете му да могат да използват карти за делегиране на права, за да дават обратна връзка как те смятат, че трябва да се разпределят отделните задачи между екипа. По този начин Виктор и екипа му успяха да преразпределят

около 40 процента от задачите, което означава, че екипът или отделни негови членове незабавно поемат отговорността за тези задачи. Тази стъпка значително облекчи работното натоварване на Виктор.

Но Виктор се сблъска с нова отговорност. Какво щеше да прави с времето, което му остава след като екипът му пое по-голяма отговорност? Дори, понякога се страхуваше, че е безполезен. Виктор реши да работи заедно с треньор, за да предефинира ролята си. Първо трябваше да поработи върху страховете си, че някои от екипа му може да не са достатъчно квалифицирани да се справят с отговорността на новите задачи. През периода на рефлексия с треньора си, Виктор научи, че членовете на екипа му може да не постигнат договорените цели по начина, по който той би го направил, но че има и други приемливи начини за това. Той също осъзна, че чувството за лична отговорност на всеки член на екипа се засилва, когато той престане да го управлява на микрониво и вместо това му позволи по-голяма автономност.

Накратко

Между лидерите и членовете на екипа често възникват неразбирателства и конфликти, тъй като не е достатъчно ясно определена степенята, до която свободата за вземане на решения, предоставянето на уговорки или взаимната координация, са налице или се изискват в различните ситуации.

Ако искате вашият екип да поема повече отговорности, трябва да делегирате отговорността за решенията и постигането на целите, по разбираем за всеки начин. В този случай членовете

на екипа ще вземат решения в предварително договорените рамки и ще имат право на грешки.

Делегирането в смисъла на съвета за делегиране не означава предаване на задачи и цели на други хора, само за да можете след това да ги контролирате. Този подход е типичен за традиционното управление отгоре надолу. Делегирането на отговорност в смисъла на съвета за делегиране означава предаване на отговорността за крайния резултат и насърчаване на служителите да действат независимо. Можете да постигнете тази цел, ако определите нивата на делегиране заедно с вашия екип.

Първото решение е до каква степен ще бъде поета отговорността. Делегирането не означава всичко или нищо, с други думи или контролирате всичко, или делегирате изцяло. Можете да делегирате по диференциран начин. Избирайки ниво на делегиране, което отговаря на хората и ситуацията, Вие ще увеличите участието на Вашия екип, ще насърчите растежа им и ще освободите ресурсите им – както за вас, така и за членовете на Вашия екип.

С таблото за делегиране можете да визуализирате делегирането на задачи по разбираем за всеки начин. Това се прави чрез разграничаване на седем нива на делегиране, от директни инструкции до най-високото ниво на предаване на контрола, където лидерът вече изобщо не участва. Колкото повече се доближава Вашият екип до това седмо ниво, толкова по-напред са те по пътя си към превръщането си в истински самоорганизиран екип.

Табло за делегиране

	Обявявам	Продавам	Консулт.	Съгласие	Съветвам	Проучвам	Делегирам
позициониране на организацията			р-л екип Виктор				
Развитие на гамата продукти			р-л екип Виктор				
Оферти до 5.000 Euro					Елена		
Оферти над 5.00 Euro			р-л екип Виктор				
Избор на доставчици				Екипът и р-л екип Виктор			
Избор на партньори за коопериране				Екипът и р-л екип Виктор			
Избор на маркетинг канали		р-л екип Виктор					
Установяване на работно време				Екипът и р-л екип Виктор			
Модериране на съвещанията на екипа							Ротират се всички членове на екипа без Виктор
Планиране на отпуски				Екипът и р-л екип Виктор			
Подбор на нови служители		р-л екип Виктор					
Установяване на проектен екип			р-л екип Виктор				
Участия в обучения				Екип			
и т.н..							



РЪКОВОДСТВО

Седемте нива на делегиране

Има междинни стъпки между контрола и неограниченото доверие. Таблото за делегиране прави разлика между седем нива на делегиране. Тези стъпки помагат на лидерите, които се борят да предадат контрола, да структурират процеса на „предоставяне“. В същото време членовете на екипа, които преди това е трябвало или са искали да поемат по-малка или никаква отговорност, са подтикнати да постигнат повече за целия екип.

1. Обявявам

Вземате решение и го споделяте с екипа си. Вие не искате и не се нуждаете от дискусия. Като лидер можете да обясните причините за решението си.

2. Продавам

Вие вземате решение, но се опитвате да убедите екипа си, че изборът ви е правилен.

3. Консултирам се

Консултирайте се с мнението на вашия екип и се съобразете с него преди да вземете решение.

4. Съгласие

Обсъждате ситуацията за вземане на решение с всички участници и постигате взаимен консенсус. Вашият глас се брои точно толкова, колкото и всеки друг.

<p>5. Съветвам</p>	<p>Лицето(ата), на което е възложена отговорността за вземане на решение, Ви питат за мнението Ви като лидер. След това обаче, решават сами.</p>
<p>6. Проучвам</p>	<p>Поверявате решението на един или повече хора или на целия Ви екип. След това просто питайте за причините за вземане на решение или помолете този, който взема решението, да ви убеди.</p>
<p>7. Делегирам</p>	<p>Поверявате решението на Вашия екип или на упълномощено лице. Не се интересувате от подробностите около вземането на решението и не желаете да бъдете информирани за него.</p>

На нива от 1 до 3 отговорността за вземане на решения принадлежи на лидера. На ниво 4, всички са еднакво ангажирани с решението. На нива от 5 до 7 екипът или отделни негови членове поемат отговорността за вземане на решения. На таблото за делегиране може лесно да се разпознае визуално степента, в която отговорността за решението се премества от отдясно наляво в посока от лидера към екипа или членовете на екипа.

Как трябва да се Използва таблото за делегиране ?

Започнете, като отговорите на следния въпрос: защо искате да използвате таблото за делегиране? Има различни подходящи начини да го използвате. Няколко от следните аспекти обикновено се проявяват едновременно:

- Искате ясно да дефинирате връзката между Вас и членовете на Вашия екип, на които делегирате задачи.
- Искате да определите отговорностите във Вашия екип от самото начало.
- Искате да определите границите на отговорността на отделните членове на екипа.
- Не сте сигурни в степента, до която Вашият екип или отделни негови членове са способни и желаят да поемат реална отговорност. В такъв случай, се нуждаете от гъвкав и лесно приспособим инструмент.
- Бихте искали да облекчите собственото

си натоварване и/или това на някои от членовете на Вашия екип.

Заедно с Вашия екип и с помощта на таблото за делегиране (лявата колона), създайте списък с решенията и задачите, за които бихте искали да възложите отговорността. Имайте предвид, че във формуляра, показан тук, Вие като лидер сте единственият властимащ да преценява кои решения и задачи трябва да бъдат регулирани от таблото за делегиране и кои - не. Можете също така да решите да изберете индивидуалните решения и задачи заедно с членовете на екипа Ви. Това е особено подходящо за екипи, които вече имат определено ниво на зрялост и опит в самоуправлението.

Водете писмени записки какво точно трябва да се реши за всяко отделно решение или задача. Това изяснява на всички участници какво се подразбира от краткото описание в лявата колона на таблото за делегиране. Тези обяснения също така улесняват интегрирането на нови членове на екипа. Особено важно е ясно да се дефинира какво включва дадена задача в организации, където повечето решения са



вземани от лидера. Това е единственият начин да гарантирате, че членовете на Вашия екип са наясно с последствията от всяко от решенията. Това ще подготви членовете на екипа Ви да са компетентни в обсъждането на преразпределението на отговорността. Ако създадете списъка с решения и задачи заедно с Вашия екип, тогава можете да използвате дискусиата за различните позиции, за да сте сигурни, че всеки разбира конкретните задачи по един и същи начин. В този случай резултатите също трябва да бъдат записани в писмен вид, така че всеки да може да ги разбере. Завършете, като създадете списък с имената на всички, които могат или трябва да поемат отговорност. Този списък ще включва имената на всички членове на екипа, Вас като лидер, отделни ясно дефинирани роли в екипа или целия екип (със или без лидера).

Организирайте среща на екипа и се уверете, че всичките му членове могат да присъстват. Добри възможности за започване на работа с таблото за делегиране са интегрирането на нови членове на екипа или стартирането на нов проект. Ако вече сте убедени, че таблото за делегиране е полезен инструмент, тогава не трябва да чакате една от тези възможности, а да действате.

Обяснете на всички в екипа какво представлява таблото за делегиране и защо сте решили да предложите екипът да работи с този инструмент. Съсредоточете

се върху показването на предимствата от използването на таблото за делегиране за Вашия екип, за всеки отделен член на екипа и за Вас като лидер.

Обяснете седемте нива на делегиране и разликите между тях. Помислете за някои примери, които са лесни за разбиране и имат връзка с ежедневната Ви работа в екипа. Можете също така да използвате ресурсите, които препоръчваме по-долу, включително обяснителния видеоклип. Заедно с Вашия екип, трябва да определите подходящо ниво на делегиране за всяко решение или задача в лявата колона на таблото за делегиране. Най-добре работи, ако подготвите флипчарт с листчета за това. Ако провеждате срещата онлайн, тогава има инструменти като Miro (вижте ресурсите по-долу), които са подходящи. В този случай, процесът на вземане на решение ще протече по следния начин:

- Всички участници ще заявят кое ниво на делегиране смятат за подходящо.
- Ще обсъдите аргументите, които говорят за или против предложеното ниво на делегиране и ще се опитате да постигнете споразумение.
- Ако не можете да постигнете консенсус, тогава Вие в ролята на лидер имате решаващия глас.

Резултатите трябва да бъдат изобразени по начин, който да бъде лесно достъпен както физически, така и виртуално от всички участници.

Покер делегиране

Алтернативен начин за вземане на решение за правилното ниво на делегиране е играта покер делегиране. Играта добавя известна динамика и забавление към процеса, но основно предлага бърз начин да разберете как екипът гледа на разпределението на отговорностите. Всички участници трябва да изберат предпочитаното от тях ниво на делегиране за решение или задача. Това трябва да стане без влиянието на нечий друг избор или аргументи. Това разкрива интересни прилики и разлики в начина, по който се възприемат задачите и целите и предлага основа за ценна дискусия и по-добри решения.

Как се играе делегирания покер ?

1. Въведете инструмента за делегиране във Вашата работа, както е описано по-горе.
2. След като достигнете момента, в който може да определите правилното ниво на делегиране на индивидуални решения или задачи, на всеки от участниците раздайте по седем карти с различни нива на делегиране.
3. Преминете през всяко отделно решение или задача на свой ред с Вашия екип. Отново обяснете накратко какво е особено за всяко решение или задача и помолете всички участници да решат кое ниво на делегиране биха предпочели.
4. Всички гласуват по едно и също време, показвайки картата, която са си избрали.
5. Попитайте хората с най-високи и най-ниско ниво на делегиране за причините за техния избор.
6. В случай на различия в мненията, ги дискутирайте като екип и заедно открийте правилното ниво, както е описано по-долу.
7. Повторете този подход за всяко от решенията в лявата колона на таблото за делегиране.

*Можете лесно сами да изработите картите за покер делегиране. Също можете да закупите играта, безплатно да свалите картите от интернет и да ги изрежете (вижте ресурсите по-долу). Ако искате да направите картите сами, те трябва да съдържат следната информация:

Ниво 1: Обявявам – Ще им кажа

Ниво 2: Продавам – Ще опитам и ще им продам

Ниво 3: Консултирам – Ще се консултирам и тогава ще реша

Ниво 4: Съгласявам се – Ще се договорим заедно

Ниво 5: Съветвам – Те ще решат, но преди това аз ще ги посъветвам

Ниво 6: Проучвам – Те ще решат, но аз ще ги питам след това

Ниво 7: Делегирам – Те ще решават автономно



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Прозрачност и адаптивност

Таблото за делегиране е гъвкав инструмент, който лесно може да се приспособи. Ще има моменти, когато Вие и Вашият екип ще разберете, че предварително избраното по основателни причини ниво на делегиране, на практика се оказва неподходящо. В такъв случай е лесно просто да преместите нивото на делегиране надясно или наляво. Направете своя редовна практика да преглеждате нивата на делегиране заедно с Вашия екип. Приемането на нови членове в екипа е особено добра възможност за размисъл върху предварително определени нива на делегиране. Това ще даде на новите Ви членове добро впечатление за това как в екипа се третира теми като индивидуална отговорност и самоорганизация. Колкото повече практика има екипа Ви, толкова по-лесно и обещаващо ще стане преместването на нивото на делегиране

по-надясно. Ако искате да използвате таблото за делегиране като приобщаващ лидер, тогава то никога не трябва да е в статично положение. Тогава Вие и екипа Ви редовно ще използвате инструмента по прозрачен начин, за да постигнете още по-голяма екипна автономност.

Видимост

Само ако таблото за делегиране е достъпно за всички без ограничения, всички членове на екипа и Вие като лидер ще можете да действате в съответствие с него в ежедневноста си работна. Добра практика е договорените резултати да се представят по възможно най-видим начин. Това трябва да бъде както физическо (разпечатка на всяко бюро, в стаята за почивка, в кухнята, на рецепцията, до копирната машина и т.н.), така и виртуално (връзка към онлайн устройство, което се използва преди всяка среща, например). Важно е всички участници да са наясно със съответното

ниво на делегиране, преди да започнат задача, поставена на таблото за делегиране.

Използване на нивата на делегиране за комуникация

Не всяко решение може да бъде предварително планирано и не всяко действие трябва да бъде определено с помощта на таблото за делегиране. Вашата цел трябва да бъде да използвате таблото за делегиране за важни и често възникващи решения или задачи. Това ще запази таблото чисто. В различни ситуации, ще се вземат ежедневни решения, които не можете да планирате. Въпреки това, и за тях може да се използва логиката на таблото за делегиране:

- Искам да питам за мнението ви преди да взема решение (ниво 3).
- Това което трябва да направим, не подлежи на преговори (ниво 1). Просто трябва да го приемем. Обаче, може да се споразумеем за начина, по който искаме да се справим със задачата (ниво 4).
- Щастлив съм да делегирам отговорността за решението на теб, но бих искал да се срещнем след това, за да ми обясниш как стигна до решението (ниво 6).
- Каквото и да стане, аз ще подкрепя решението, което предлагаш – дори, ако аз бих го направил по друг начин (ниво 7).
- Бих искал да намериш решение. Моята задача ще е да те подкрепя в това. Окончателното решение е твое, обаче (ниво 5).

Вземане на решения и поемане на отговорност – самостоятелно или заедно?

Способността да се вземат решения е един от основните аспекти, които традиционно се свързват със задачите на лидера. В традиционните организации, лидерите би трябвало да изпитват нужда, да искат и да трябва да вземат решения. Вземането на решения и поемането на отговорност за последствията от тези решения е основна характеристика на лидерството.



Говорете с екипа си за предизвикателствата, които са неразделна част от отговорността. В дигиталната ера натискът за вземане на решения, дори когато Вие като лидер не сте сигурни в себе си, се е увеличил. Обърнете внимание на Вашия екип за тези предизвикателства. Решенията често трябва да се вземат въпреки чувството на несигурност и загриженост. Не можете да имате пълна осведоменост и оценка на всичко и въпреки това понякога трябва да вземате бързи решения. Говорете за Вашия опит и изяснете как и защо сте вземали решения в миналото и какви са били положителните или отрицателните последици от Вашите решения. Фокусирайки се върху решенията и отговорността във Вашия екип, Вие полагате основата всички участници да бъдат по-добре подготвени за вземане на бъдещи решения.

Лидерите, които биха искали да



разпределят отговорността между няколко човека, могат да въведат този подход, като използват упражнението с пръчките Микадо, което беше описано в реална история по-горе. Ако всички участници изпитат от първа ръка колко по-удовлетворяващо и успешно е да поемат отговорност заедно, тогава това предлага добра основа за работа в посока на INCLUDE (приобщаваща) организация.

Доверие и власт

Като лидер, който въвежда таблото за делегиране, Вие ще бъдете под особено наблюдение от членовете на екипа Ви. Всеки ще обърне много голямо внимание дали наистина сте готови да предадете уменията, които сте признали, че са в екипа. Доколкото е възможно, спазвайте постигнатите споразумения и се намесвайте, само в спешни случаи. Не отнемайте шанса на Вашия екип да се поучи от провалите и грешките. Твърде ранната намеса може да сигнализира, че не сте готови да се откажете от способността си за вземане на решения. Доверието Ви, обаче, няма да пострада, ако предприемете конкретни стъпки като възможност да обсъдите с екипа си дали предишното ниво на делегиране продължава да е подходящо.

Използвайте таблото за делегиране, вие казвате, че сте готови като лидер да се откажете от властта. Справянето с това на практика, не е лесно за повечето лидери или за много членове на екипа. И двете страни обикновено идват от работна среда, която е белязана от връзки отгоре надолу (семейство, училище, образование, трудов опит и т.н.). Отказването или поемането на власт е нещо, което трябва да се превърне в практика и е важно активно да се борим със свързаните с това предизвикателства.

Полезен подход към темата е осъзнаването, че властта не означава превъзходство или малоценност. Всеки, който се занимава с темата за властта по диференциран начин, е по-добре подготвен, както като лидер, така и като член на екипа за конструктивно прилагане на договорките от таблото за делегиране. Можете да намерите повече информация относно темата за властта и авторитета, когато става дума за приобщаващо лидерство в инструмента „Приобщаващо използване на властта и авторитета“ в тази глава.

Таблото за делегиране като учебен инструмент за по-голяма самоорганизация

За много организации, таблото за делегиране е полезен инструмент за преход и обучение как да се практикува по алтернативен начин справянето с отговорността като екип. Предимството е, че с помощта на таблото за делегиране, процесът може да бъде оформен по структуриран и прозрачен за всички начин. И двете страни – лидери, които искат да се откажат от прякото влияние, и служители, които преди това не са свикнали да се справят с по-голяма степен на отговорност – не са претоварени.

Таблото за делегиране в комбинация с други инструменти на INCLUDE

Наред с обучението с инструмента за делегиране, препоръчваме на лидерите, които искат да се развият като INCLUDE лидери, да прочетат още два инструмента в тази глава, които предлагат по-задълбочено въведение в темите за индивидуалната отговорност, автономността и способността за вземане на решения: „бета кодекс“ и „дизайн на клетъчна структура“. Освен всичко друго, в тези инструменти ще намерите предложения, които ще Ви помогнат да се справите с един недостатък на таблото за делегиране. Таблото за делегиране е в помощ, когато искате да осъществите работа между екипи или да координирате по-добре работата между отделите. Този екип е насочен основно към подобряване на сътрудничеството в екипа и между екипа и лидера. Този вътрешен фокус може да доведе до още по-укрепен менталитет, който може вече да съществува във вашата организация. Лидерите на INCLUDE трябва активно да работят срещу тази тенденция. Ако искате да направите отговорностите в цялата си организация

по-приобщаващи, тогава ще намерите ценни предложения в „бета кодекс“ и „дизайн на клетъчна структура“.

Два допълнителни новаторски начина за вземане на решения също са представени подробно в този наръчник: „модериране на съгласие“ и „консултативно индивидуално вземане на решения“. „Модерирането на съгласие“ предлага интересна алтернатива на изискването за постигане на съгласие чрез консенсус на ниво 4 от таблото за делегиране. „Решенията за съгласие“ обикновено са запазени за особено важни решения. Трябва да помислите дали искате да тествате и този метод за вземане на решения. „Консултативното индивидуално вземане на решения“, за разлика от това, принципно предлага по-диференцирана версия на ниво 5 (консултиране). Съвет се иска, не само от лидера, но и от кръг консултанти, които трябва да бъдат консултанти, преди да се вземе окончателно решение. Това позволява да се вземат по-качествени решения, особено когато са консултанти и с вътрешни експерти на организацията. Можете успешно да комбинирате двата метода – „модериране на съгласие“ и „консултативно индивидуално вземане на решения“ с таблото за делегиране.



РЕСУРСИ

Юрген Апелло популяризира таблото за делегиране чрез управленския си подход 3.0.

Препоръчителна литература на немски език:

Appelo, Jurgen (2018): Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren; Vahlen.

Видео: Agiles Arbeiten: Delegation Board: <https://www.youtube.com/watch?v=3dZAGLwS7sg>

Интернет ресурси : https://miro.com/app/board/o9J_laQYqRs=?fromEmbed=1 und <https://miro.com/miroverse/delegation-poker/>.

Картите за Delegation Poker се предлагат на 17 езика. Отидете на: <https://management30.com/practice/delegation-poker/>, за да го купите или да го изтеглите безплатно в цифрова версия (предоставяне на лична информация).

Препоръчителна литература на английски език:

Видео: How to Delegate Better with the 7 Delegation Levels: <https://www.youtube.com/watch?v=VZF-G7MCSG4>

Видео: How to play Delegation Poker: <https://www.youtube.com/watch?v=BRBR3SOzu6M&t=14s>

responsibility

delegation board

delegation poker

autonomy

elf-organisation

decision

decision-making process

agile

24 Приобщаващ диалог

„Силата на един екип е всеки отделен член. Силата на всеки отделен член е екипът.“

Фил Джаксън



Ползи

Този метод е полезен, когато :

- * подходате към конфликт с отделни колеги или в екип по начин, ориентиран към решение
- * възникнат конфликти и искате да идентифицирате решения, които вземат под внимание основните условия на организацията и нуждите на участниците.
- * искате да чуете мнението на всички, което ви позволява да включите различни гледни точки при намирането на решение.
- * искате да насърчите прилагането на творчески подходи, идеи и различни мнения.
- * когато искате да дадете обективна обратна връзка, дори ако тези, към които се обръщате, виждат ситуацията по различен начин.
- * когато искате да направите поведението си прозрачно за другите членове на екипа и да укрепите взаимното доверие в екипа.

Примери от практиката

Паула установи, че Ноа е труден член на екипа. Като ръководител на екип, за нея беше трудно да включи Ноа в организационни промени. Техните дискусии бяха като битка. Ноа винаги намираще „но“ в техните дискусии.

След тези разговори Паула винаги беше много изтощена. Доминика определи Ноа като проблемен член на екипа. Тя искаше съвместната работа да е по-лесна и искаше той да направи това, което тя казва поне веднъж, без да обсъжда. Затова реши: така не може да продължава. Анализира хода на разговорите им и осъзна, че иска Ноа да възприема нейните идеи. В същото време искаше да бъде възприемана като приятелски настроен, изслушващ лидер. Тя продължаваше да кани Ноа на псевдодиалози - разговори, в които изглеждаше, че слуша, а след това в крайна сметка прокарваше идеите си. Също така не желаше да подаде оставка и да преразгледа възгледите си. Тя искаше да влияе, но не искаше да бъде повлияна.

Въз основа на това, тя реши да слуша внимателно следващия разговор с Ноа: не искаше да влиза в диалога с предварителна представа как ще протече

разговорът, нито искаше да спори. Паула беше положително изненадана от това как промяната в отношението ѝ към разговора повлия на хода му. Разговорът беше по-спокоен от обикновено и ориентиран към решения.

Паула призна, че е третирала Ноа като проблемен колега и не се е вслушвала във важните въпроси, повдигнати в неговите възражения. Ноа вече не се чувстваше безсилен, когато беше с лидера на екипа си. Мотивацията му се повиши, защото видя, че гласът му се чува и взема предвид.

Накратко

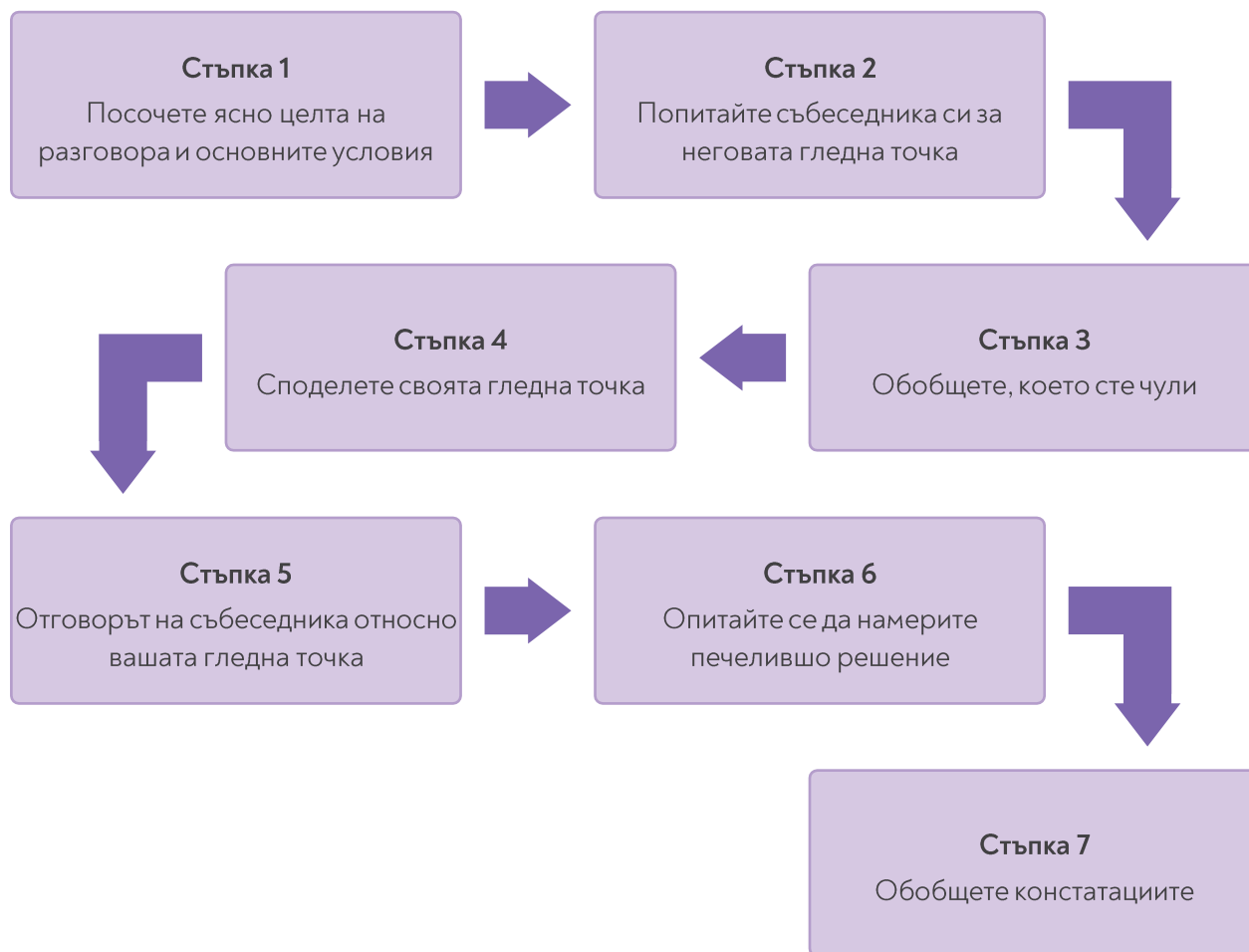
Приобщаващият диалог може да се получи, когато влезете в разговор с желание да преосмислите или промените вашите вярвания, нагласи или идеи въз основа на това, което казва другият човек.

В приобщаващия диалог разговаряме помежду си и си влияем, и се вдъхновяваме. Тази форма на обмен е основен инструмент за приобщаващо лидерство, тъй като гласът на всеки се чува и взема предвид, когато работим заедно.

Много лидери се страхуват, че техните колеги няма да отговорят на належащите нужди, ако дадат на екипа пълна възможност да изразяват себе си. Честният и открит диалог, обаче отчита гледните точки на всички участници.

Приобщаващият диалог, представен по-долу, се състои от седем стъпки. Ако вземете предвид тези стъпки, ще създадете обстановка, в която се изслушват един друг, обмисляте контекста, в който работите, и съвместно търсите решение, което е от полза за всички участници.

Седемте стъпки на приобщаващия диалог*



* Източник: Bielińska, Inga; Jakubczyńska, Zofia (2018): "Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami. Dialogi i praktyczne ćwiczenia"; MT Biznes.

РЪКОВОДСТВО

В разговора си следвайте седемте стъпки на приобщаващата комуникация.

Стъпка 1: Посочете ясно целта на разговора и основните условия, които касаят работата ви

Ако предварително ясно определите целта на разговора, това ще ви помогне да останете в темата и да не се отклоните. Освен това създавате атмосфера на емоционална сигурност за вашия събеседник.

- ❖ "Искам да говоря с вас за X ..."
- ❖ "Искам да обсъдя с вас Y ..."
- ❖ „Нека поговорим за развитието на Z ...“

Базирайте се на договорените правила или основните условия, с които работите.

- ❖ „И двамата се съгласихме...“
- ❖ „Според правилата на нашия екип...“
- ❖ „Основните условия, според които работим, са...“
- ❖ „Докато проучваме различни подходи и търсим решения, искам да спазваме рамката, според която работим в нашата организация. Това включва нашите ценности, принципи и споразумения.“

Стъпка 2: Попитайте събеседника си за неговата гледна точка

Уверете се, че вашият събеседник е първият, който има възможност да изложи своята гледна точка. Опитайте се да разберете човека, с когото говорите, преди да искате да бъдете разбрани. Ако вашият събеседник е имал възможността да ви каже всичко, което е искал да каже, това увеличава шанса той да ви изслуша внимателно.

- ❖ „Как изглежда това от ваша гледна точка?“
- ❖ „Вие как го виждате?“
- ❖ „Бихте ли споделили впечатленията си“

Слушайте внимателно събеседника си и запомнете ключовите думи, които използва.

Стъпка 3: Обобщете това, което сте чули

- ❖ „Позволете ми да повторя това, което чух, за да сме сигурни, че ви разбрах добре...“
- ❖ „Разбрах, че...“
- ❖ „И така, от ваша гледна точка...“

Когато обобщавате твърдение, проверете дали сте го разбрали правилно.

- ❖ "Има ли нещо, което съм пропуснал?"

Стъпка 4: Споделяйте своята гледна точка

Използвайте персонализиран език и внимавайте да не полемизирате аргументите на вашите събеседници.

- ❖ "Ще ви обясня как изглежда от моя гледна точка..."
- ❖ „Бих искал да споделя как изглежда от моя страна...“

Стъпка 5: Реакцията на събеседника спрямо вашата гледна точка

Сега поканете събеседника си да говори отново, като се позовава на това, което сте казали.

Попитайте събеседника си :

- ❖ Какво мислите за това?
- ❖ Какво разбрахте?



Стъпка 6: Опитайте се да намерите печелившо и за двете страни решение

Потърсете решение, което е взаимноизгодно и отразява интересите и на двете страни

Помолете вашия събеседник да отговори също така и на следните въпроси:

- ❖ „Какви решения се вземат предвид основните нужди и на двете страни?“
- ❖ „Как можем да работим заедно, като имаме предвид това, което е важно за вас и за мен?“
- ❖ „Какво можем да направим по различен начин следващия път?“

Стъпка 7 : Обобщете резултатите

Накрая обобщете констатациите, така че и за двете страни да е ясно какъв е изходът от

разговора и какъв ще бъде пътят напред.

- ❖ „За какво се договаряме оттук нататък?“
- ❖ „Какъв план за действие ще приемем?“
- ❖ „Кога ще започнем да прилагаме договорените промени?“

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Въпроси, които трябва да си зададете преди приобщаващия диалог

Преди да започнете диалога с вашия събеседник, отговорете на следните въпроси:

- ❖ Каква е целта на диалога?
- ❖ Какво искате да постигнете чрез този диалог?
- ❖ Защо седемте стъпки на приобщаващия диалог са добър начин за комуникация в този случай?
- ❖ До каква степен сте отворени да промените подхода си под влиянието на това, което ще чуете по време на разговора?
- ❖ Какво може да увеличи вашето възприемане на промяна на отношението ви? Концентрирайте се върху вашия подход, а не върху характеристиките на вашия събеседник.

Избягвайте следните грешки, когато провеждате приобщаващ диалог

Обмяна на аргументи вместо споделяне на вашата гледна точка

Когато чуете и перифразирате нуждите на вашия събеседник и след това продължите да споделяте своята гледна точка, може да се изкушите да противоречите на казаното от събеседника ви. Това може да накара човека, с когото говорите, да ви изслуша не защото иска да разбере, а просто за да се защити. Вместо това представете на неутрален език как виждате ситуацията от

ваша гледна точка. След това можете да споделите къде възникват разликите. Ако вашият събеседник ви прекъсне, помолете го да ви изслуша и се уверете, че има време да поговорите за различията след това.

Осигурете си достатъчно време

Някои лидери, които са особено загрижени за ефективността, поставят много ясни теми за обсъждане. Ако събеседникът иска да повдигне други важни въпроси, те му казват, че това не е целта на срещата. Ако се случва често, това може да доведе до отдръпване и разочарование на колегите, защото няма възможност да се изразят пред лидера. Уверете се, че имате достатъчно време за разговори, в които колегите могат да кажат всичко, което е важно за тях.

Но вие нямате това предвид

В момента, в който перифразирате изказване, вашият събеседник чува думите от различна гледна точка. Това може да го накара да поиска да промени твърдението си: „Не това имах предвид“. Или може да се добави нов аспект, който не е упоменат. Лидерите, които обичат да разсъждават, могат да се позоват на логическата комуникация и да кажат: „Защо не каза това преди?“ или „Защо не говорихме за това?“. Не забравяйте, че това не е състезание за оценка на вашите умения за перифразиране, а начин за общуване и разбиране на същността на това, което искате да изразите. Ако колега иска да промени твърдение, това доказва, че подходът на приобщаващия диалог работи.



Разберете нуждата зад очакванията

Когато слушате колега, обърнете внимание какво очаква той. Не спирайте обаче само дотук. Опитайте се да разберете какви основни нужди и интереси се крият зад това очакване.

Ако не е ясно, попитайте директно:

- ❖ Защо се интересувате толкова много от това?
- ❖ Защо е важно за вас?
- ❖ Какво трябва да гарантира?

Без по-задълбочено разбиране на очакванията и нуждата зад очакванията, може да има само решение 0-1 или решение победител-губещ: Или отговаряте на очакванията, или не отговаряте на очакванията. Въпреки това, колкото по-добро е разбирането на цялостната ситуация и познаването на интересите и нуждите зад очакванията, толкова по-големи са шансовете за намиране на печелившо решение.

Например, ако колегата ви очаква повишение, опитайте се да разберете каква нужда иска да задоволи с повишението: признателност, признание, сигурност, престиж? Ако идентифицирате нуждата, ще намерите други начини да удовлетворите нуждата на колегата. Дори и да не сте в състояние да удовлетворите молбата за повишение, разговорът може да завърши задоволително за колегата, защото можете да предложите алтернативи, които отговарят на основната нужда.

Помислете за общите условия, които важат за вас

Ако провеждате приобщаващ диалог съгласно седемте стъпки, рискувате да се съсредоточите твърде много върху желанията и идеите на участващите хора, включително вашите собствени. Важно е, на ранен етап от разговора да вземете под внимание рамката, в която работите. В организацияте хората трябва да се държат в съответствие с определени насоки. Поставянето на спазването на тези указания като изключителна отговорност на фасилитатора не е в съответствие с подхода INCLUDE.

В INCLUDE, за нас е важно всеки да развие гледна точка и отговорност за цялостната картина. Като лидер очертайте в началото на разговора основните условия, които решението трябва да изпълни, за да работи във вашата организация. Уверете се, че имате същото разбиране и отношение.

РЕСУРСИ

Препоръчителна литература на немски език :

Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; Junfermann Verlag.

Препоръчителна литература на английски език :

Fisher, Roger; Ury, William (2012): Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in; Random House Business.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

dialogue

inclusive dialogue

communication

needs

contract

#ok-ok

25 Групова консултация

„Никога не побеждаваш сам. В деня,
в който повярвате в противното,
започвате да губите.
Мика Хакинен



Ползи

Този метод е полезен:

- * Когато искате екипът да бъде по-самостоятелен, за да се създаде положителна промяна.
- * Когато искате да увеличите доверието във вашата компетентност, в екипа.
- * Когато искате да подсилите работата си в екип и чувството за връзка в екипа, по начина по който членовете на екипа се подкрепят взаимно.
- * Когато искате да насърчите проактивни нагласи.
- * Когато искате да увеличите ефективността на екипното сътрудничество.

Примери от практиката

Хана забелязва, че служителите в нейния екип водят оживени дискусии помежду си по време на семинари и разработват общи решения за проблеми. На вътрешните срещи на екипа, обаче те действат по-малко конструктивно, склонни са да се фокусират само върху проблемите и отговарят на предложените от Хана решения с възражения, целящи да противоречат на ефективността на предложенията и.

Тези не толкова конструктивни подходи към предизвикателствата в екипа костват на Хана много енергия. Поради тази причина тя започва да търси начин да се освободи от отговорността за намиране на решение и вместо това да насърчи и помогне на екипа в отговорността му за намиране на споделени решения за проблемите, пред които са изправени отделните служители. Тя открива метода „консултиране с партньори“ и решава да го изпробва.

Хана организира среща с петима служители и им обяснява метода и

процедурата. Разказва на служителите си за настоящото предизвикателство пред нея, и че се надява да намери идеи за решаване. Хана се радва да види как нейните служители активно представят идеите си и се опитват да спазват предписаната структура на метода „консултиране с партньори“ – дори когато нетърпението на някои служители означава, че не винаги успяват. Хана обаче знае, че това ще се постигне с малко повече практика. След интензивна дискусия Хана казва на служителите, че вече има идея как да подходи към проблема и споделя следващите стъпки с тях.

В крайна сметка всички участници имат чувството, че заедно са допринесли за решението на предизвикателството на Хана. Освен това всеки успява да използва уменията и информацията, които е придобил от срещата, за собствените си предизвикателства. Те са развълнувани от този екипен опит и решават редовно да използват метода „консултация с партньори“ в своите срещи.

Накратко

Консултирането с колеги е форма на подкрепа, при която един колега обсъжда текущо предизвикателство или проблем с един или повече други колеги. Този метод насърчава положителната промяна в екипа чрез споделяне на опит и съвместна работа за намиране на решения. Този метод на подкрепа отключва ресурси и създава усещане за овластяване в екипа.

Има различни начини за въвеждане на „консултиране с партньори“ в екипа. Срещите могат да бъдат периодични или ad hoc. Максимум 40 минути обикновено

са достатъчни, за да даде и получи ново вдъхновение или идея, и да се идентифицират ресурси за начини за справяне с предизвикателството.

По време на „консултирането с партньори“ едно лице представлява текущото предизвикателство. Колегите задават задълбочени въпроси, дават обратна връзка и споделят своя опит и мнения. Задачата на колегата не е да предлага решения, а да се ръководи от въпроса: "Какво бих направил, ако бях в тази ситуация?"

Човекът, представил предизвикателството, избира най-добрия вариант за себе си. Те могат да следват това, което са чули или да развият нова идея, вдъхновена от екипа.

Този подход обогатява всички участващи, тъй като всеки се вдъхновява от това, което чува и чувството му за индивидуална отговорност и способност за решаване на проблеми се засилват.

Ключът към ефективността на „консултирането с партньори“ е да се следва нейната структура. Фасилитаторът има решаващата роля да следи времето и структурата на срещата, както и да реагира на затруднения. Фасилитаторът не трябва да коментира или да предлага решения.

Четири етапа на груповата консултация



- ▼ Анализирани и предефинирани на проблемите
- ▼



Обмяна на опит и възможни решения



Представяне на проблемите



Трансфер и избор на решение



РЪКОВОДСТВО

Първо важните неща

Има три различни роли в „консултирането с колеги“.

- Представящ случая
- Колеги съветници
- Модератор

По време на груповата консултация, представящия случай представя своето предизвикателство или проблем пред съветващите колеги. Колегите-съветници задават въпроси, за да разширят или задълбочат перспективата и да споделят своя опит, без да предлагат решения.

Задачата на модератора е да осигури процеса и да следи за спазването на правилата. Вашата роля е ориентирана към процеса и неутрална по отношение на съдържанието. Можете да приложите този метод в екип от 4-8 лица, но има по-голям ефект на взаимно обучение в група с размер от 6-8 лица.

След като решите заедно кой колега ще представи вашия случай, следвайте инструкциите по-долу стъпка по стъпка.

Инструкции стъпка по стъпка



Стъпка 1: Представяне на проблема (5 минути)

Представящият случая ...

- кратко и разбираемо описва ситуацията на предизвикателството пред своите колеги.
- отправя отворен въпрос към колегите си и го записва.

Стъпка 2: Анализиране и предефиниране на проблема (10 минути)

Задавайте въпроси, за да разширите и задълбочите перспективата (8 минути)
Обратна връзка и размисъл (2 минути)

Съветващите колеги ...

- задават отворени въпроси, за да разширят и задълбочат своята перспектива.
- фокусират въпросите си повече върху доставчика на случая, отколкото върху събирането на факти и цифри, за тяхно собствено разбиране. Въпросите имат по-скоро коучинг характер.

Представящият случая ...

- записва въпросите на колегите. Те не отговарят на въпросите.
- моли колегите да забавят, ако темпото е твърде бързо за тях, например като вдигнат ръка.
- казва на колегите кои въпроси са намерили за полезни.

Модераторът...

- Пита доставчика на случая дали иска да предефинира предизвикателството.

Стъпка 3: Обмяна на опит и възможни решения (15 минути)

Колегите съветници ...

- споделят собствения си опит в подобна ситуация. Не е задължително да касае въпрос с абсолютно същия проблем.
- Какво е функционирало?
- Какво не е функционирало?
- Мислете върху това : споделяйте, не давайте съвети.

Представящият случая ...

- не коментира
- мълчи

Стъпка 4: Трансферирайте и изберете едно решение (5 минути)

Представящият случая отговаря на следните въпроси ...

- Какво чух?
- Какво беше полезно за мен ?
- Вдъхновили ме нещо? Ако да, какво?
- Какво ще се опитам да приложа?

Всички участници обобщават новите си самопознания във финалния кръг и благодарят на колегите си за техния принос и отделеното време.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Как избирате тема за групов консултация?

- Попитайте участниците кой в момента е изправен пред предизвикателство и би искал да го включи в партньорската консултация.
- Съберете списък с теми от групата.
- Изберете първата тема, която интересува най-много участници.

Как модерирате ?

- „Бъдете ориентирани към процеса – неутрални към съдържание“. Не коментирайте качеството на приносите; следете правилата и времето.
- Обяснете на участниците, че времето е малко, но има достатъчно, за да намерят вдъхновение и подходящи решения.
- Използвайте таймер със звук, така че участниците да знаят кога времето е изтекло.

Най-честите грешки

- Проблемът не е ясно конкретизиран.
- Модераторът позволява на представящия случая да отговаря директно на въпроси.
- Участниците правят предложения какво трябва да направи представящия случая.
- Участниците надвишават времето, определено за конкретните етапи. Това води до умора и намаляване на ангажираността и включването на участниците в процеса. Ако това се случи, представящият случая може да почувства, че неговият или нейниятслучай е безнадежден.

Как да предотвратите най-честите грешки като модератор ?

Няма ясно посочен проблем

- Обяснете на участниците, че не е нужно да знаят всичко по въпроса, а само очертавания контекст на проблема.
- Попитайте представящия случая за гледната точка: „Какво е трудно за вас в тази ситуация?“ „Какво е предизвикателството за вас?“

Позволяване на представящият случай да отговаря директно на въпроси

- Посочете в началото на стъпка 2 от „групови консултации“, че има тенденция представящият случай да отговаря директно на въпросите. Насърчете човека да запише въпросите и да обмисли отговорите.
- Попитайте представящия случай дали иска някой друг да записва въпросите, за да може да се съсредоточи върху съдържанието им.
- Ако темпото на въпросите е твърде бързо, представящият случай може да ви помоли да забавите. Съгласете се със знак за това.
- Уверете се, че участниците не задават насочващи въпроси: „не мислите ли, че би било добре да...“
- Помолете колегите съветници да не задават въпроси, които не са от значение за представящия случай. Това включва особено въпроси за подробна информация, които не носят нови познания.

Предложения от колегите съветници какво трябва да прави представящия случай.

- Обяснете на участниците защо е важно те да говорят от своята гледна точка. Посочете, че целта е да вдъхновите представящия случай да избере решение, което е най-подходящо за неговата ситуация и личност.
- Помолете ги да използват „Аз твърдения“
- Отзовете се, когато чуете предложения, отнасящи се до установен принцип и звучащи по-скоро като съвет.

Превишаване на срока, определен за всяка стъпка. Това води до умора и намалена ангажираност на участниците в процеса. В такъв случай, представящият случай може да остане с впечатлението, че неговият случай е безнадежден.

- Договорете се с групата, че ще прекъсвате отделните хора, ако надвишат ограничението за време. Кажете им, че това не е по лични причини.
- Обявете приближаващия краен срок, като кажете например: „Имаме време за един последен въпрос; кой иска да пита?“; „Остават ни 5 минути, преди да приключим.“
- Направете почивка след края на консултацията. Това ще позволи на участниците да споделят допълнителни идеи в неформални разговори.
- Твърде дългите дискусии и усещането, че темата не е напълно обсъдена, може да се дължи на твърде широкото дефиниране на проблема.



РЕСУРСИ

Има различни подходи и автори, които се занимават с „консултацията с партньори“. Този метод често се прилага в работния контекст на образованието и ресоциализацията.

Препоръчителна литература на немски език :

Tietze, Kim-Oliver (2003): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln; Rowohlt.

Bowman, Sharon L. (2021): Training from the Back of the Room! 65 Wege, in Trainings Raum fürs Lernen zu schaffen; dpunkt.verlag.

Препоръчителна литература на английски език :

Department of Education (2019): PSDP – Resources and Tools: Intersession model of peer-led group reflection: <https://bit.ly/3CRw96C>

peer consultation

group intersession

26 Межкултурни компетенции

"Не нашите различия ни разделят. Разделя ни нашата неспособност да разпознаем, приемем и отпразнуваме тези различия."

Одре Лорд



Ползи

Този метод е полезен :

- * Когато търсите подходи за справяне с културното многообразие.
- * Когато искате да увеличите капацитета на екипа и да се подготвите да работите с хора с различен културен произход.
- * Когато работите в международен контекст или подготвяте себе си и екипа си за работа в международен контекст.
- * Когато искате да се справите с предизвикателствата, които възникват при работа с хора от различен културен произход.
- * Когато искате да работите в страна, чиято култура е различна от вашата собствена култура.

Примери от практиката

През последните три години Мая ръководи благотворителна организация в подкрепа на бежанците. Нейният екип дава правни съвети хората, помага им при административни въпроси и ги придружава при посещения при лекари. Екипът наскоро започна да организира персонални спонсорства, които помагат на бежанците да научат езика, наред с останалите неща. Екипът на благотворителната организация се подпомага в работата си от няколко доброволци, които допринасят за организирането на посрещане в благотворителната организация.

Услугите на благотворителната организация са достъпни за всички бежанци в региона, независимо дали са от Афганистан, Сирия, Украйна или други страни. Мая от известно време забелязва, че не само нейният екип, но и доброволците имат предпочитания

към определени държави и малко критично отношение към други държави. Това оказва влияние върху тяхната работа, особено що се отнася до спонсорството, което е свързано с прекарването на много време един с друг. За бежанци от определени страни е трудно да намерят спонсор или някой, който да помогне.

Мая знае, че това не се дължи на липса на желание за помощ, а е липса на познания за определени култури, липсваща информация или несъзнателни предразсъдъци. Тя се обръща внимание на темата и предизвикателствата, на срещата на екипа. Нейните колеги са загрижени, че сред доброволците и дори между самите тях в екипа има забележимо отвращение към определени нации. Те незабавно се включват в сесия за „мозъчна атака“ за това как могат да работят върху това, а също така да включат своите колеги доброволци в това пътуване за обучение.

В края на една такава интензивна среща те стигат до следното решение: всички участници трябва да научат повече за другите култури и да опознаят по-добре хората от тези култури – на лично ниво.

Започват със серия от семинари, за да развият както собствените си межкултурни компетенции, така и тези на доброволците. В допълнение към това планират публични събития, където различните култури могат да представят своите традиции, кухня, изкуство или литература, и лично да си взаимодействат. Обменът на житейски истории е особено популярен и предоставя нова гледна точка към други култури.

Целта е да се събуди любопитството и да се подкрепи взаимното признаване. Информацията и личните взаимодействия насърчават

откритостта и премахват несъзнателните предразсъдъци. След поредицата от събития, нараства разбирането за културния произход на всички бежанци, както и доверието и съпричастността към хората, към които те някога са били скептични. В допълнение към това, събитията се оказват чудесна възможност за стимулиране на подкрепата на възрастните хора в региона, които преди са се борили със самотата. Този творчески подход и участие довеждат до успешното преодоляване на двете предизвикателства.

Накратко

Накратко, межкултурната компетентност (IC) е способността да се работи ефективно с хора от различен културен произход. Звучи просто - сякаш трябва да придобиете само още едно умение. Но межкултурната компетентност е повече от това. Това означава обединяване на набор от нагласи, знания и социални умения, които ви позволяват да надхвърлите ограничаващите филтри на вашата собствена култура, така че срещите с други култури да не се възприемат като заплаха, а като възможност за растеж сред хората, екипът, и организацията.

Межкултурната компетентност изисква:

- **Самоосъзнаване на собствения културен произход**, разбран като набор от споделени ценности, приети норми, вярвания и стереотипи и тяхното въздействие върху взаимодействията с онези, които се възприемат като различни.
- **Степен на културен релативизъм** при работа с представители на други култури.

- **Способността да се прилагат знанията за културните различия, привзаимодействие с други хора.**

Самоосъзнаване на своя културен произход

Никой няма достъп до обективната реалност. Ние възприемаме света чрез нашите когнитивни филтри, оформени от културния произход, ценностите, нормите и вярванията, които споделяме с хора, вкоренени в същата култура. Нашите филтри са повлияни от времето, в което сме родени (нашето поколение), семейството ни, значимите хора, които са ни заобикаляли, докато сме израснали (учители, приятелства), полова идентичност, етническа принадлежност, социална група, членство в мнозинство или малцинствена група, религия, регион (като се вземат предвид не само географските различия, но и дали са градски или селски), видът образование, групите, организациите и асоциациите, към които принадлежим, социален опит (включително контакт с други култури, или липсата им), кариерни пътища и нашите успехи и неуспехи в живота, които оформят нашата идентичност. Межкултурната компетентност изисква саморефлексия на вашето минало и разбиране как това се отразява при взаимодействията с хора от други културни среди.

Степен на културен релативизъм

Когнитивните филтри, споменати по-горе, са като контактни лещи, толкова леки и удобни, че може да не знаете или да забравите, че ги носите. Особено ако живеете в културно хомогенна страна. Хората без межкултурно съзнание смятат, че "техният свят" е правилният, а другите грешат. Техните стойности са правилни, а други са грешни. Тяхната култура е по-добра, а другите са по-лоши. Ако ни помолят да

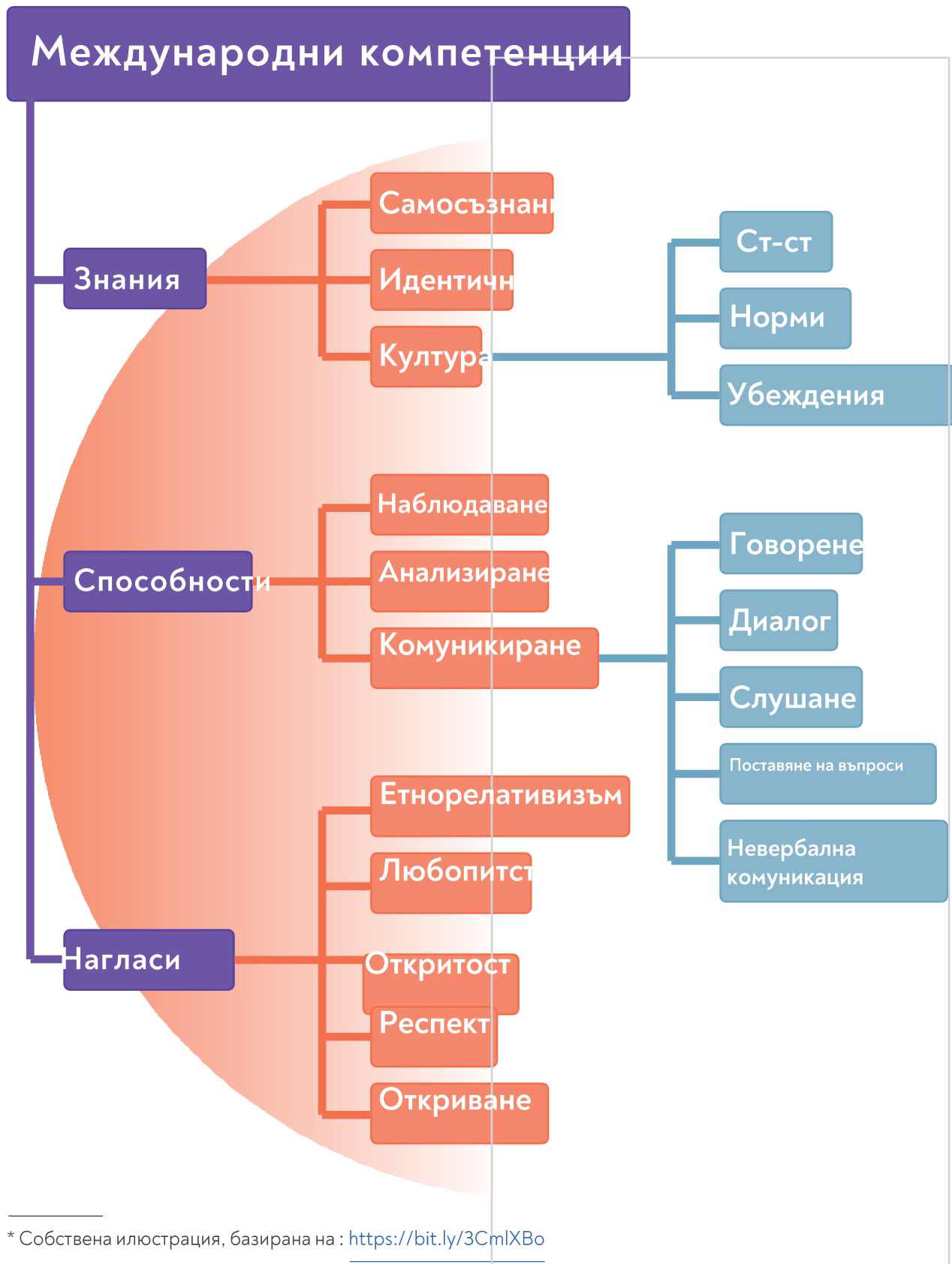
DIVERSITY

начертаем карта на света, държавите, в които живеем, вероятно ще бъдат в центъра. За повечето хора гледането на карта на света, създадена от жители на други континенти, предизвиква странни чувства. Поставянето на собствената ви култура в центъра, а останалия свят в периферията е същността на етноцентризма. Етноцентризмът е отношение, изразено в убеждението, че вашата собствена култура е отправна точка, когато описвате и оценявате културите на други групи. С такава база е лесно да имате несъзнателни пристрастия и снизходителни начини на общуване с представители на различни култури. Обратното на етноцентризма е културният релативизъм. Културният релативизъм е забелязването и приемането на разнообразието и отличителните черти на други култури, и отказът да се съди. Това отношение води до разбиране на начините на действие, мислене и преживяване на света на хора от други културни среди спрямо техните ценности, значения и специфични правила. Културният релативизъм изисква отношение на откритост, любопитство, уважение и откривателство, което се равнява на толерантност към неяснотата.

Способност да се прилагат знанията за културните различия при взаимодействие с други хора

Важно е да запомните, че хората, с които работим, са формирани от техните култури. Когато работите с хора от различен културен произход, е добре да изследвате и да обръщате внимание на културните различия. По този начин се избягват недоразуменията. Вероятно не се идентифицираме напълно с основния образ на нашия културен кръг и също трябва да вземем това предвид, когато се занимаваме с другите. Поради тази причина трябва да взаимодействаме с хората около нас на лично ниво. За да не се изпада в стереотипи, при межкултурната компетентност се изискват следните умения: активно слушане, наблюдение, анализиране, съпричастност за разбиране на гледната точка на другия човек и коригиране на стила на общуване, за да се улесни по-доброто разбиране.

Знания, умения и отношения, съставлящи межкултурната компетентност*



РЪКОВОДСТВО

Ако искате да развиете допълнително своята межкултурна компетентност, можете да намерите шест области по-долу, с които трябва да се запознаете по-отблизо.

- Развийте по-силно межкултурно самосъзнание
- Развийте межкултурно отношение
- Проверете своята межкултурна компетентност
- Опознайте по-добре културите, с които работите
- Адаптирайте своя стил на общуване
- Продължавайте да развивате межкултурните си умения

1. Развийте по-силно межкултурно самосъзнание

Отговорете на следните въпроси, като помислите как всеки критерий е повлиял върху вашия културен произход.

Националност: В коя страна сте израснали? Каква е националността ви? Вие или вашето семейство преживяли ли сте емиграция? Ако е така, каква е причината за това? Как това повлия на културния ви произход? До каква степен споделяте националните ценности?

Регион на произход: Къде сте израснали? Колко културно разнообразен беше този район? С какво този регион се различава от културата на останалата част от страната, в която сте израснали? Все още ли живеете на това място? Как другите места, на които сте живели, повлияха на културния ви произход?

Семейство: Какъв беше моделът на семейството, в което израснахте? Какви ценности и принципи има във вашето семейство? До каква степен сте лоялни към тези ценности днес? Какви семейни ценности сте оставили зад гърба си? Какви други ценности сте приели в живота си? Какво е повлияло на това?

Значими възрастни: Кои бяха важните хора през вашето детство и юношество,

които повлияха на вашия мироглед? (Напр. роднини, учители, треньори, съседи и т.н.). Какви ценности ви предадоха? Как те повлияха на това, което сте днес?

Обичаи: Вашето семейство беше ли етнически разнообразно? Колко езика говорехте у дома? Какви празници празнувахте? Как ги празнувахте? Как прекарвахте свободното си време? Какви храни сте яли? Кои от тези обичаи сте спазили? Как ви повлияха тези обичаи?

Поколение: Кое поколение представлявате? Какво е отличителното за вашето поколение? Какъв опит на поколенията оформи вашия мироглед? До каква степен сте верни на този мироглед днес?

Общност: До каква степен общността, в която сте израснали, е етнически и езиково хомогенна? Какъв е вашият опит в общуването с хора с различен етнически произход от вашия? С колко общности се идентифицирате?

Групи: Към какви групи, организации и асоциации сте принадлежали преди? Как тези преживявания са повлияли на мирогледа ви? Кои ценности запазихте и от кои се отказахте?

Работа: Колко е важна работата във вашата среда? Колко важна е кариерата във вашето семейство? Различават ли се

професионалните роли според пола?
 Какви професии и занимания са ценени?
 Какви вярвания за парите и богатството са донесени от дома ви? Доколко сте верни днес на вашите вярвания относно работата от семейния ви дом?

Други фактори: Какви други важни фактори са повлияли на културния ви произход? По какъв начин? Какво отличава вашия културен произход от хората, около които сте?

Разшири ли се вашето разбиране за вашия културен произход или имате по-добра представа за вашия културен произход? Какво представлява вашият културен произход? Как се отразява на контактите ви с хора от други културни среди?

2. Развийте межкултурно поведение

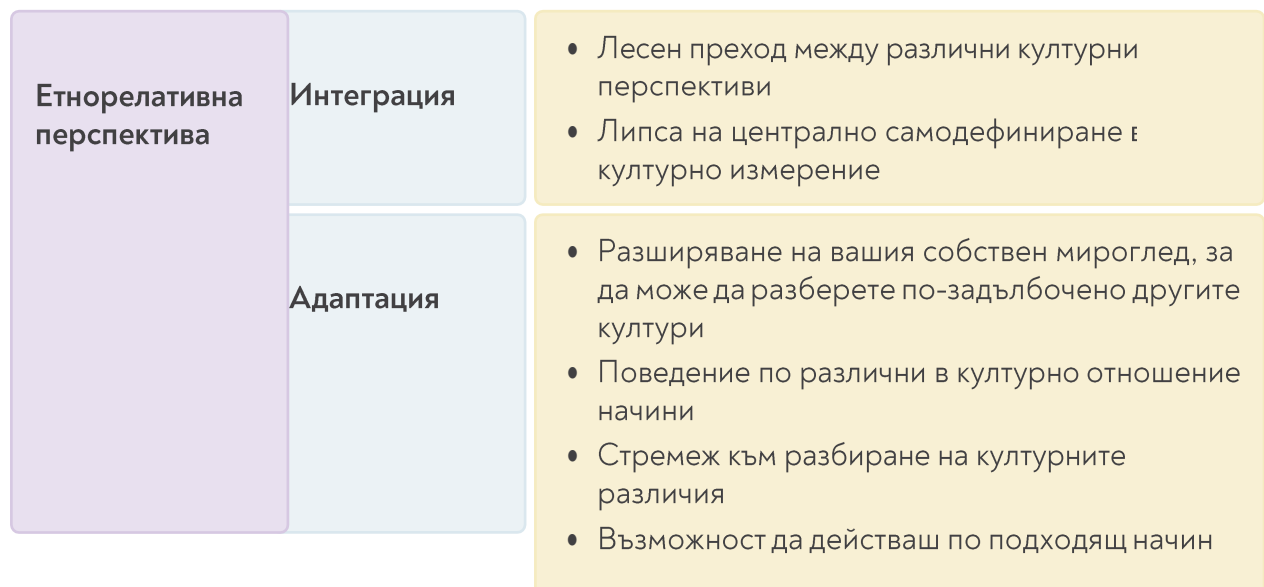
Поведението, характерно при межкултурните контакти, е етнорелативизъмът. Можете да разберете как се отнася това за вас, като изследвате нивото си на межкултурна чувствителност.

Проверете своята межкултурна чувствителност.

Хората използват различни когнитивни стратегии, за да се справят с межкултурните различия, които изпитват. Милтън Бенет описва шест етапа на нарастваща чувствителност към межкултурните различия с „Модела за развитие на межкултурната

чувствителност“ (DMIS). Моделът представлява континуум от най-простите до по-когнитивно сложни начини за възприемане на други култури. Колкото по-сложна е стратегията, толкова по-висока е межкултурната компетентност. Развитието на межкултурната компетентност преминава през шест етапа. Първите три етапа са етноцентрични. Собствената култура остава център на реалността. Следващите три етапа са етнорелативистични, позволявайки на човек да преживее своята култура в контекста на други култури.

Шест етапа на нарастваща межкултурна чувствителност според Бенет*



<p>Етнорелативна перспектива</p>	<p>Приемане</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Преживяване на собствената ви култура като един от много мирогледи • Приемане на приличия и различия • Осъзнаване на това как културата влияе на човешкия опит • Любопитство към други култури • Стремех към учене, по-задълбочено разбиране на мултикултурализма
<p>Етнорелативна перспектива</p>	<p>Минимизиране</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Забелязването на приликите доминира над забелязването на различията • Подчертаване на вашата толерантност. Често се възприема като лице със силна межкултурна компетентност. • В същото време минимизирането на различията води до това, че различните гледни точки не се чуват и не се вземат предвид • Мисленето, че простото познаване на основните комуникационни модели е достатъчно за гарантирано сътрудничество. Като се приеме, че тези основни поведенчески критерии са абсолютни, когато междувременно произтичат от собствената култура.
	<p>Защита</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вашата собствена култура се възприема като по-висша • Използване на стереотипи • Дуалистично мислене (ние срещу тях) • Третиране на културните различия като заплаха
	<p>Отказ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Невъзможност да се видят други култури • Гледайки на културите по един опростен начин • Липса на интерес към други култури • Пренебрегване на други гледни точки • Този етап често е резултат от социална или физическа изолация. Това води до това, че възгледите на доминиращата култура никога не се оспорват.

На какво ниво на межкултурната чувствителност на Милтън Бенет сте?

Как се самонаблюдавате? За да чуete допълнителна оценка, попитайте колегите си как ви възприемат по отношение на вашата културна чувствителност.

* Собствена илюстрация, базирана на подхода на Милтън Бенет. Вижте също Ape daile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Критични инциденти за межкултурна комуникация; за повече информация вижте раздела „Ресурси“.



Развиване на межкултурна чувствителност

Ако искате да развиете своята межкултурна чувствителност, по-долу ще намерите предложения за различните фази:

- Фаза на **отказ**: Развийте осъзнаване на различията между културите.
- Фаза на **защита**: Работете върху това да бъдете по-малко поляризиращи и негативни, фокусирайте се вместо това върху приликите между културите.
- Фаза на **минимизиране**: Съсредоточете се върху по-доброто осъзнаване на межкултурните различия.
- Фаза на **приемане**: Отделете време, за да изследвате други култури.
- Фаза на **адаптация**: Развийте емпатия към други култури.

Межкултурната компетентност изисква способност за справяне в несигурна, мултикултурна среда. Мит е да се вярва, че овладяването на това умение осигурява безпроблемна комуникация с хора от различен културен произход. Освен

това фокусирането върху избягването на предизвикателства може да доведе до повърхностни взаимодействия. В този случай е трудно да се добави стойност към межкултурното сътрудничество.

Следователно отношението, с което човек взаимодейства с друг човек, е от решаващо значение. Откритостта, любопитството, уважението и откривателството ще ви позволят успешно да се ориентирате в непознат свят и да поддържате контакт и диалог дори когато възникнат недоразумения или конфликти.

Това отношение е характерно не само за межкултурната компетентност, но и за приобщаващото лидерство. За да развиете релационно отношение, препоръчваме да прочетете подробните съвети в нашите инструменти INCLUDE „несъзнателно пристрастие“ и „лидер като треньор“.

3. Проверете вашите межкултурни умения

Повечето от нас не са наясно с нашите когнитивни филтри, които са наложени от културата. Приемаме много неща за даденост. Ние забелязваме у другите, че поведението им произтича от техния културен произход, като в същото време смятаме поведението си за нормално. Този процес се нарича натурализация и ни затруднява да осъзнаем пристрастия си, което прави трудно партнирането ни с хора от други културни среди.

В инструмента „несъзнателно пристрастие“ в тази глава ще намерите повече информация по темата, както и препратка към тест, който можете да използвате, за да разберете кои пристрастия могат да повлияят на вашите взаимодействия с хора от други култури.

Най-различни тестове предлагат възможност за анализ на личната межкултурна компетентност. Инструментите показват различни измерения на межкултурната компетентност. Това може да е добро начало за развитие в тази област. Ето някои от тестовете:

BEVI

Инструментът за убеждения, събития и ценности (BEVI) измерва как убежденията и ценностите влияят върху ученето, взаимоотношенията и житейските цели. Инструментът се използва в контекста на образованието, лидерството и благосъстоянието.

www.thebevi.com

ССАИ™

Cross-Cultural Adaptability Inventory™ (ССАИ) улеснява идентифицирането на силните и слабите страни на индивида или групата в четири области на умения, които са основни за ефективната межкултурна комуникация и взаимодействие: емоционална устойчивост, гъвкавост/

откритост, острота на възприятията и лична автономия.

www.ccaiassess.com

IDI

Описание на Межкултурно развитие (IDI) е психометричен инструмент, който оценява личностното развитие и самосъзнание, анализ на публиката, организационна оценка и развитие и межкултурно обучение, базирано на данни.

www.idiinVENTORY.com

ICAPS

Скалата за потенциал за межкултурно приспособяване (ICAPS) е проучване, което измерва межкултурната адаптивност.

Оценява колко добре хората ще се приспособят към живота в нова култура и степента, в която ще могат да се адаптират ефективно към живот, работа и пътуване в нова или различна културна среда.

<http://www.ichangeworld.com/icaps.html>

DCA

Diversity Competencies Assessment™ (DCA) е инструмент за самооценка за силни страни и области за развитие в областта на многообразието.

<https://www.diversityinclusioncenter.com/learning-tools/di-instruments/#dca>

Можете да намерите още инструменти тук:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>

Ако искате да разберете по-добре културите на различните страни, можете да използвате 6-D Model© създаден от Geert Hofstede. Въз основа на години межкултурни изследвания Хофстеде разграничава шест измерения на културата. Това са властова дистанция, индивидуализъм/колективизъм, мъжественост/женственост, избягване на несигурността, дългосрочна ориентация/ краткосрочна ориентация и снизхождение/



4. Научете повече за културите, с които работите

сдържаност¹. Определенията на тези измерения по-долу са взети като цитати от Hofstede:: <https://www.hofstede-insights.com>

Властовата дистанция описва властовите отношения в една култура и как се разпределя властта. Става въпрос за въпроса „Колко неравенство трябва и може

да има между хората?“. Голяма дистанция означава, че решенията се вземат отгоре надолу. Ако властовата дистанция е по-ниска, тогава културата е по-активна.

Индивидуализъм/колективизъм е степента на взаимозависимост, която обществото поддържа между своите членове. Това е

¹Шестте измерения на Хофстеде са много обсъждани в международен план. Екипът на проекта INCLUDE вижда добавената стойност на този подход във факта, че различните социални отпечатъци могат да бъдат ясно назовани. Следователно той предоставя отправна точка за дискусията относно културните различия, напр. в международни екипи. Трябва обаче да се внимава, когато се използва подходът, така че тези шест измерения да не се превърнат в основа на нови или утвърдени културни стереотипи (моля, вижте инструмента „несъзнателно пристрастие“).

свързано с това дали представата за себе си на хората се определя от гледна точка на „аз“ или „ние“. В индивидуалистичните общества хората трябва да се грижат за себе си и семейството си. В колективистичните култури хората принадлежат към групи, които се грижат за тях в замяна на лоялност.

Мъжествеността показва, че обществото се движи от конкуренцията, постиженията и успеха. Успехът се определя от победителя/най-добрия в областта – ценностна система, която започва в училище и продължава през целия живот на организацията. Нисък резултат по това измерение (женственост) означава, че доминиращите ценности в обществото са грижата за другите и качеството на живот. Женското общество е това, в което качеството на живот е знак за успех и изпъкването от тълпата не е достойно за възхищение. Основният въпрос тук е какво мотивира хората, да искат да бъдат най-добрите (мъжественост) или да харесват това, което правите (женственост). Мъжките общества са ориентирани към конкуренцията, докато женските са ориентирани повече към взаимоотношенията и сътрудничеството. В мъжките култури ролята на половете също са ясно дефинирани, докато в женските култури те могат да се разменят по-лесно.

Избягването на несигурността е свързано с това как едно общество се справя с факта, че бъдещето никога не може да бъде известно: трябва ли да се опитаме да го контролираме или просто да го оставим да се случи? Тази неяснота причинява безпокойство, като различните култури са се научили да се справят с него по различни начини. Степента, в която членовете на една култура се чувстват застрашени от двусмислени или неизвестни ситуации, и са създали вярвания и институции, които се опитват да ги избегнат, се отразява в оценката за избягване на несигурността.

Дългосрочната или краткосрочната ориентация описва дали една култура е

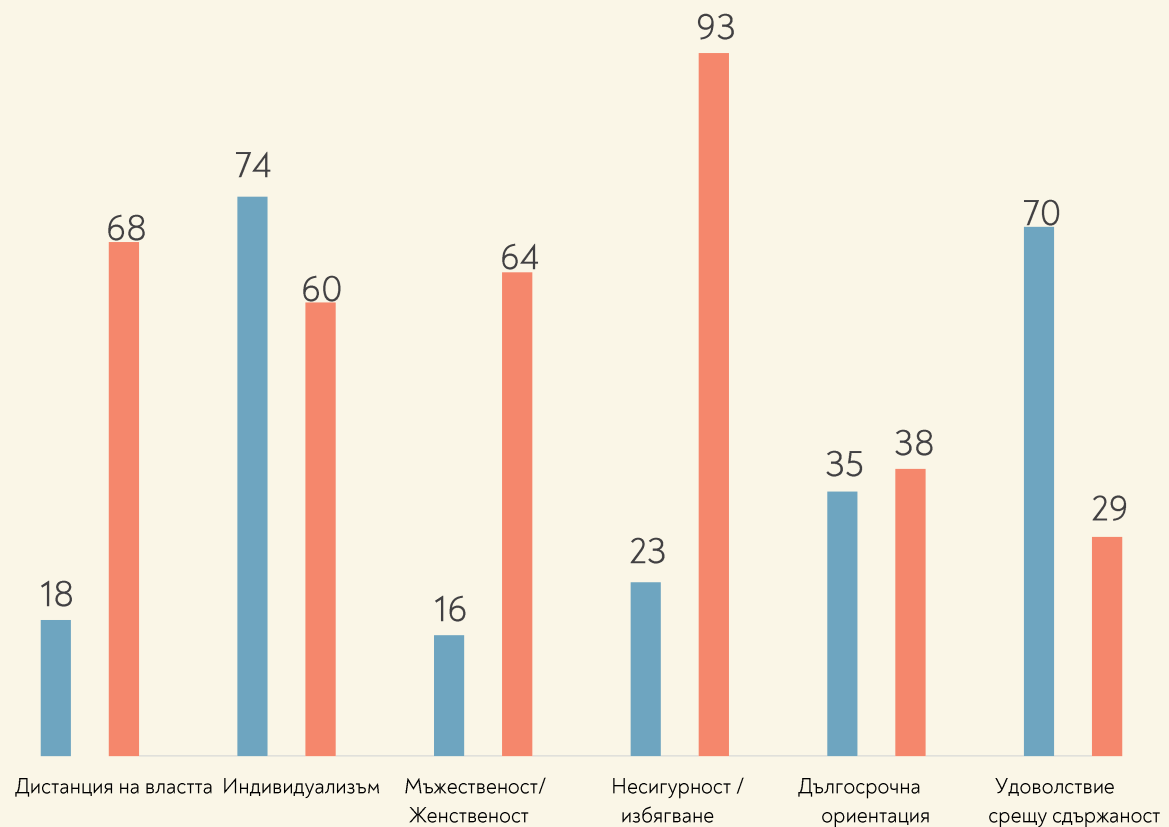
склонна да планира и мисли в дългосрочен план, или може да се характеризира повече с краткосрочно мислене и действие, или спонтанност. В дългосрочно ориентираните култури фокусът е върху изграждането на лични взаимоотношения или мрежи от взаимоотношения, уважение към висшестоящите, по-възрастните хора и традициите. В по-краткосрочните култури, от друга страна, фокусът е върху правенето на бърза печалба и удовлетвореност от възможността за бързо адаптиране към променящите се ситуации.

Снизхождението в сравнение със **сдържаността** описва начина, по който хората в една култура контролират своите желания и импулси. Това измерение предоставя информация за степента, в която една култура приема себerealизацията на всеки индивид. В култура с висока стойност се приемат и маргинализирани групи или хора, които не отговарят на „средното“. Индивидуалната свобода е важна ценност там. Това не е така в "контролираните" култури, където се прилагат по-строги разпоредби

Софтуерът за сравнение ви позволява да сравнявате националните култури въз основа на шестте измерения, споменати по-горе:

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Примерно сравнение на две култури според Хофстеде: Дания и Полша



Графиката показва нисък резултат за Дания по отношение на **дистанцията на властта** (18).

Това означава, че много хора в Дания познават относително плоски йерархии и до голяма степен са базирани на партньорски отношения с висшестоящите в своя трудов живот. Автономията на членовете на екипа вероятно ще бъде високо ценена. За сравнение, Полша показва много по-висок рейтинг (68). На практика това вероятно означава, наред с други неща, че има по-високи очаквания към „държателите на власт“ и че голяма част от отговорността лежи върху тях.

Могат да възникнат различни предизвикателства, когато хората, които са свикнали с тези различни начини на работа, работят заедно. Те могат да възникнат например, при делегиране на задачи, поемане на отговорност и решаване на това колко автономност се очаква при работа в екип или при взаимодействие между членовете на екипа и лидера. Единият подход към лидерството може да се възприеме като твърде „мек“ и безсилен, а другият – твърде автократичен, директивен или дистанциран.

Ясна разлика може да се наблюдава и в **мъжествеността и женствеността**: Дания (16) и Полша (64). Това води до заключението, че за много хора в Дания качеството на живот и грижата един за друг са от голямо значение, докато за много хора в Полша конкуренцията, както и представянето и успехът играят важна роля в професионалния

живот. Тези нагласи биха могли, наред с други неща, да бъдат източник на различна мотивация в транснационалните екипи.

Графиката показва още една разлика в **избягването на несигурност**: Дания (23) и Полша(93). От тези стойности можем да заключим, че много хора в Дания са свикнали да работят в гъвкави системи, където краткосрочните промени могат да бъдат доста на брой за деня. Можем да предположим, че за много хора в Полша правилата и нормите са относително важни в техния контекст на работа и че новите или неортодоксални подходи и идеи могат да причинят несигурност. В сътрудничеството на хора, които са свикнали с тези различни начини на работа, могат да възникнат предизвикателства, наред с други, по отношение на необходимостта от сигурност, доверие или самоорганизация.

Сравняването на държави не означава да се оцени кой начин на работа е по-добър или по-лош. Този подход просто би увеличил напрежението в межкултурните екипи. Целта е да развиете осъзнаване на различията, да се справяте активно с тях и да развиете взаимно разбирателство - без да осъждате. Следващата стъпка е общото разработване на процедура и правила, които са подходящи за всички.

Сравнете културата на вашата страна с тази на друга страна. Какво е общото между тях и какви са разликите? Къде намирате прилики? Какви контрасти могат да повлияят на сътрудничеството? Какво си струва да се обсъди и кои области на сътрудничество трябва да бъдат договорно регламентирани, за да работим добре заедно?

Имайте предвид: до известна степен всички ние сме оформени от културата, в която сме израснали. Като също така нашият личен произход, житейски избор и личност също играят голяма роля. Може би вашата култура цени голяма дистанция на властта, но вие се държите по нетипичен начин и предпочитате кооперативния начин на лидерство. Горните принципи характеризират преобладаващата култура в дадена страна и не могат лесно да бъдат пренесени към вашите ценности или ценностите на вашите колеги.

Разберете как вашите лични нагласи се различават от националните възприятия. Поискайте обратна връзка от колеги от други култури.

5. Адаптирайте своя стил на общуване

Анди Молински, изследовател и практик по межкултурна комуникация, обяснява межкултурните различия чрез разликите в стила на общуване, свеждайки ги до 6 значими измерения.²

Директност: Как се очаква да комуникирате в конкретна ситуация. Очаква ли се да кажете точно това, което искате да кажете, или да „намекнете“ нещо по по-индиректен начин?

Ентузиазъм: Колко емоция и ангажираност се очаква да покажете, когато общувате. Можете ли да изразите как се чувствате или е по-подходящо да скриете положителните чувства?

Формалност: Степента на уважение и респект, които се очаква да покажете с стила Ви на общуване. Очаква ли се да покажете високо ниво на уважение към общуването с някого в конкретна ситуация или можете да бъдете по-неформални?

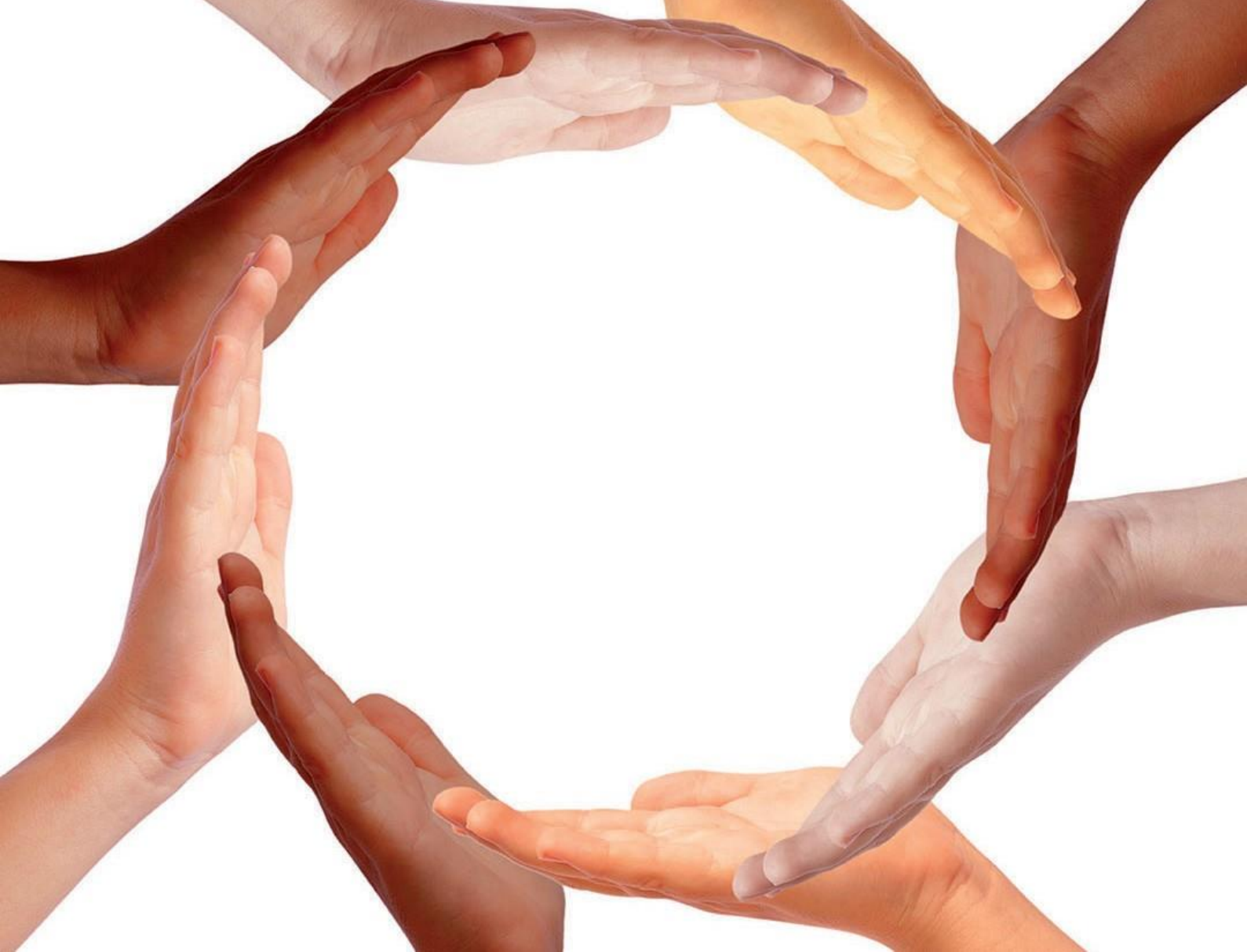
Асертивност/Упоритост: До каква степен се очаква или е позволено да изразите мнението си и да застъпите своята гледна точка при дадената култура. Трябва ли да бъдете пряк в изразяването си или да работите върху скриването или сублимирането на гледната си точка?

Самореклама: Степента, в която можете да говорите положително за себе си. Трябва ли активно да популяризирате положителните си квалификации или да сте по-резервирани?

Разкриване на лични данни: Степента, в която е подходящо да разкриете лична информация за себе си на другите. Трябва ли да сте открити и откровени в изразяването на подробности за живота си, или е по-уместно да скриете тези лични данни.

Силата на този модел е неговата практичност и простота. За да съчетаете стиловете на общуване, трябва да наблюдавате както другата култура, така иличните си предпочитания за общуване. По този начин е възможно да се установи кога комуникацията е в зоната на комфорт. Това се отнася до това, когато културните очаквания и личните предпочитания съвпадат до известна степен или до мястото, където се появява празнина. След като идентифицирате пропуски в комуникацията, трябва да се обърнете към своя колега или към тяхната култура с малки стъпки, поначина и стила, които са приемливи за вас. Два примера: във вашата култура саморекламата не се толерира. Пристигате в САЩ, където тази черта е желана. Можете да потърсите нов начин да говорите за своите компетенции в положителна светлина. Бихте могли да споменете минали работни успехи или квалификации, свързани с настройката на комуникацията в разговор, така че тази информация да помогне на съвместната ви работа, не само за самореклама. Ако срещнете култура, в която разкриването на лична информация има значение, но за вас е нарушение на личните данни, можете да помислите каква информация е приемлива за споделяне. Ако не искате да говорите за семейното си положение, можете да разкриете информация за вашите хобита.

²Описанието на критериите се основава на Andy Molinsky: Global Dexterity; за допълнителна информация вижте раздела „Ресурси“n.



6. Продължете да развивате межкултурните си умения

Дори ако вече сте добре информирани за културните и етническите различия, винаги могат да възникнат неочаквани ситуации.

Ключът към добрата межкултурна комуникация е избягването на предположения. На практика това означава да задавате въпроси, преди да правите заключения.

Межкултурната компетентност изисква умения като внимателно слушане, въпроси, внимателно наблюдение, задълбочен анализ, открита комуникация, добри езикови умения, умения за активен диалог и чувствителност към невербалната комуникация.

За да укрепите тези компетенции, използвайте другите инструменти на INCLUDE в тази глава: „включващ диалог“, „даване на обратна връзка“ и „лидерът като обучител“.



ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Разработвайки приобщаващ лидерски подход, вие едновременно развивате своята межкултурна компетентност. Това е по-скоро учене през целия живот, отколкото просто още едно умение. Изисква постоянно внимание.

Когато работите с колеги, които са израснали в култура, различна от вашата, информацията за тези култури може да ви даде ориентация за съвместна работа. Не можете обаче да направите конкретни заключения от тази обща информация за конкретни работни отношения с колеги. Освен това е възможно колегите да принадлежат към малцинствена култура на дадена страна.

Освен това е важно да се има предвид, че идентичността на човека е многоизмерна и че влиянието на културата не обяснява цялостното поведение и избора на лицето. Моделите, споменати по-горе, не са предназначени да насърчават стереотипното мислене, а по-скоро да повишат осведомеността за културните различия.

Вашето отношение (уважение, любопитство, откритост, откривателски дух, етнорелативизъм) и лични умения (изслушване, наблюдение, анализиране, общуване) са по същество това, което има значение при работа с хора от други културни среди, а не вашите фактически познания за културни особености.

РЕСУРСИ

Препоръчителна литература на немски език:

Mayer, Claude-Hélène (2019): Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb; Waxmann.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2017): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; Beck im dtv.

Sauer, Frank H. (2019): Das große Buch der Werte 2019. Enzyklopädie der Wertvorstellungen; INTUISTIK-Verlag.

Препоръчителна литература на английски език:

Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; International Journal of Intercultural Relations; 10 (2); S. 179-196:

https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity.

Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication. An Interactive Tool for Developing Awareness, Knowledge, and Skills. Facilitator and Activity Guide; NorQuest College: <https://bit.ly/3CXv5ya>

Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival; McGraw-Hill Education.

Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.

Интернет: EU-Projekt Digipass:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>

Интернет: GLOBE-Project:

<https://globeproject.com/results/countries/POL?menu=country#country>

Видео: TED Talk, Chimamanda Ngozi, The danger of a single story:

https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript

culture

diversity

differences

#bias

stereotypes

communication

27 Инструмент за цифрова трансформация

"Най-малко 40% от всички фирми ще приключат своята дейност през следващите 10 години, ако не измислят как да променят цялата си компания, за да се приспособят към новите технологии."

Джон Чембърс



Ползи

С този инструмент :

- Ще можете да оцените ефектите от цифровата трансформация, върху вашата организация или компания.
- Ще бъдете по-наясно с възможностите и рисковете на цифровата трансформация и ще осъзнаете потенциала на цифровите приложения.
- Ще бъдете водени систематично през процеса на разработване на стратегия за цифрова трансформация на Вашата организация.
- Ще можете да улесните процеса на дигитална трансформация във Вашата организация.
- Ще разширите своя управленски опит и лидерски умения в областта на дигиталната трансформация.
- Ще получите практически инструкции за дигиталната трансформация на Вашата организация, които Вие и Вашия екип ще можете да приложите директно „на работното място“.

Примери от практиката

Томас е управител на семинарен център в селски район, в центъра на Германия. От основаването си през 1995 г., семинарният център е специализиран в темата за устойчиво развитие и опазване на околната среда. Част от предлаганата от тях услуга е професионално настаняване и кетъринг. Центърът има над 40 служители и предлага място за учене, обмен и обсъждане на идеи, особено по теми, свързани с устойчиво бъдеще. Той също така предоставя възможност за почивка на село, далеч от ежедневната суматоха и суетата на града. Уникалното му местоположение в провинцията, съчетано с факта, че е близо до голям град, означава, че

посетителите могат да се насладят както на спокойствие, така и на добра достъпност.

Томас от известно време вярва, че семинарният център трябва да бъде по-отворен към дигиталния свят, отколкото е бил в миналото. Досега обаче неговият екип не е виждал защо това е необходимо, особено след като семинарният център има няколко лоялни клиенти, включително както училищни групи, така и компании, които използват стаите за вътрешни работилници.

Преди две години Томас започва да се задълбочава в подхода INCLUDE. Заедно с неговия екип е решено, семинарният център да премине през процеса на разработка INCLUDE. По време на този процес става ясно, наред с други неща, колко малко участниците са знаели преди това за възможностите и рисковете на цифровите технологии. Нараства както интересът, така и желанието на екипа да се включи в дигиталния свят. Тогава, поради различни коронавирусни рестрикции семинарите и настаняването на бизнеса е трябвало да бъдат напълно затворени на няколко пъти. На всички става ясно, че бизнесът трябва да бъде поне частично адаптиран към дигиталния свят. Спешна програма за подкрепа от правителството означава, че центърът за семинари и 40-те работни места могат да бъдат спасени въпреки затварянето, причинено от коронавируса. За всички участници обаче е ясно, че са щели да преминат през пандемията по-добре, ако са разширили услугите си по-рано, за да включат цифрови компоненти. Заедно като екип те решават, че Томас и друг колега от областта „Обучение за устойчиво развитие“ трябва да участват в сертифициран онлайн курс за обучение, който ще обучи и двамата да станат дигитални мениджъри*. Разходите за

* Този курс за обучение наистина съществува. Можете да научите повече за него на www.emcra.eu.

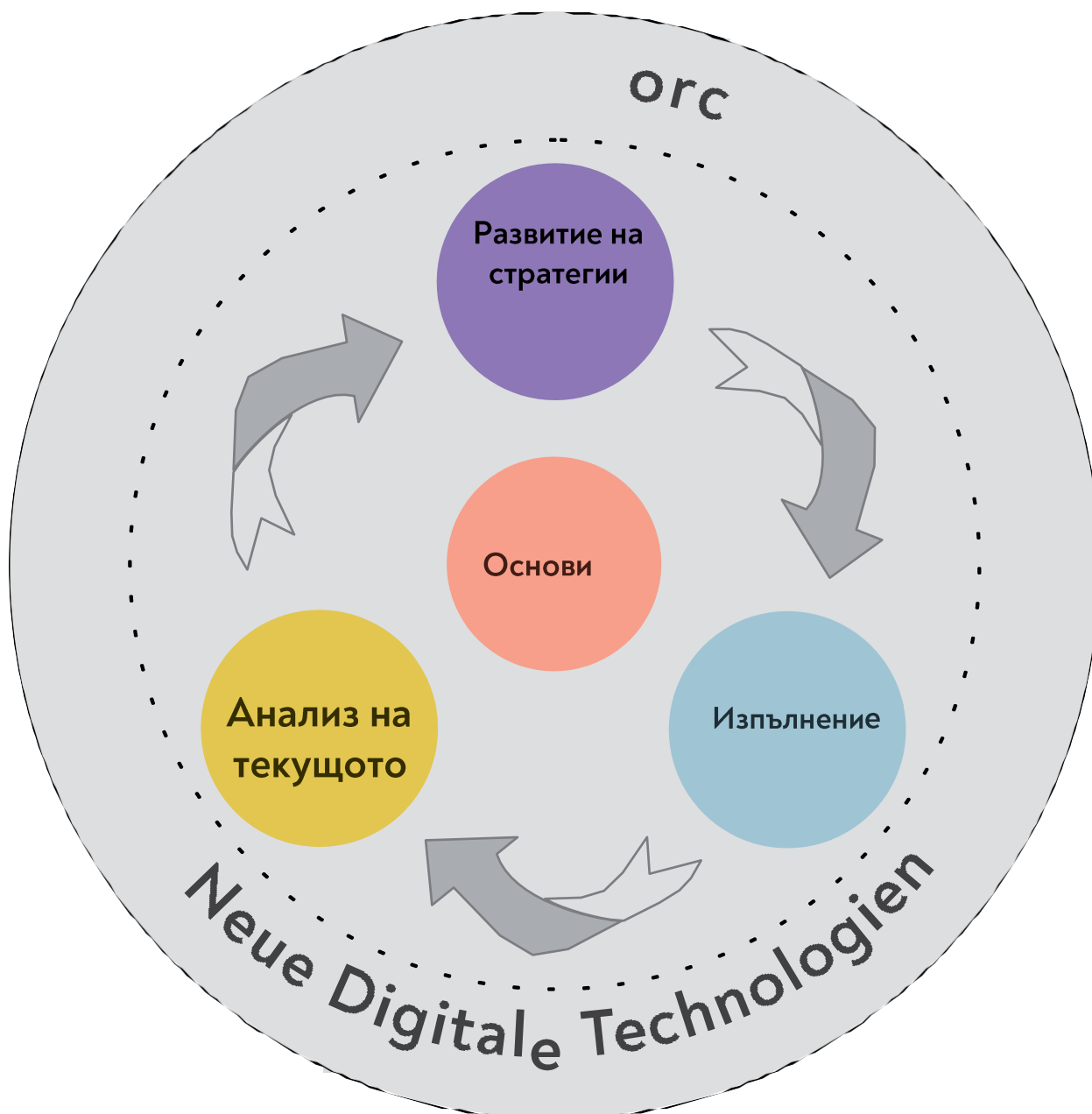
участие в курса на обучение са 100% поети от германското правителство. Значителна част от този курс на обучение е практическа работа с инструмент за цифрова трансформация, който е обяснен и практикуван стъпка по стъпка. Още по време на курса на обучение Томас и колегата му имат някои вълнуващи идеи, които по-късно представиха на целия екип. Въз основа на този опит в курса на обучение, Томас и екипът на семинарния център успяха да разработят заедно нов бизнес модел за цялата организация. Наред с други ползи, този нов модел има по-голяма тежест от предишния модел на цифровите канали. Това направи възможно достигането до нови целеви групи. Сега например, хората все повече използват добрата инфраструктура и красивото местоположение в провинцията на семинарния център за работни престои с продължителност няколко седмици. Техните работодатели финансират една част от направените разходи. В крайна сметка всички печелят: новите клиенти имат красиво разположено място за работа и могат да работят концентрирано там, без прекъсвания. Техните работодатели спестяват от разходите като цяло, дори въпреки средствата, които плащат за престоя си, тъй като сега след като ограниченията за коронавирус приключиха, те трябва да изразходват много по-малко, за да наемат офис пространство в центъра на голям град. Освен това, семинарният център получава и допълнителни приходи, които дори свръх компенсират намалените приходи от училищни групи, които тепърва ще се завръщат след пандемията. Томас и екипът му са убедени, че това е само първата стъпка в правилната посока. Има още конкретни идеи в списъка с дейности, които са създали за прилагането на новия си бизнес модел, от които екипът очаква да види подобни положителни резултати.

Накратко

Инструментът за цифрова трансформация не е единичен инструмент. Това е по-скоро „инструмент на инструментите“. Различни добре познати и ефективни методи и инструменти са комбинирани по такъв начин в инструмента за дигитална трансформация, че дигиталната трансформация, макар и да не е лесна, може да бъде успешно извършена от всяка организация до голяма степен независимо и без външна консултация. Важно е възможно най-много организации да бъдат подготвени да създадат необходимия стратегически и оперативен курс в посока на дигиталната трансформация и да започнат нейното внедряване в своите текущи бизнес процеси. Днес всяка организация се нуждае от лица, вземащи решения и служители, които имат дълбоко разбиране за потенциала на цифровите технологии и приложения, и които могат да улеснят необходимия процес на промяна в тяхната организация. Имайки предвид тази цел, инструментът за цифрова трансформация предлага инструмент за самообучение, който може да бъде достъпен онлайн и е безплатен за всички участници, за да го използват директно на работните си места. Материалите за работа, обучение и планиране, които се предоставят от инструмента за цифрова трансформация, ще Ви помогнат да разберете възможностите и рисковете на цифровата трансформация. Чрез разработването и прилагането на вашата индивидуална дигитална стратегия за трансформация, Вие ще можете устойчиво да увеличите своята конкурентоспособност. Ключовите елементи на инструмента за цифрова трансформация се надграждат един върху друг. Една бърза проверка ще Ви даде първо впечатление къде се намирате в момента. Надграждайки

това, кратките модули ще Ви помогнат да се справите с най-важните технологични разработки, например големи данни, блокчейн или изкуствен интелект (AI). След това инструментът ще Ви преведе през вашия индивидуален процес на цифрова трансформация с инструкции стъпка по стъпка.

С един поглед: Инструмент за цифрова трансформация





РЪКОВОДСТВО

Дигитализация срещу цифрова трансформация – кое кое е?

Преди да се заемете с осезаемите стъпки по пътя към цифровата трансформация, важно е да изясните какво означава цифрова трансформация. Най-лесният начин да направите това, е да разграничите цифровата трансформация от цифровизацията, въпреки че и двата термина обикновено се използват като синоними в ежедневно употребата.

Какво разбираме под цифровизация? Казано по-просто: това, което преди е било направено ръчно, например на хартия, се прехвърля в битове и байтове. Това вече се случва от много години и въпреки това остава много място за подобрене в почти всички МСП и МСО. Цифровизацията също често се приравнява на автоматизация.

Например: текущият процес се възпроизвежда цифрово, за да се оформят отделните стъпки възможно най-ефективно, така че клиентското запитване да бъде незабавно последвано от оферта, изпратена

директно от системата, доставката на артикула се инициира автоматично след поръчка и съответната фактура е незабавно достъпна, предава се едновременно на вътрешния счетоводен екип или на интерфейса с данъчния консултант.

Какво за разлика от това е дигиталната трансформация? За да обобщим: цифровата трансформация никога не се „движи“ от технологиите. Просто защото съществува дигитално решение не означава, че то трябва незабавно да бъде дигитализирано. Когато става въпрос за процес на дигитална трансформация, Вашият клиент или целева група е в центъра на Вашия анализ. Всичко е свързано с решаването на проблемите на Вашите клиенти по нов или различен начин. Вашата цел е да разрешите проблеми както на познати, така и на нови клиенти с най-добрите технически възможности.

Технологията е само средство за постигане на целта. Ето защо е важно възможно най-скоро да отделите време за разглеждане на цифровото, технологично развитие, което променя нашия свят за добро. Това е така, дори ако сте сигурни, че изкуственият интелект (AI) например, все още няма

никакво въздействие върху Вашия бизнес или Вашата организация.

Така че цифровата трансформация отива по-далеч от цифровизацията. Дигиталната трансформация е свързана с промяна на организацията като цяло. И все пак, често всичко, което се случва е следното: много организации просто се опитват да модернизират съществуващи процеси или области от своя бизнес с помощта на нови цифрови технологии. Това не е достатъчно. Продължавайки по този начин, Вие губите интересни и нови пътища за бизнес. Вие също губите от поглед рисковете за Вашия бизнес, които все още не сте идентифицирали.

Факт е, че успешната дигитална трансформация изисква дигитализация, но не можете да изпускате от поглед фундаменталния процес на цифрова трансформация. Ако не направите това, ще означава, че въпреки че първоначално всичко ще бъде цифрово, Вие все още няма да имате клиенти или хора, които да използват услугите Ви в бъдеще.

Дигиталната трансформация на практика: как да процедирам?

Трябва да продължите стъпка по стъпка. Това ще раздели сложния процес на Вашата дигитална трансформация на отделни части, с които Вашата организация е по-лесна за справяне. Фазите на инструмента за цифрова трансформация се надграждат логически една върху друга и така съдържа всички инструменти, които трябва да използвате по време на този процес.¹

Във **фаза 1**, Вие ще положите **основите**, за да бъде Вашия процес на цифрова трансформация успешен. Ще научите

кои важни инструменти за управление са ключови. С други думи, ще научите между другото на какво трябва да обърнете внимание в областта на промяната или управлението на проекти.

Във **фаза 2**, фокусът е върху текущия анализ на състоянието на Вашата организация. Само когато знаете къде се намира Вашата организация в момента, ще бъде възможно да вземете съзнателни и добри решения за бъдещи промени. В тази фаза ще анализирате своите силни и слаби страни и ще извършите инвентаризация на текущия си бизнес модел.

Във **фаза 3**, Вие ще направите решителна стъпка от анализа на текущото състояние към новата цифрова стратегия. Вие ще разработите – в идеалния случай заедно свашия екип, Вашата стратегия за цифроватрансформация. Въз основа на това ще сепояви Вашият бъдещ бизнес модел.

Фаза 4 е свързана с превръщането на решенията и новите посоки, коитосте инициализирани в реалност.

Приоритизирането и изпълнението са ключовите термини в тази фаза. Ще оцените и планирате всички необходимимерки, за да успее вашата дигитална трансформация.

Дигитална трансформация – инструкции стъпка по стъпка

Дигиталната трансформация, въпреки че става въпрос за използване на най- модерните технологии, е преди всичко задача на управление и дори повече от това, задача на лидерство. Никой не трябва да следва сляпо техническите тенденции, просто защото всички говорят за тях.

¹ Подходът стъпка по стъпка на инструмента за цифрова трансформация се основава на обширен процесен модел, който е разработен от университета LUISS Guido Carli в Рим, заедно с няколкопартньора от консорциума по проекта INCLUDE, включително EMCRA GmbH от Берлин. Можете да научите повече за този модел на процеса тук: <https://digital-transformation-tool.eu/prozessmo-dell-fur-die-digitale-transformation/>.



Дигитална трансформация – инструкции стъпка по стъпка

Дигиталната трансформация, въпреки че става въпрос за използване на най-модерните технологии, е преди всичко задача на управление и дори повече от това, задача на лидерство. Никой не трябва да следва слъпо техническите тенденции, просто защото всички говорят за тях.

Ако последователно използвате систематичния подход на инструмента за дигитална трансформация, тогава в края ще държите в ръцете си списък за планиране, който ще ви каже какво да правите по-нататък. По този начин Вие ще поставите основата, за да може Вашата организация да работи успешно дори след пет или десет години.² В съответствие с INCLUDE, оформете целия процес, за да включите възможно най-много хора от всички части на Вашата организация. Помислете дали има смисъл да включвате важни партньорина редовни интервали от време.

² Можете да намерите по-подробна версия на този подход с четири фази и десет стъпки тук: <https://digital-transformation-tool.eu/dt-schritt-fur-schritt/>. Там ще намерите и връзки към необходимите работни и учебни материали. Ако искате да проучите по-задълбочено описанието на четирите фази, преди да започнете своя процес на дигитална трансформация, тогава препоръчваме модулите „Вашата дигитална трансформация част 1 и част 2“. Можете да ги намерите тук: <https://bit.ly/3T4R3Ez>. Това е особено препоръчително за лидери, които официално ще решат в своята организация дали и как ще започне процесна цифрова трансформация.

Фаза 1 Основи

Стъпка 1: Започнете своя проект за цифрова трансформация

Тук трябва да се имат предвид следните важни аспекти: Вие ще решите вътрешно как ще бъде организиран Вашия проект, кой ще го ръководи и кои хора ще принадлежат към екипа на проекта. В допълнение към това е важно да се реши как проектът ще бъде докладван в цялата организация и как ще се събира обратна връзка от тези, които не са пряко включени в проекта.

По отношение на развитието на екипа, има един инструмент на ваше разположение в инструмента INCLUDE „Team Canvas“. За да поддържате постоянен преглед на всички идеи и предложения, свързани с Вашия процес на промяна, трябва да използвате работния лист „Протокол за промяна“, който е специално създаден за това.

Всички фази на Вашия процес на дигитална трансформация изискват умения от областта на управление на проекти, управление на промените, управление на знания и управление на риска. Дори ако вече имате добри умения в тези области, все пак трябва да прегледате съответните модули, които са предоставени.



Фаза 2 Анализ на текущото състояние на Вашата организация

Стъпка 2 : Измерване на външните влияния върху Вашият бизнес

Сега ще научите за анализа PESTLE. С този инструмент ще прецените всички външни влияния, които влияят на Вашата организация отвън. Колкото повече хора включите от различните области на Вашата организация, толкова по-всеобхватен и значим ще бъде резултатът.

Стъпка 3 : Измерване на силните и слабите страни на Вашето предприятие

GAP анализът ще Ви помогне с това. С този инструмент ще разпознаете в кои сфери на дейност в момента се представяте по-добре или по-зле от необходимото или според очакванията.

Стъпка 4 : Опишете текущия си бизнес модел

Можете да направите това добре и ясно с инструмента за бизнес модел CANVAS. С резултата ще получите диаграма, която ясно изобразява деветте най-важни ключови елемента на Вашата организация на един лист.

Фаза 3 От анализ на текущото състояние до нова цифрова стратегия

Стъпка 5 : Съберете факти и предложения

В тази стъпка първо ще проучите фактори, които обикновено отличават успешните цифрови бизнес модели. Ще научите повече за водещи компании на Вашия пазар или за известни организации, за които знаете, че много успешно успяват да се обърнат към същата целева група като Вас



по дигитален начин. Когато правите този анализ, струва си съзнателно да търсите например компании или организации извън Вашия регион или Вашата страна. Ще бъде по-лесно да имате контакт с тези организации, тъй като те обикновено не са преки конкуренти.

Трябва също така да анализирате посоката, в която Вашият пазар или Вашите конкуренти най-вероятно ще се развият през следващите години.

Завършете, като проучите както нуждите и решенията за покупка на Вашите клиенти или целева група, така и (и това е още по-важно) причините, поради които онези, които биха се заинтересували, не купуват или вече не купуват от Вас или използват Вашите услуги както някога са го правили. Има множество примери за добри практики от цяла Европа, достъпни за Вас в инструмента за цифрова трансформация, за да започнете.

Стъпка 6 : Научете за „движещите сили“ на цифровата трансформация и ги оценете

На този етап ще се съсредоточите по-подробно върху десетте най-важни

технологични разработки, включително големи бази данни, блокчейн или изкуствен интелект (AI). Вие ще решите кои от новите цифрови технологии са подходящи за Вашата организация или биха могли да бъдат подходящи в бъдеще.

Стъпка 7 : Разработете нова бизнес стратегия

Ще разработите нови бизнес стратегии с помощта на SWOT анализа (SWOT = Силни страни; Слаби страни; Възможности; Заплахи). Предвижданията от предишните стъпки ще се вляят тук, особено възможностите и рисковете или силните и слабите страни, които сте преценили в стъпки 2 и 3 с помощта на PESTLE анализа и GAP анализа.

Стъпка 8 : Разработете и опишете своя нов бизнес модел

Сега ще адаптирате Вашият бизнес модел или ще разработите напълно нов бизнес модел. За целта можете да използвате резултатите от SWOT анализа, който сте извършили преди това. Ще работите отново с инструмента за бизнес модел CANVAS, с който вече се запознахте в стъпка 4.

Фаза 4 Приоритизиране и изпълнение

Стъпка 9 : Сортиране и приоритизиране на планираните дейности

На този етап трябва да се справите със следните важни задачи: ще определите критерии за приоритизиране на Вашата работа по цифрова трансформация. На тази база ще оцените спешността и очакваните въздействия от отделните дейности. Сега е важно да се определят наличните ресурси за изпълнението, включително както кадрови, така и финансови ресурси. Този проблем ще има голямо влияние върху скоростта и върху подхода към изпълнението.

В края ще имате таблица, която изброява Вашите най-важни стъпки на дигитална трансформация по реда на техния приоритет. За да може процесът на приоритизиране да протича по структуриран начин, Вие предоставен инструмент за приоритизиране, разработен за тази цел.

Стъпка 10 : Стартиране на изпълнението и наблюдение на напредъка на работата

Сега ще определите кой във Вашата организация е отговорен за прилагането на кои подобрения. Може да е разумно да се определи едно лице за целия период на изпълнение, което ще поддържа преглед на всички дейности, които трябва да бъдат изпълнени, кога са достигнати важни етапи и кои ресурси са налични. Както във всички предишни стъпки, важно е целия Ви екип или организация да участва в процеса на изпълнение. Помислете как успехите или неуспехите ще бъдат съобщени във фазата на изпълнение. Имайте предвид, че уменията в областта на управлението на проекти, управлението на промените, управлението на знанието и управлението на риска, значението на които вече беше загатнато първоначално в първата стъпка, са решаващи за успеха на Вашия процес на дигитална трансформация. Това е особено вярно, когато става въпрос за изпълнение.



Можете да се поздравите, когато Вие и Вашата организация преминете през всичките десет стъпки. Правейки това, Вашата организация ще направи много важна стъпка в посоката на бъдещето. На този етап обаче трябва да смекчим донякъде настроението Ви. Всеки, който си мисли, че по този начин е овладял цифровата трансформация, е направил грешка. Новите технологични разработки ще продължат да водят до нови възможности и рискове през следващите години. Поради това е препоръчително многократно да преминете през десетте стъпки на инструмента за цифрова трансформация. Добрата новина е, че процесът ще протече по-бързо, когато извършите тази работа втори път, тъйкато ще можете да черпите от резултатите от първото повторение. В допълнение към това, технологичният напредък се използва за инициране на процеса на цифрова трансформация, описан по-горе, но същественото внедряване във Вашата организация също ще се осъществи от хората. Човешкият фактор е решаващ, ако вашата дигитална трансформация е успешна. Ето защо ангажирането с допълнителни инструментина INCLUDE в този наръчник е основна за вашия успех.

ИЗПОЛЗВАНЕ В ЕЖЕДНЕВНАТА РАБОТА

Инструмент за цифрова трансформация и INCLUDE – как си пасват?

Целта на инструмента за дигитална трансформация е да окаже голямо въздействие с много малки стъпки. Следователно за повечето организации има смисъл да завършат стъпките за обучение и работа по препоръчания начин. Всички модули за инструментите обаче са проектирани по такъв начин, че да могат да бъдат изгодно използвани и изолирано. В зависимост от нивото на развитие на Вашата организация можете да използвате инструментите като цяло или поотделно по време на вашия процес на разработка INCLUDE.

Очертаване на подходящи времеви линии: Рим не е построен за един ден

Моля, обърнете внимание: разработването на стратегия за дигитална трансформация е процес, за който трябва да планирате няколко седмици или дори месеци. Прибързаните действия са контрапродуктивни и често скъпи. Отделете необходимото време, без да пренебрегвате ежедневноната си работа. Това важи още повече, ако искате да интегрирате инструмента за дигитална трансформация във Вашето организационно развитие INCLUDE. Ако случаят е такъв, трябва да Ви отнеме повече от трите месеца, предложени в INCLUDE стъпка 8 „Учене, опитване и практикуване“ (вж. глава 4).

Защо управлението на промените е толкова важно

Когато става въпрос за управление на промяната, много хора казват: „Мога. Правя го през цялото време.“ Ще изпитате подобни реакции, когато става въпрос за управление на проекти. Хората ще кажат: „Управлявам проекти от 20 години. Какво още трябва да науча?“ Не е необичайно обаче това да означава, че правите едни и същи грешки от 20 години и за съжаление не сте помъдрели. За повечето хора е правилно да се каже, че са оборудвани с общи знания, които са придобили чрез практически опит. Те обаче са наясно, че все още има по-малки или по-големи пропуски, които трябва да бъдат запълнени. Препоръчваме ви да започнете с темата за управление на промените. Защо? Защото много процеси на развитие и промяна в организациите се провалят поради липса на солидна експертиза в област, която да е подходяща за ежедневието.

Какви са факторите за успех на цифровите бизнес модели?

Когато търсите нови бизнес модели за работа в дигиталната ера, трябва да вземете предвид следните три фактора:

1. Свържете се по-успешно с клиенти и партньори,
2. Предлагайте решения и системи, а не отделни продукти и
3. Разширете услугите си с допълнителни предимства за клиентите.



Как мога да открива нови бизнес идеи?

В стъпка 5 „събиране на факти и предложения“, вече беше подчертано колко е важно да анализирате Вашата пазарна среда и водещите компании на Вашия пазар. Не забравяйте да погледнете отвъд границите на собствената си страна, тъй като това обикновено дава повече от простото разглеждане на местната Ви среда. За това в рамките на ЕС има достъпни всеобхватни програми за финансиране. В допълнение към това има три отправни точки, които трябва да имате предвид:

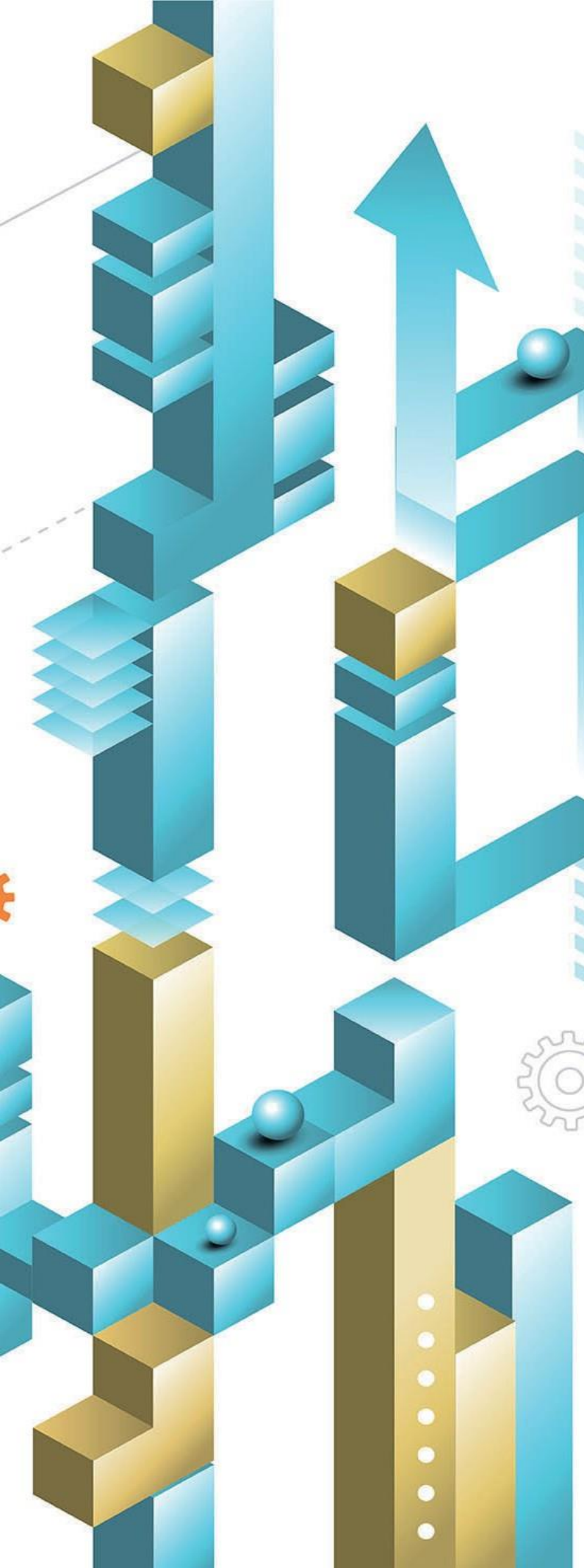
1. Водете открит диалог със служителите си. Те често ще знаят много за вашите конкуренти.
2. Също така оценете каналите на социалните медии за наблюдение на конкуренцията и анализ на пазара.
3. Засилете диалога с Вашите клиенти. Вашите клиенти ще знаят точно защо пазаруват при вас. Когато разработвате нови бизнес модели, още по-важно е да попитате тези, които съзнателно са избрали Вашия конкурент пред вас.

Въвеждане на нови неща съзнателно или „вземете го бавно, когато бързате“

След като бъде завършен вашият нов бизнес модел CANVAS в процес на цифрова трансформация, стъпка 8, трябва да маркирате – в идеалния случай с цвят – кои области от съдържанието трябва да се променят във връзка с текущия Ви бизнес модел. Поставете стария и новия бизнес модел един до друг и помислете дали всички промени са правдоподобни. В този момент трябва да натиснете малко пауза и да разгледате критично новия си бизнес модел от разстояние няколко пъти. Сега най-вероятно вземате дългосрочни решения и те трябва да бъдат добре обмислени. В този момент бързането най-вероятно ще доведе до скъпи грешки, чиито последствия може да не разбирате напълно.

Продължаване гъвкаво: малки стъпки към успеха

Всички Ваши планове са подредени по приоритет. Знаете какво трябва да направите и кой ще придружава целия процес вътрешно. Как изглежда реалистичната времева линия сега?



Определено има смисъл да планирате етапи и да фиксирате дата, когато целият процес трябва да бъде завършен. Все още трябва да планирате изненади и препятствия по време на процеса на изпълнение. Този път рядко следва права линия. Важно е да запомните, че много пътища водят към Рим. Ето защо е важно да си поставите възможно най-много кратки междинни цели и непрекъснато да анализирате успехите и неуспехите по пътя. Например работните пакети (като избор на нов софтуер), с които да работите през следващите години, могат да бъдат разделени на отделни стъпки:

- Анализ на вашите собствени нужди и създаване на каталог с искания
- Анализ на пазара: кой какво предлага?
- Избор от два до три любими
- Интензивно тестване на избраните опции
- Вземане на решение
- Внедряване на софтуера
- Вътрешно обучение на персонала
- Оценяване на новия софтуер, след като е бил внедрен в ежедневиия бизнес за известно време
- Вземане на решения и прилагане на необходимите промени

Това е приблизително принципът на гъвкавия подход: определяне на възможно най-много малки, но разумни стъпки или междинни резултати и след това бързо и задълбочено обработване на тях. В идеалния случай винаги трябва да правите само една стъпка наведнъж. След това ще можете успешно да поддържате тази работа наред с ежедневиия си бизнес. Планирайте кръг от обратна връзка след всяка стъпка. Задайте следните въпроси:

- Какво мина добре?
- Какво трябва да направим различно?
- Има ли нови части от информация или идеи, които трябва да имаме предвид в нашия процес на цифрова трансформация, преди да продължим към следващата стъпка?
- Ако продължите по този начин, цялата ви организация постоянно ще „учи“ повече по време на този процес.

РЕСУРСИ

Инструментът за дигитална трансформация е продукт на проект „Дигитализация“ (2017-2019), финансиран от ЕС и разработен съвместно от седем организации от пет държави (България, Германия, Гърция, Италия и Кипър). Водещият партньор, отговорен за проекта, е EMCRA GmbH в Берлин. Другите партньори по проекта са Syrgus Project Management Society (CPMS), Търговско-промишлена палата – Враца, България, Ivh (Регионална търговска асоциация в Южен Тирол, Италия), Институт за бизнес консултации, развитие и изследвания e.V. (IBWF) в Германия и университета LUISS Guido Carli в Рим.

Всички необходими ресурси, както и други полезни връзки и препоръки за четене са достъпни онлайн на английски език в съответните модули на инструмента за цифрова трансформация. Ресурсите за инструмента са предмет на лиценз Creative Commons и са свободно достъпни.

Препоръчваме следния текст, ако искате да отидете по-дълбоко. Това също е резултат от проекта на ЕС, споменат по-горе: LUISS Guido Carli University et al (2019): <https://bit.ly/3ToGMU0>

digital transformation

digitalisation

business model

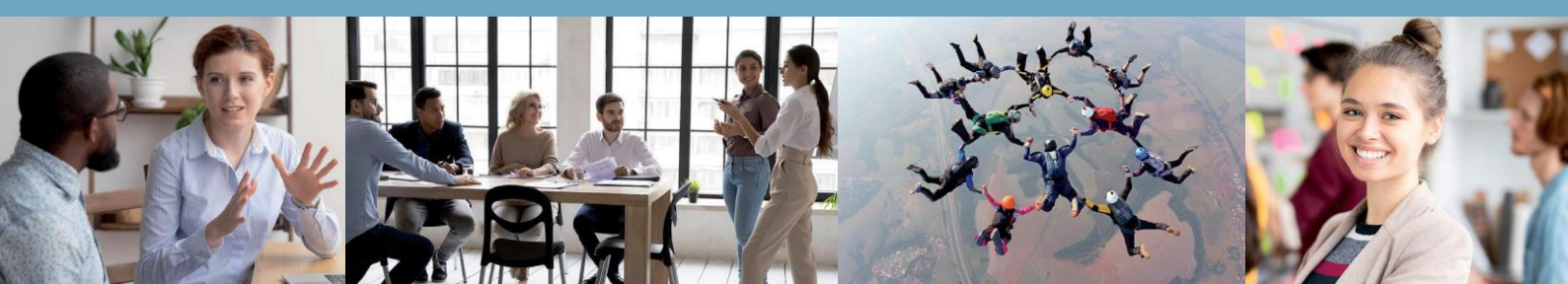
change management


project management



07

Дигиталната ера – Технологии и нови форми на работа





Дигиталната ера - Основни понятия, технологии и трансформация

Инклузивно управление в началото на XXI-ви век може да функционира само тогава, когато Вие, в качеството Ви на ръководител, прилагате теми като „Нови технологии“, както и базиращите се на тях нови форми на работа, като например „Дистанционна работа“. „Дигиталната ера“ е едно от най-важните рамкови условия за съвременната и бъдеща ръководна дейност. INCLUDE-лидерите трябва да си поставят за цел да прилагат в ДНК-то на организациите си нови технологични разработки. Това начинание не е спринт, а по-скоро маратон. С улесняване на стартовата фаза на Вашето лично дигитално бягане на дълги разстояния ние сме обобщили в този раздел най-важната информация от INCLUDE-перспектива.

Следващият раздел е разделен на три части. Те заедно дават отговор на въпроса, до какви последици в областта на лидерството води дигиталната ера.

В първия раздел с наименование **„Сложност, бизнес модели, устойчивост, решения, New Work и нови форми на работа“** представяме ключови понятия и значението им за работата Ви като ръководител в дигиталната ера. Ще получите различни препоръки къде Вие, Вашият екип или Вашата организация могат да намерят дейности, така че да дефинират наново, съответно по различен начин, понятието „лидерство“.

Вторият раздел с наименование **„Бързо и точно: Десет дигитални технологични разработки“** представя най-важните технологични области на разработки, които устойчиво променят нашия свят. Необходимо е да познавате всичките десет области поне повърхностно, така че да можете да определите, доколко те са актуални или релевантни в бъдеще за Вашата организация.

В заключителната част **„Дигитална ера – Използване на възможностите и посрещане на предизвикателствата“** Ви правим предложение да свържете процеса на Вашата дигитална трансформация с базиращото се на INCLUDE по-нататъшно развитие на вътрешните Ви структури и дейности. Ще научите как конкретно можете да постъпите в тази връзка и как това може най-добре да се интегрира в представения в Раздел 4 INCLUDE-стъпка-по-стъпка-начин на действие.

Сложност, бизнес модели, устойчивост, решения, нова работа и нови форми на работа

В управленческите Ви задачи в дигиталната ера трябва да се идентифицират някои ключови понятия, чието значение и приложение Вие и членовете на екипа Ви трябва да познават. Поради това е необходимо накратко да се обсъдят следните понятия: сложност, бизнес модел, устойчивост, решения, New Work и нови форми на работа.

Важно разграничение: Вътрешна и външна сложност

Модерният дигитален свят е сложен и става все по-сложен. Повечето хора осъзнават това като непроменлива характеристика на нашата дигитална ера. Тази присъда рядко се оспорва, но тя все пак е погрешна - поне когато се концентрираме най-напред върху собствената ни организация и за момент се абстрахираме от света около нас.

Действително в нашата организация са налице многобройни възможности за редуциране на сложността, тоест за улесняване живота и работата на всички нас. Сложността в организациите се дължи на леност в мисленето и често възниква там, където например процесите на работа, комуникация, съгласуване и вземане на решения не се организира по прост, разбираем и целенасочен начин. Във всяка една организация сложността представлява клопка, в която Вие и екипът Ви не трябва да попадате.

Същото е валидно и за новите форми на работа, възникнали в процеса на дигиталните промени. Вие сам определяте, дали например „Дистанционната работа“ ще бъде успешна при Вас или дали ще допуснете паралелно към съществуващите процеси да възникнат нови структури, които в най-лошия случай ще доведат и до тежка бюрокрация.

Различни инструменти в Раздел б ще Ви подпомогнат да организирате вътрешноинституционалния Ви свят по-опростен (виж „Бета-кодекс“, „Структурен дизайн“, „Модериране на съгласие“, „Единични консултативни решения“, „Екипен договор“, „Екип Canvas“, „Delegation Board“, „Scrum“, „Дистанционна работа“, „Успешно провеждане на онлайн-срещи“).

По различен начин изглежда темата за сложността, когато отправим поглед навън. Тук сложността на нашия дигитален свят е действително външен фактор, на който по принцип не може да се влияе.

Де факто можете да реагирате единствено на външен развой. Въпросът все пак се състои в това, доколко добри, съответно подходящи са Вашите реакции.

Тук е налице много голяма свобода на движение. Не е съвпадение това, че съществуват организации, които използват изключително виртуозно дигиталните промени и технологичните разработки, които възникват вследствие на тях. И обратно – някои застават неподвижни като зайчето пред змията, описани в приказката. Къде е разликата? Лидерство в дигиталната ера означава, че човек трябва проактивно да ползва новите технологии. Само по този начин могат да се идентифицират, съответно използват възможностите, както и да се редуцират или изцяло избегнат рисковете. Добрите ръководители се насочват към тази задача последователно и заедно с екипа си.

Още веднъж да се започне съвсем отначало – Вашият бизнес модел

Да се върнем обратно към областта, върху която можете да упражнявате влияние: Вашата собствена организация. Нека направим един мисловен експеримент и да отговорим на следния въпрос: Как бихте формирали организацията си, ако можехте още веднъж да започнете отначало? Какво искат днес от Вас Вашите клиенти, съответно целеви групи? При този въпрос не се обърквайте от това, дали понастоящем нещо изглежда възможно или невъзможно. Единствено когато си поставите тази задача можете действително да откриете нови решения. След като свържете Вашите идеи с десетте технологични възможности, с които ще се запознаете по-долу, ще откриете възможностите, които евентуално не сте забелязали до момента. Във времената на бързи промени оптимизацията на наличното често не е достатъчно.

Вашият бизнес модел днес със сигурност щеше да е различен и бихте въвели нови



работни процеси, ако съществуващите вече не съществуваха. Форми на работа като „дистанционна работа“ или технически опции като сътрудничество без инсталиране на локален софтуер в облака вече са отворени за вас. Тези опции най-вероятно не са съществували, когато са били взети основните решения, които са направили вашата организация това, което е днес. Така че въпросът е: Защо мнозина толкова бавно преосмислят целия си бизнес и организационен модел? Защото на хората обикновено им е трудно да напуснат утъпкания път.

Зависимостта от познатото, съответно парализиращата сила на фактическото, са оковите, които трудно могат да бъдат отхвърлени. Но преосмислянето вече е започнало, като пандемията от Корона-вируса ускори този процес най-вече в областта на техническите решения. По време на пандемията многобройни ръководители се увериха, че е възможно да излязат от утъпканите пътища. Малко от тях оспорват необходимостта от дигитална трансформация на техните организации. При прилагането ѝ по принцип става дума за въпросите „как“ или „какво“. Тъй като отговорът на тези въпроси в никакъв случай не е прост, то повечето организации се

нуждаят от време.

Предложението, което им прави INCLUDE, е да свържат процеса на дигитална трансформация с по-нататъшното развитие на вътрешните си структури и процеси. Постоянно нараства броя на ръководителите, които отчитат, че в областта на организационните дейности и в този на дигиталната трансформация са необходими редица мерки. Едновременно с това много от тях не признават, че организацията им трябва да се промени из основи. На какво се дължи това? Повечето ръководители, а и много от работниците все още работят в „Тор-down-света“ на ХХ-ти век. Разнообразните разработки и отговорите на въпроса как можете да изградите по-добре своята организация и да организирате работните процеси по по-съвременен начин са до голяма степен неизвестни.

Не е изключено тези нови организационни модели или подходи да позволят поне толкова мащабни революционни промени, колкото и технологичните иновации, с които ще се запознаете по-добре по-долу. Следователно лидерството в цифровата ера трябва да започне оттук. Мениджъри, екипи и цели организации трябва да станат по-способни да действат

в областта на промените в структурите и процесите. Това означава първо да се запознаете с възможностите, които са ви на разположение днес. Едва тогава можете да решите в каква посока искате да вървите и какви възможности, но и рискове крие това. Ако следвате стъпка по стъпка процедурата INCLUDE, както я представяме в глава 4, вие сте на прав път (централните инструменти за този процес, които ще намерите в глава 6, са „Бета код“, „Структура на клетката“ „Дизайн“, „Отворено пространство за организации“ и „Инструмент за дигитална трансформация“).

Повишаване на психическата устойчивост и вземане на по-добри решения

Дигиталната ера носи със себе си рискове и възможности. Само ако ги разбирате, можете да вземате добре премислени решения. В центъра на разсъжденията в този раздел стои въпросът, какво Вие и Вашият екип можете да предприемете, за да стигнете до по-добри решения. Целта тук е да сте подготвени за предизвикателствата на дигиталната ера. Ключовият термин, който избираме за това, е „устойчивост“. Тук става дума за повишаване съпротивителната сила на Вашата организация в една бързо изменяща се обстановка.

В дигиталната ера устойчивите организации се концентрират не единствено върху систематичен мениджмънт на рисковете и възможностите, дори когато това представлява здрава основа¹. INCLUDE-

¹ Просто и практично въведение в темата „управление на възможностите и риска“ предлага „Наръчник за корпоративна устойчивост“, който е разработен от експерти от различни европейски страни като част от финансирания от ЕС проект CASSANDRA. Можете да го изтеглите тук безплатно, без да предоставяте лични данни, ако се регистрирате като гост: <https://cassandra-resilience.eu/moodle/local/cassandra/guide.php?lang=de>.

ръководителите и техните екипи разглеждат понятието „устойчивост“, като обръщат специално внимание на следните аспекти:

Factfulness(фактология), значение на евристиката, компетенции относно рискове, съответно възможностите, решения при несигурност, възможности и граници на прогнозите, подготовка за неочаквани събития.

Factfulness (Фактология): Това понятие е въведено от Ханс Рослинг и неговите сподвижници. (Rosling/Rosling Ronnlund/Rosling: 2018). Factfulness е важна основа за критическото мислене. Този подход ще Ви помогне да развиете и съхраните базиран на фактите светоглед. Тук същината се състои в това, да се разгледат очевидните факти, преди да се издават всеобхватни присъди. Този, който усвои този похват, се научава освен това да разпознава и предотвратява най-честите погрешни интерпретации, които хората правят при боравене с информация.

С помощта на десет постоянно наблюдавани погрешни човешки преценки Рослинг и сподвижниците му разясняват защо често възприемаме погрешно или силно изкривено нашия околнен свят. Подходът предлага на INCLUDE-лидерите десет основни правила, които ще им помогнат в бъдеще да предотвратяват погрешно интерпретиране на ситуации и факти.

Това например е полезно, когато рискувате да се сблъскате с така наречените спешни случаи. Погрешната оценка на спешността е една от десетте Factfulness-погрешни преценки. Винаги, когато на дигиталния процес на трансформация в дадена организация се обръща малко внимание, ръководителите са склонни да изискват той незабавно да се ускори. В тези случаи се казва „сега или никога“. Сега е необходимо да се направи голяма стъпка, като например се закупи определен софтуер възможно най-бързо. Необходимата оценка на последствията от тази инвестиция, ако изобщо такава се прави, се извършва половинчато.



По-добре би било да се правят малки стъпки и решенията да се вземат осъзнато и постепенно. Factfulness -подходът ще Ви помогне при това, а и при много други предизвикателства, така че да прецените дадена ситуация възможно най-правилно.

Значение на евристиката: Човек много рядко е в състояние да овладее цялостно трудни ситуации. Освен това в много организации липсват необходимите за това ресурси. В такива ситуации за ръководителите и екипите, които по смисъла на INCLUDE вземат автономни и на собствена отговорност решения, трябва да използват добри и лесно приложими помощни средства. Тук на преден план идва евристиката. Тя представлява основни правила, и е доказала в миналото полезността си при многобройни различни комплексни ситуации за вземане на решения. Гореспоменатите десет Factfulness-основни правила представляват такава помощ при вземане на решения. Съществуват обаче много повече такива,

като ефикасността им е представена по въздействащ начин от Герд Гигеренцер (2020; 2021). Този, който се задълбочи в използването на евристиката, може устойчиво да повиши както личните си, така и колективните компетенции по отношение на рисковете и възможностите.

Евристика, която можете да използвате при боравенето с дигиталните технологии, е: „Не купувай техника, която не разбираш!“ Друга, която може да е полезна във всеки процес на промени, е: „Ако нещо не е счупено, не го поправяй!“ Да не предприемаш нищо може да е най-добрата опция по отношение вземането на решение. На ръководителите, съответно екипите, които съставят подходяща за работата им сбирка от евристики, им е по-лесно, когато става дума за това, да вземат смели решения, въпреки наличието на непълна информация.

Компетенции по отношение на рискове и възможности: Една от задачите на ръководителите в дигиталната ера е подобряването на компетенциите относно

рисковете и възможностите – както своите собствени компетенции, така и на тези екипа и на отделни колеги. Всеки един човек може да се научи да борави по-добре с възможностите и рисковете. Този, който стори това съзнателно, ще посрещне в бъдеще предизвикателните ситуации за вземане на решение с по-малко страх, съответно ще използва по-добре възможностите, които се предлагат на организацията. Пример, който показва, за какво става дума в темата „Компетенции при рискове и възможности“, е така нареченото „Дефанзивно вземане на решения“ (виж Гигеренцер 2020: 79f). Тук един човек или група избира сигурна опция Б, въпреки че опция А е била идентифицирана като по-добра алтернатива. Този начин на действие често се наблюдава в йерархично управляваните организации. За участниците на първа линия става дума за това да избегнат неуспех, който би могъл да им се причисли като грешка. В този случай цялата организация ще заплати висока цена, ако опция А би означавала действителна стъпка напред. Ръководители и екипи, занимаващи се интензивно с този и други аспекти на компетентно вземане на решения, ще се опитат така да развият по-нататък вътрешните структури на организацията си, че при съответна положителна преценка на шансовете в горния пример съзнателно да се избере опция А. Известно им е, че без поемането на премерени рискове в дигиталната ера не е възможен напредък.

Решения при несигурност:

Преобладаващият брой решения, които Вие и Вашият екип трябва да вземете по отношение структурите, процесите и бъдещото използване на дигиталните технологии, не може да се вземе лесно. Винаги остава определена доза несигурност. Затова е много важно, значима задача за вземане на решение да се овладее колкото се може по-добре. Отлична информация в това отношение дава запознаването с трудовете на Даниел Канеман и неговите сподвижници на тема „Бързо мислене, бавно мислене“ (Канеман

2012) както и относно причините, водещи до това, хората да вземат погрешни решения (Канеман/Зибони/Зунщайн 2021).

Канеман различава например грубо две така наречени „системи“, активни в нашия мозък. Система № 1 прави възможно бързото вземане на решения, но за съжаление не ни предпазва от необмислени грешки, които лесно бихме предотвратили при повече обмисляне. Система № 1 е много полезна в много ситуации, тъй като дейностите в нея протичат автоматично, бързо, без големи усилия и волево управление. Решенията, които вземаме при каране на велосипед, предоставяме например на нашата добре тренирана Система № 1. Този, който иска да развива по-нататък своята Система № 1, залага между другото на съзнателно използване на евристиката, така, както е описано по-горе. При спешни рискови ситуации обикновено не остава време за бавно и внимателно обмисляне на опциите. Ако можете при такава трудна ситуация да ползвате подходящо основно правило, то повишавате вероятността и импулсивното Система-1-решение да доведе до приемлив резултат.



Противно на решенията съгласно Система № 1 при тези съгласно Система № 2 винаги е налице напрегната ментална дейност, при която трябва да се изразходи енергия и концентрация. Това е начинът, при който ние - сами или в екип – трябва да вземем важни организационни или технологични решения, влияещи в значителна степен върху нашето бъдеще като организация.



Заслужава си предизвикателните решения да се обмислят толкова, дълго, че вземането им да бъде надеждно. Колкото по-добре Вие и екипът Ви обмислите даден специфичен проблем, колкото по-интензивно разгледате възможните грешки, които биха могли да изкривят възприемането на ситуацията, толкова по-лесно ще бъде разпознаването на решението от страна на всички.

Възможности и граници на прогнозата:

„Прогнозите са трудни – особено по повод бъдещето.“ Този известен цитат се приписва на Нилс Бор. Това изказване е напълно вярно за далечното бъдеще. Никой не може да прогнозира точно геополитическата или икономическата ситуация в Европа след десет години. Все пак за по-кратки периоди и при ясно фокусирани анализи на бъдещето картината е малко по-различна, което по впечатляващ начин е показано от Филип Ел Тетлок в продължилите десетилетия негови проучвания на тема „Прогнози“ (виж Тетлок: Гарднер 2016). Добри прогнози, съответно анализи на бъдещето с къс до средносрочен времеви хоризонт са възможни, но само когато се действа систематично и с възможно най-

много повторения.

Тук особено важно е редовно да се анализира в последствие, доколко предишните решения са били правилни или погрешни, така че от това да може да се извлекат поуки.

По-горе беше наблегнато върху необходимостта за разглеждане на трудна ситуация за вземане на решение. Ако тук се приложат резултатите на Тетлок, то това ще означава дадена трудна ситуация по възможност да се разпадне на многобройни леки решими частични проблеми, съответно решения. Това е едно от десетте правила за добри прогнози, които Тетлок е могъл да извлече от емпиричните си, продължили дълго време, проучвания.

Освен това Тетлок установил, че различно съставени екипи могат при специфични условия да правят по-добри прогнози от единични лица. Какво е необходимо за това? Най-важно е наличието на работен климат, правещ възможен „конструктивния спор“. Различаващите се мнения трябва да могат да се изкажат открито. Освен това културата на работа не трябва да е белязана от преувеличено съобразяване с другите членове на групата. Навсякъде, където



може да се говори в ясен конструктивен текст, шансовете да се постигнат съвместни по-добри преценки за бъдещето, са по-големи („Konsent-модерацията“ от Раздел 6 Ви предлага по-добра база). По-добри екипни прогнози в сравнение с тези на отделни лица са възможни обаче само тогава, когато всички членове на екипа се чувстват психологически по-сигурно, и качеството на съвместната работа е белязано от взаимно уважение и интереси. Това са съществени аспекти на INCLUDE-подхода. Това означава: Този, който използва екипна работа съгласно идеите на INCLUDE, може между другото устойчиво да подобри и способността на екипа по отношение прогнозирането.

Това е предимство по отношение предизвикателствата към вземане на решение в дигиталната ера, което не трябва да се подценява.

Подготовка за неочаквани събития:

Повечето организации – независимо дали са големи или малки – се управляват центристко top-down. Същата картина се открива и в политиката. Централизираните системи обаче реагират изключително

нестабилно при неочаквани външни събития или шокови ситуации.

Какви алтернативи има за нестабилните организации, които умеят да боравят по-добре с неочаквани външни събития? Насим Талеб (2014) различава три вида устойчивост: чупливост, тоест лесна разрушимост, якост и нечупливост. Повечето организации са чупливи и поради това неподготвени да реагират суверенно при непредвидени събития. Искането на помощ от държавата се подава например от фирми, при които всичко е оптимизирано на just-in-time, като например настъпването на пандемия или енергийна криза ги поставя пред видимо неизпълними задачи. На какво се дължи това? Между другото тези фирми не разполагат с излишъци, вместо което в повечето случаи имат в счетоводните си книжа високи дългово-финансирани инвестиции при едновременно ниски парични резерви.

Поради това INCLUDE-организациите поемат пътя към повече децентрализация и т.н., тъй като те, подобно на Талеб, са установили, че по този начин ще покачат дългосрочното си оцеляване. Най-напред обмислете, какво би допринесло за



постигането на по-голяма якост. Достатъчен собствен капитал и подходящи резерви са добра идея. Тук между другото се причислява и действащо с помощта на евристиката (виж горе) вземане на решения. Съвместната работа на базата на принципи (например с помощта на „Beta-кодекс“ от Раздел 6) вместо на базата на закостенели, възпрепятстващи иновациите правила, също допринася за това. Позитивната култура на грешките, оценяваща ги като необходими и заслужаващи поздравление стъпки по пътя на всяко подобрене, ще Ви осигури по-голяма якост (виж инструмента „Fuckup Nights“ в Раздел 6).

Нечупливите структури и организации правят значителна стъпка напред в сравнение с тези с якост. Нечупливи според Насим Талеб са организациите или лицата, които извличат полза дори от неочаквани събития. Там, където традиционните структури могат да претърпят щети или да колабират, нечупливите структури извличат ползи. Те например разполагат със свободни ресурси, които могат да се

активират тогава, когато при криза им се отдаде добра възможност за това, докато чупливите им конкуренти се занимават изцяло с реагиране на кризата и нямат извънреден капацитет, за да се занимават проактивно с възможностите, които всяка криза носи със себе си. Екипите и ръководителите, ползващи твърденията на Насим Талеб, ще открият многобройни възможности за повишаване устойчивостта на организацията в дигиталната ера.

„New Work“ подход - всъщност защо?

Въпросът може и да Ви изненадва, тъй като „New Work“ подходът е един от най-често използвани и дискутирани подхода, когато става дума за боравене с дигитални средства. Концепцията „New Work“ обаче не е лесно постижима, а по-скоро се касае за пълна с възможности кошница, която трябва да убеди организациите да налагат модерни форми на съвместна работа.

При тези концепции често става дума за това, с помощта на подходи като Work-Life-интеграция, бдителност и т.н., при които, както и при INCLUDE, в центъра стои човекът, да се създаде по-отворена и дейна организационна структура. По принцип срещу „New Work“ подхода могат да се повдигнат малобройни възражения, но все пак на базата на добри основания INCLUDE върви съзнателно по друг път. Защо? Защото дадена култура на работа и организация не може да се промени с изпращане на екипа на семинари за „New Work“ подход, а всичко останало, действително управляващо съвместната работа в организацията, да се остави на старите основи. Тези, които имат сериозно отношение към „New Work“ подхода, би трябвало най-напред да се занимаят със структурите и процесите в своята организация. Точно както добър софтуер не може да се направи от лош аналогов процес, така и добър дигитален такъв не е възможно единствено от йерархична структура да направи по-инклузивна организационна чрез „New Work“-подхода. Още по-релевантен е един втори аргумент. Културата на дадена организация не може да се промени посредством единични мерки. Културата на работа и организация се виждат отвън като резултат от работата по системата. Културата на дадена организация може да се наблюдава, но не и да се управлява директно. Най-напред трябва да се извърши промяна на ниво система. В случай, че изберете INCLUDE-подхода, то Вашата специфична „New Work“-структура възниква автоматично от многообразието от решения, които взимате заедно с екипа си. Тогава членовете на Вашия екип, съответно цели колективи могат съвместно да вземат решение, от какво се нуждаят, така че например да подобрят трудовия си и личен живот. Когато дадена организация бъде създадена с и за работещите в нея хора, то „New Work“ подхода възниква между другото.

Правилно прилагане на нови дигитални форми на работа

Дигиталното развитие вече е довело до обширни промени в нашия трудов живот, с които трябва да се съобразява всеки ръководител. Многобройни дейности, които хората са извършвали по-рано лице в лице в офиса, се провеждат сега дигитално и съвместно от различни места. Преди Covid-пандемията този начин на работа беше по-непопулярен от днес. Дистанционната и съвместна работа online нараснаха силно (виж инструментите в Раздел 6).

Това с ограничения важи между другото и за фабрики или занаятчийски фирми с класически производствени процеси или за места, в които хора работят за или с хора, като например болниците. И в тези сфери дигиталните помощни средства предлагат безгранични възможности за подобряване, съответно улесняване на работата. Какво трябва да се спазва при работата online? За съжаление много ръководители, както и членове на екипа, правят грешката да пренасят опита си от присъствения свят в офиса към офиса в дистанционния, съответно към хибридният трудов свят, в който някои хора идват в офиса, други обаче работят винаги или редовно дистанционно. Често липсва съзнаването, че дигиталните форми на работа не следват точно динамиката на класическата присъствена съвместна работа. INCLUDE-ръководителите трябва да осъзнаят разликите между различните трудови светове, така че да реагират на тях по подходящ начин. Инклузивно ръководство в дигиталната ера означава да се обърне специално внимание на следните аспекти: **повече комуникация, съобразяване със скоростта и натиска на промените, повишаване на обвързаността и дистанционни иновационни способности.** **Повече комуникация:** Колкото по-отдалечени един от друг работят хората, толкова повече време Ви е, в качеството Ви на ръководител, трябва да правите за комуникация с Вашия екип, съответно

с отделните лица.



Редовни „online-посещения“ на дистанционното работно място заместват бързия разговор в коридора на офиса. Притова дистанционната работа не се приема еднакво от всички хора. Екстровеъртите се отнасят към нея по различен начин от интровертите.

Следователно всичко зависи от това да познавате добре хората, с които работите. Централен израз от инструмента „Дистанционна работа“ в Раздел 6 гласи следното: „Никога досега в историята на ръководните дейности личната връзка с членовете на екипа и разбирането на всеки един от тях не е било толкова важно, колкото днес в дигиталния свят“. Към това може да се прибави нищо друго.

Съобразяване със скоростта и натиска на промените:

През дигиталната ера ритъмът на иновациите и промените продължава да се повишава. В качеството Ви на ръководител трябва да се отнасяте сериозно и да реагирате на това, че много хора не могат добре да се справят със скоростта на промените и възникващото от това напрежение.

INCLUDE-ръководителите трябва да разгледат този аспект в своите екипи, съответно организации. От полза би било Ви, в качеството Ви на ръководител, сам да признаете, че животът в това забързано време не винаги Ви се удава лесно. Този, който редовно отделя внимание на темата за скоростта на промените и предизвиканото от това напрежение, ще допринесе за това, членовете на екипа да реагират по-свободно и без притеснения например при следващо решение за оборудване с нов софтуер.

Повишаване на обвързаността: Искате екипот сменяеми дигитални номади, работещи за работодателя, който предлага няколко евро повече, или искате средносрочно, съответно дългосрочно работещ екип, в който отделните членове се ценят и работят с удоволствие заедно?

В нашия дистанционен трудов свят необвързаността продължава да нараства. За ръководителите това означава, че трябва да се замислят за това, как да създадат чувство на принадлежност към организацията и тогава, когато не всички работят заедно в офиса, като евентуално организират среща на пиетие в бара на ъгъла.

За много хора да работиш дистанционно означава да прекарваш работния ден сам вкъщи или на някакво друго място. Какво създава сплотеността в този контекст

на работа? Споделените ценности и изживенията смисъл на дадена дейност са спойката, подтикваща хората да продължат напред въпреки ударите или трудните времена, а не като малко, но заменяемо колело в машината да се отправят към следващия работодател.

Работниците остават по-дълго време при своите работодатели, когато в организационното си ежедневие чувстват, че действително споделят общи ценности, и имат увереността, че работят за обща цел заедно с други хора, които ценят. Този, който в качеството на ръководител поставя и отговаря на въпроси заедно с екипа си, има по-добри шансове да работи дългосрочно с ангажирани и доверени сътрудници (виж инструмент „Golden Circle“ в Раздел 6).

Дистанционни иновационни способности: Трудна тема! Защото тук опираме до границите на нашия хубав нов дигитален трудов свят. С цел създаване на идеи иновации ръководителят трябва да осигурява възможно най-многобройни поводи за обмен – също и случайни и непланирани. Open Space-методът (виж инструмента в Раздел 6) е толкова успешен затова, защото по елегантен начин осигурява (случайните) срещи на възможно най-много ангажирани лица, носители на най-различни идеи и опит. Най-добрите идеи се раждат понякога през прекараната с колеги обедна почивка. Open Space е организирал тази констатация в много добре функциониращ формат.



Но какво правите, когато работейки дистанционно или хибридно прекарвате все по-малко време с колегите? Без постоянните възможности за контакт Вашите иновативни способности могат да пострадат. Възможности, разбира се, има: Можете съвсем съзнателно да планирате в рамките на съвместната online-работа време, за което да не е предвидено нищо. Работещите дистанционно членове на екипа няма да имат нищо против и срещу редовна обща online-обедна почивка.

Темата за иновациите и идеите е винаги добър повод за това, целият екип да се събере физически в едно помещение. За тази цел препоръчваме Open-Space-формата. Може би ще го използвате заедно с екипа да обсъдите въздействието на десетте технологични разработки, които ще по представим по-нататък.

²За десетте технологични разработки, представени по-долу, тук ще намерите лесни за разбиране текстове с по-подробна информация:
<https://digital-transformation-tool.eu/training/course/view.php?id=12&lang=de>.

Бързо и точно: десет дигитални технологични разработки

Дигиталната ера се характеризира с много конкретни технологични разработки, както и с нови предизвикателства и възможности. Би трябвало да познавате десет особено важни области, променили устойчиво нашия свят, така че да можете да прецените, дали са релевантни понастоящем или в бъдеще за Вашата организация.²

Big Data и анализ в реално време

С израза „Big Data“ се обозначават големи количества структурирани и неструктурирани данни, които поради размера си могат трудно да се обработят с наличните до сега техники за база данни и софтуер. Изразът се отнася до всички данни, възникващи в дигиталната ера поради използването на различни технологии.

Тези данни се получават от най-различни източници, като например от имейли,



мобилни устройства, приложения, база данни или сървъри.

При това е важно различаването на структурирани от неструктурирани данни. Структурираните данни са данни, които могат да се запишат в традиционни таблици или структури за база данни. Във фирмите това могат да бъдат например списъци на клиенти, продуктова информация или сделки. Неструктурираните данни представляват дигитализирана информация, която често е прекалено голяма за запаметяване в база данни. Примери за това са данни от Google Trends или измервателни стойности на сензори на Internet of Things (виж по-долу). Понастоящем всичката информация от записи в база данни като снимки, видеа, записи и текстове до сведения за сензори обозначаваме като „данни“. Почти всяко действие на дадено лице оставя след себе си дигитална следа. Ние постоянно генерираме данни: при сърфиране в интернет, чрез смартфоните ни с GPS-функция, при комуникация с приятели в социалните мрежи или чрез чат-приложенията, при online-шопинг и т.н. От това богатство от данни може да се

извлече интересна информация. Когато данните се анализират веднага след като са създадени говорим за анализ в реално време. Big Data и анализите в реално време предлагат на ръководните кадри възможност да получат нова информация например по отношение поведението на клиентите или целевите групи. Издържащите на натоварване Big-Data-анализи могат да бъдат ценна основа за вземане на стратегически решения.

Cloud-Services, приложения и мобилни решения

При Cloud-Computing софтуерните приложения, като например Apps, не се инсталират локално на персонален компютър или в дадена мрежа, а се предоставят през интернет. За крайните потребители е нерелевантно, къде точно се намира използваният хардуер или софтуер – той е просто някъде в „облака“. Тук е необходимо предоставянето на сървър, база данни, запаметяващо устройство, мрежи, софтуер и т.н. За използването е необходим единствено достъп до интернет.

На много потребители не им е известно, че използват Cloud-Computing, който се прилага в повечето области – например при изпращане на имейли през Online-доставчик, при обработване на документи, при стрийминг на фирми, телевизионни предаватели или музика, при Online-игри или при запаметяване на снимки и други данни.

Cloud-Computing е важен градивен елемент от дигиталната трансформация на всяка организация. В много от малките организации пътят извън локалните хардуерни, съответно софтуерни решения към облачните приложения представлява една от най-важните стъпки при дигиталната

им трансформация. Въпреки че в много организации работата в облак е вече ежедневие, то други трябва да наваксват в това отношение. Облачните услуги са по-бързи и ефикасни, те понижават разходите за управление и поддръжка на IP-системите, подобряват вътрешните процеси, дават възможност за по-бързо вземане на решения и подобряват комуникацията с клиентите, съответно в екипа.

Тези предимства обаче работят само тогава, когато при въвеждането на нови облачни решения INCLUDE-ръководителите, заедно с всички участници, обръщат внимание на това, преходната фаза да е добре модерирана и обслужвана. В противен случай съществува опасност, някои колеги например да работят с голямо въодушевление с нови приложения като Microsoft Teams или Slack, а други да продължат да комуникират единствено чрез имейли. Една такава ситуация представлява противоположност на успешната дигитална трансформация.

Единични изработки и 3D-печат

Единични изработки, съответно специфични клиентски изработки означава, че при поръчка за отделни клиенти се проектира или ще се проектира уникален продукт. Противоположност на това е масовата

продукция, при която идентични артикули се произвеждат в големи количества. И при единичното изработване фирмите продължават да произвеждат големи количества от един продукт, но могат така да променят дизайна и т.н., че за определени клиенти да може да се изработи уникален продукт.



Така клиентите имат предимството не само да получат индивидуален продукт, но и да се ползват и от по-ниските производствени разходи. Посредством революционни технологии като 3D-печата единични модели или обекти могат да се изработват директно с помощта на дигитални проекти. При 3D-печата (наричан още „адитивна изработка“) чрез компютърно управление се изработват триизмерни предмети. От няколко години насам 3D-принтерите не се използват само в индустрията за изработка на прототипи и крайни продукти, а са станали достъпни и за по-малки фирми и дори за частни лица.

Определени процеси, като изработката на прототипи или управление на наличности, може да се революционизират посредством 3D-печат. Благодарение на него не е необходимо складови наличности да се поддържат с допълнителни резервни части, тъй като при нужда фирмата може да произведе такива. 3D-печатът дава възможност за разработка и на добавъчни производствени методи с цел преработка на суровини в нови продукти и едновременно намаляване на отпадъците. Чрез използване на 3D-печата фирмите могат да тестват и

предлагат на пазара нови и подобрени продукти, като извършват необходими промени въз основа на обратната връзка с клиентите. Сферата на приложение на 3D-печата излиза далеч извън произвежданите продукти, така че той може да се използва и от организации и фирми, за които тази област изглежда нерелевантна на пръв поглед. Ето и няколко примера: протези за здравния и медицински сектор, практическо обучение в професионалните училища, социокултурната сфера, например при реставрацията на предмети на културата, изработка на занаятчийски продукти, които се произвеждат трудно посредством традиционни методи и уреди или ръчно.



Internet of Things (IoT) и Wearables

Понятието „Internet of Things“ (IoT) или „Интернет на нещата“ се отнася до свързани в мрежа физически обекти, тоест „неща“, вградени в електрониката, софтуера, сензорите и т.н., както и в комуникационната техника, така че се осигурява възможност за връзка и обмен на данни между тези обекти. Internet of Things е система от еднозначно идентифицируеми свързани устройства за обработка на данни, от механични и дигитални машини, обекти, животни или хора, между които посредством мрежа може да се извършва обмен на данни без директно взаимодействие на човек с човек или на човек с компютър. „Нещото“ в Internet of Things може да бъде човек с имплантиран сърдечен монитор, полезно селскостопанско животно с биочип-транспондер, лек автомобил с интегрирани сензори за налягането в гумите или произволен обект от естествен или изкуствен произход, на който може

да се зачисли IP-адрес и който може да пренася данни чрез мрежата. Почти всеки физически предмет може да се превърне в IoT-устройство и да се контролира дотогава, докато с този обект може да се създаде интернет връзка.

Преносимите устройства (наричани още „преносима технология“) принадлежат към най-известните IoT-приложения. Първите преносими устройства са създадени в началото на новото хилядолетие във връзка с Bluetooth-технологията. Най-напред са изработени слушалките и комуникацията между телефоните и компютрите. Днес преносимите устройства изпращат и получават най-разнообразни данни. Те разполагат с функции за телефонни разговори, текстови съобщения, съобщения в социалните мрежи и в приложенията. Без съмнение устройствата ще могат в недалечно бъдеще да обменят все повече и все по-сложни данни.

Още сега малките устройства разполагат със защитни и идентификационно защитни функции, което е от голямо значение за професионалните области. Преносимите устройства за отчитане на здравни и фитнес показатели могат да показват биометрични данни, като например пулс, степен на отделяне на пот, стойности на кислородно насищане в кръвта. Понастоящем умните часовници са най-достъпните преносими устройства, с които могат да се изпращат и получават съобщения. Съществуват и умни бижута и облекло със същия обем функции. За INCLUDE-ръководителите IoT и преносимите устройства представляват едновременно възможност и предизвикателство. Налице са между другото и възможности чрез данните, доставяни от IoT-приложенията, да се постигнат по-добри решения. Отговорното боравене с лични данни, които биха могли да се доставят през преносимите устройства, представлява предизвикателство, което ръководителите трябва да приемат в бъдеще.

Изкуствен интелект (AI)

Изкуственият интелект (AI) представлява област от информатиката, занимаваща се с разработката на интелигентни машини,



наподобяващи поведението и реакциите на хората.

Днес AI-софтуерът се използва за генериране и анализиране на препоръки, както и за вземане на решения въз основа на данни, които са прекалено „големи“ или сложни за обработка от човек. Резултатите образуват важна база за най-различни области: Информационен мениджмънт, здравен сектор, бионауки, анализ на данни, дигитална трансформация, сигурност (киберсигурност и други области), различни потребителски приложения, интелигентен строеж на сгради от следващо поколение, предвидима поддръжка, роботика и много други.

Понякога AI се използва в комбинация с Big Data и анализ в реално време (виж по-горе) с цел вземане на интелигентни решения относно поведението на потребителите или машините.

Машинното учене (ML) представлява област от изкуствения интелект. При него на компютрите се задава да имат поведение, подобно на човешкото, както и да учат самостоятелно. За тази цел системата се захранва с данни и информация под формата на наблюдения и взаимодействия от реалния свят. Чрез ML софтуерните приложения могат да дават по-точни прогнози относно очаквани резултати,

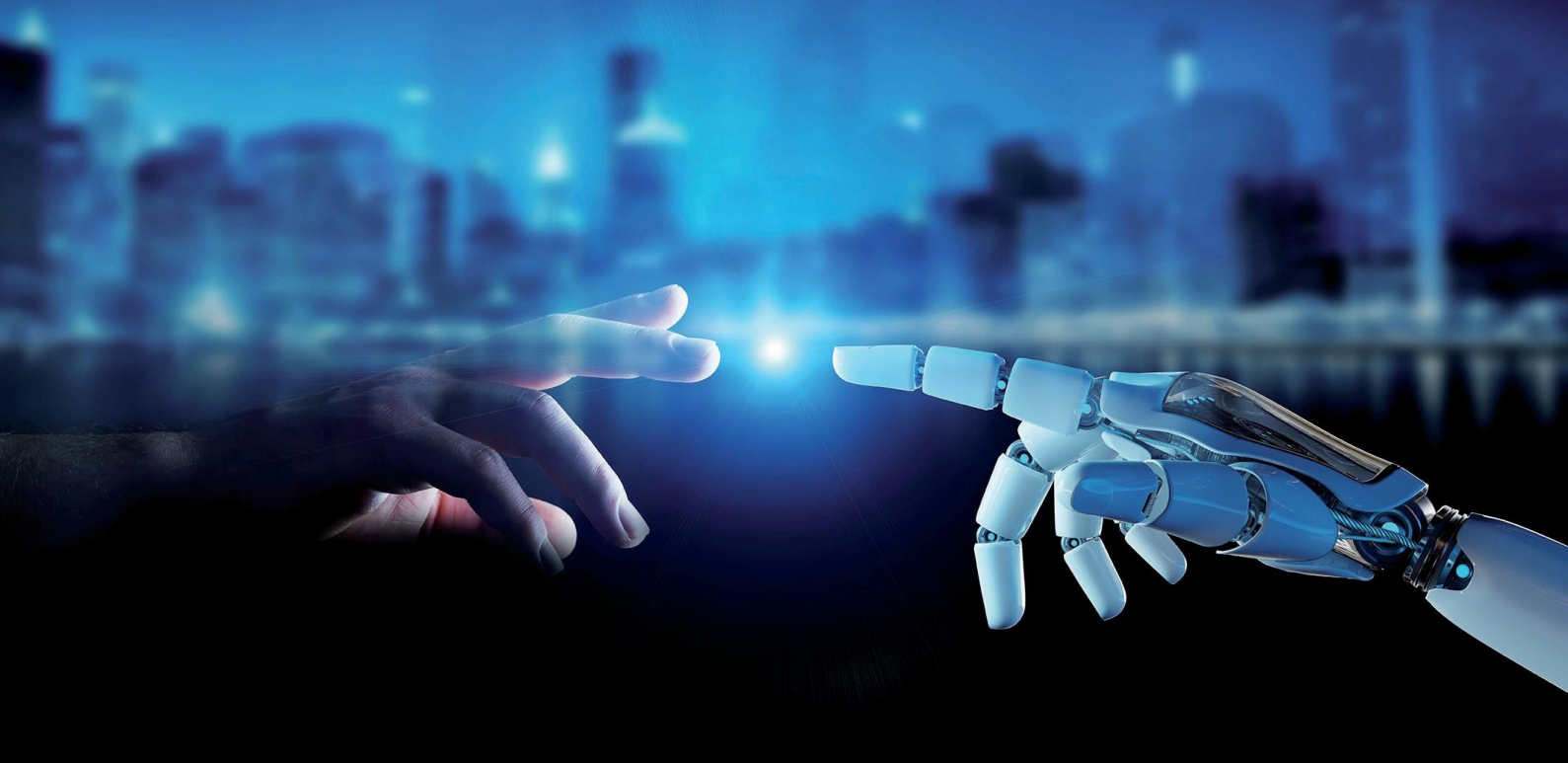
без да трябва да се програмират за това.

Понастоящем възможностите за приложение на AI изглеждат безгранични, така че INCLUDE-ръководителите трябва да си изработят принципно разбиране за това. Едновременно с това е налице съответния скептицизъм спрямо всяко ново AI-приложение. В бъдеще отговорните ръководители ще трябва да приемат помощот страна на KI, но и да продължат сами да носят отговорност за решенията си, съответно да не ги прехвърлят на машините, когато неса абсолютно сигурни, че това е уместно.

Augmented Reality (AR) и Virtual Reality (VR)

Augmented Reality (AR) или „разширена реалност“ представлява технология, при която дигиталните обекти се въвеждат в реално време чрез наслагване на реален фон. В този вид интерактивна, базирана на реалността околна среда, възприемането на реалния свят се разширява с компютърно генерирани наслагвания, звуци, текстове и други ефекти.

Virtual Reality (VR) представлява приложение на компютърната технология за създаване на симулирана околна среда. Потребителите се потопяват в 3D-светове и могат да се интегрират в тях вместо „само“ да наблюдават 2D-изображения.



Във Virtual Reality човек живее в един изцяло виртуален свят. В Augmented Reality обаче виртуалните елементи сесливат с реалната околна среда, която се допълва и подпомага от виртуална информация, често с цел да се предложи помощ в ситуации от ежедневието. Тъй като Augmented Reality и Virtual Reality свързват заедно физическия с дигиталния свят, то това предлага огромен потенциал за приложение във фирми и организации.

AR и VR могат да се прилагат в здравеопазването и медицината, в маркетинга и рекламата, в образованието, в продажбите и електронната търговия, при мероприятия и конференции и т.н. В областта на лидерството VR-приложенията могат да спомогнат например за това, пространствено разделени един от друг екипи да се срещат и работят заедно във виртуална среда. Не всеки да седи сам пред монитора си и да вижда колегите си като малко изображение, а всички заедно да работят във виртуална околна среда. Новият вид съвместна работа предлага многобройни възможности за взаимодействие не само на ръководните кадри.

Роботика и дронове

Роботите и управляваните чрез робот процесни автоматизации (RPA) се използват от много години. Роботите се прилагат в индустрията – например в изработката на продукти.

Управляваната чрез работи процесна автоматизация (RPA) обаче нее толкова известна и се счита за „тайното оръжие“ на дигиталната трансформация. С RPA се обозначава софтуерът, който лесно може да се програмира за изпълнение на прости задачи, като при това да наподобява човешкото поведение. Тези така наречени софтуерни работи могат да се използват

в организациите с цел обработка на транзакции, на данни, предизвикване на реакции и комуникиране с други дигитални системи.

Софтуерните работи, използвани за RPA, се програмират от сътрудниците, които ги използват (при нужда подпомагани от програмисти). На тези програми може например да се зададе да изпращат разписки за получаване, да попълват формуляри или да проверяват пълнотата им, да актуализират таблици със зададени данни, да допълват фактури и т.н. С други думи RPA-софтуерът служи за изпълняване на повтарящи се прости задачи, с което се облекчава работата на сътрудниците.

Като дронове най-често се обозначават безпилотно управлявани въздушни устройства, като понятието се свързва и с повече или по-малко автономни сухоземни и водни транспортни средства. Дроните извършват не само автоматизирани услуги, но и се използват в много сфери като мощни инструменти за събиране на данни. Други области на приложение са транспорта на резервни части, на хранителни продукти, медикаменти, транспорт на маломерни товари от сушата към кораби в открито море и т.н.



Digital Customer Experience (DCX) и Social Media

Като Digital Customer Experience (DCX) се обозначава всяко преживяване на клиент, възникнало по дигитален път – тоест чрез компютър, таблет или смартфон. Такъв е например случая, когато даден клиент търси някакъв продукт в интернет, след което с приложение търси намиращ се наблизо магазин и със смартфона си извлича техническа информация за него. По време на дигиталната трансформация много организации и фирми трябва да реформират деловите си модели и да се приспособят към новите реалности на пазара. Поведението на потребителите също из основи се е променило от дигиталните технологии: Много потребители предпочитат автоматизираните Self-Service-функции и се информират online за любимите си марки.

Следователно Digital Customer Experience е точно толкова всеобхватен, фокусиран върху клиентите процес, колкото преживяванията на клиентите в недигиталната сфера. Поради това разликата между дигитално и недигитално взаимодействие не е толкова важна за клиентите. Много по-значима е

съвкупността от опита, свързан с дадена марка, фирма, организация или услуга – при това от второстепенно значение е дали взаимодействието се е осъществило предимно дигитално или лично. Факт е, че преживяванията на клиентите са от решаващо значение както за бъдещото развитие, така и за днешния успех на дадена фирма, съответно организация. Високото и цялостно задоволство на Вашите клиенти или целева група е определящо за обвързването и лоялността им, за устните им препоръки, реклама и т.н. Едновременно с това добрата DCX-стратегия може да доведе например до по-малък брой рекламации. Чрез правилните инструменти сътрудниците могат да обработят всички запитвания цялостно, професионално и съвсем независимо от средствата за комуникация на клиентите. По този начин се повишава производителността и обвързването на сътрудниците, като се избягва и двойната работа. Темата DCX е нещо повече от „само“ професионални примери за канали на социални медии. Тя дава и на ръководните кадри многобройни възможности, например когато заедно с екипа си оптимизират вътрешноорганизационните процеси, съобразявайки се както с клиентите, така и със сътрудниците си.



Blockchain-технология

Блокчейнът представлява дигитална книга за транзакции или касова книга, която дава възможност за запаметяване на данни в хиляди сървъри по цял свят и едновременно с това за показване на всеки член от мрежата в почти реално време на записите на всички останали членове (прозрачност). Блокчейнът може така да се програмира, че да записва не само финансови транзакции на криптовалутите, но и на практика всичко, което има стойност. По принцип данните от блокчейна (тоест от веригата от блок данни) не могат да бъдат манипулирани. Веднъж записани данните в даден блок не могат да се променят с обратно действие, без да се променят всички следващи блокове. До сега блокчейн технологията се използва между другото при плащания и парични трансфери, Smart договори, тоест при „интелигентни“ договори, в които условията по договорката между купувач и продавач се записват директно в кодови редове, както и в документацията в дадена верига доставки.

Като обобщение може да се каже, че блокчейнът е технология, правеща възможно извършването на сигурни и анонимни транзакции. Налице са две основни области на приложение: 1. Защита на данни (доверие) и 2. Запис практически на всичко, имащо стойност (история). Поради концентрацията си върху криптовалутите, като например биткойна, блокчейн-технологията получава едностранно внимание. Който обаче може да се абстрахира от този наистина интересен, но не единствен аспект на приложение на блокчейн-технологията, ще може да изживее изненади.


Киберсигурност

Сферата на киберсигурността разглежда едно от най-големите предизвикателства, които се дължат на технологичното развитие на дигиталната ера, като Internet of Things (IoT) или Cloud-Services (виж по-горе). Това е област, която не бива да бъде пренебрегвана от нито една организация. Темата за сигурността разглежда защитата от кибератаки на свързаните с интернет системи, в това число хардуер, софтуер и данни.

Основната задача в областта на киберсигурността е защитата на информация и системи от киберзаплахи като Malware, Phishing, Spear-Phishing, Троянски кон, нарушаване сигурността на данните и т.н. Организациите и фирмите от всякаква големина трябва да са в състояние да реагират на кибератаки и да се възстановяват от такива, така че да могат без прекъсване да предлагат продуктите или услугите си. Кибератаката може да има за цел достигане до информацията на дадена фирма, например до списъци на клиенти, база данни за клиенти, финансова информация, дизайн на продукти или производствени методи, IT-базирани услуги или IT-оборудване.



Целта трябва да бъде постигането на подходяща степен на устойчивост спрямо кибератаки. Киберустойчивостта е способността на дадена организация да се подготви за кибератаки и да се възстанови след такива. Това спомага за защитата от киберрискове и атаки, за ограничаване размера на дадена атака и осигуряване жизнеспособността на организацията въпреки нанесените атаки. Този, който в днешни дни използва дигитално устройство в работата си следователно всеки човек – трябва перманентно да се осведомява по темата „Киберсигурност“. Тя трябва да присъства най-отгоре в дневния ред на всеки ръководител. С цел предотвратяване на грешки ръководителите и сътрудниците трябва перманентно да бъдат обучавани и информирани относно новите разработки в IT-сферата. При това валидно е следното: Редовните (дори кратки) обучения са по-важни от веднъж придобитата квалификация.



Дигиталната ера – Използване на възможностите и посрещане на предизвикателствата

Десетте представени технологични разработки ще Ви дадат добра основа за ускоряване развитието на Вашата организация през дигиталната ера. Това е една от най-важните лидерски задачи изобщо. Вие и екипът Ви трябва да създадете през дигиталната ера предпоставки за това, организацията Ви да остане на върха на вълната в технологично отношение. Това между другото означава повечето организации да се занимават подробно с бизнес модела си, съответно с необходимите негови промени.

В качеството си на ръководител Ви е необходима идея за това, как да превърнете съществуващия Ваш бизнес модел в нов такъв – приспособен към дигиталните промени. Става дума за това, смело да уловите възможностите, явяващи се пред Вашата организация, като едновременно с това по подходящ начин да посрещнете

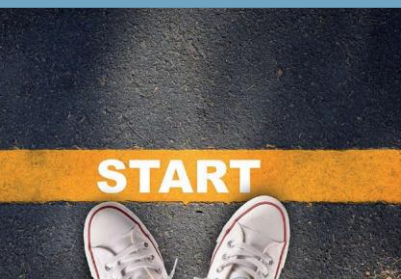
рисковете, които дигиталните промени носят със себе си. Оптималният вариант е да интегрирате процеса на по-нататъшно развитие на Вашия бизнес модел в десетте INCLUDE-стъпки. Доколко това е уместно зависи, разбира се, от съответното ниво на дигитална трансформация във Вашата организация. „Digital Transformation Tool“ (виж Раздел 6) Ви предоставя специфичен, разработен за тази задача инструмент. Ако например сте на мнение, че Вашата организация се намира в началото на процеса, то използването на „Digital Transformation Tools“ дава добри възможности за старт. „Digital Transformation Tool“ ще Ви преведе стъпка по стъпка през процеса на дигитална трансформация на Вашата организация. Работата по нов бизнес модел обхваща четири фази: стартова фаза, в която трябва да създадете необходимите предпоставки, фаза на анализ на актуалната ситуация, фаза на развитие на стратегия и фаза на осъществяване. За всичките четири фази разполагате със специфични обучителни, работни, планови материали за извършване на организационни промени, например на теми като мениджмънт на промените или проект мениджмънт, съответно релевантни инструменти като SWOT- или



PESTLE-анализ.

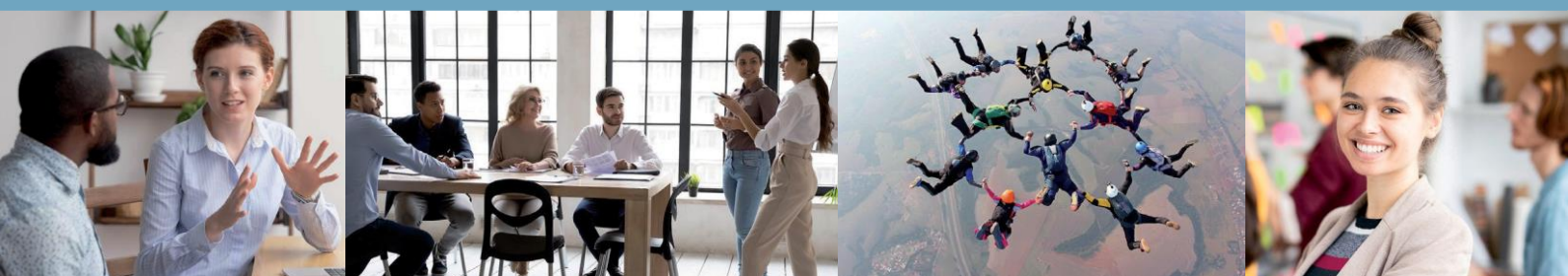
„Digital Transformation Tool“ е инструмент, който ще Ви помогне да обогатите знанията си по отношение процеса на дигитализация във Вашата организация. С помощта на „Digital Transformation Tools“ можете да използвате новопридобитите знания и директно да ги интегрирате във Вашия INCLUDE-процес. „Digital Transformation Tool“ е особено ефективен при използването му във фази 1 и 6, както и във фази 3 и 8 от INCLUDE-процеса (виж Раздел 4). Във фази 1 и 6 (подготовка) Вие, в качеството Ви на ръководител, можете да получите представа за приложението във Вашата организация на описаните в предходния раздел десет важни технологични разработки. Освен това кратък Online-Quick-Check, който също е част от „Digital Transformation Tools“ ще Ви помогне да разберете къде по пътя на дигиталната трансформация се намира понастоящем Вашата организация. Във фаза 3, съответно 8 (учене, изпробване и упражняване), Вие, в качеството Ви на ръководител, или целият екип заедно, можете да работите по стратегическо ново преустройство на Вашата организация. Когато този процес върви ръка за ръка

например с изпробването на нови INCLUDE-методи за вземане на решения, осигуряващи по-добра съвместна работа във Вашата организация, то това стимулира едновременно две неща – Вашите вътрешноорганизационни процеси и структури ще започнат да протичат по-гладко и организирано, и Вие ще предоставяте на клиентите, съответно целевите Ви групи оферта, която те наистина търсят, съответно от която се нуждаят в дигиталната ера.



08

Как да подготвя и проведя INCLUDE обучение?





Полезна информация, за да започнете

В тази глава ще намерите насоки и съвети за подготовка и провеждане на семинари на тема „Приобщаващо лидерство в дигиталната ера“. Представяме две програми за семинари, които можете да провеждате както онлайн, така и присъствено: едnodневен семинар и двудневен семинар.

Предполагаме, че сте опитни обучители, които имат общи познания и обичайните умения на обучители за онлайн и/или присъствено обучение и можете да планирате и провеждате семинари. Поради тази причина в тази глава ще се съсредоточим изключително върху учебното съдържание на INCLUDE и неговите характеристики.

Проектиране на семинари INCLUDE

Можете да използвате моделите на семинари като ръководство за провеждане

на обучение съгласно шаблоните. Можете също така да ги използвате като вдъхновение, за да проектирате свое собствено обучение и да използвате други инструменти, представени в настоящето ръководство.

Ако се отклонявате от представените модели на семинари, подготвяйки Вашето обучение, трябва да имате предвид целите, които преследвате с Вашия семинар, както и нуждите на целевата група. В началото на всяко описание на INCLUDE инструмента в ръководството ще намерите информация за практическите му предимства. Това ще Ви улесни в създаването на добре проектирани и съобразени с INCLUDE обучения.

Винаги планирайте въведение в INCLUDE, покривайте 5-те области на INCLUDE развитието и представяйте модела на процеса INCLUDE. Завършете семинара си с индивидуален план за действие на участниците и следващите им стъпки към по-приобщаващо лидерство.

INCLUDE онлайн или офлайн?

В зависимост от възможностите, с които разполагате, можете да провеждате

еднодневни или многодневни INCLUDE семинари – онлайн или присъствено. Ако решите да проведете онлайн семинар, препоръчваме Ви да разгледате инструментите „Дистанционна работа“ и „Как да провеждаме онлайн срещи“ в Глава 6 от ръководството. Тук ще намерите вдъхновение за онлайн приложения, които да използвате, за да разнообразите семинара си.

Въпреки че напоследък все по-често се работи дистанционно, а обучението е онлайн, не може да се отрече, че контактът лице в лице – особено в областта на самосъзнанието – не може да бъде напълно заменен от онлайн алтернатива. Помислете дали комбинацията от онлайн и офлайн има смисъл за вас.

График, размер на групата и настройка

Темата „Приобщаващо лидерство в дигиталната ера“ предполага процес на личностно развитие. Ето защо, за групи с малък или никакъв опит по темата, следва да планирате повече време за упражнения и обмен.

Примерните семинари са предназначени за група до 12 участника. Ако има повече участници, трябва да помолите друг обучител за подкрепа. След това някои упражнения могат да се правят паралелно. Също така имайте предвид, че с увеличаването на броя на участниците ще трябва да отделите повече време за обсъждане и преглед на резултатите от работата.

Съгласно подхода INCLUDE, участниците трябва да седят в кръг по време на семинарите лице в лице. По този начин не само предават съдържанието лице в лице, но и въздействат чрез настройката.

В двата модела семинари не е посочен брой почивки и тяхната продължителност. Планирайте ги заедно с групата.

Материали, които да бъдат раздадени

Поради сложността на темата, ние препоръчваме ръководството за INCLUDE да бъде предоставено на участниците преди семинара в електронен вид. По този начин всеки участник може да донесе хартиено или електронно копие на материала, в зависимост от нуждите си.

Цели на обучението

Моделните семинари са предназначени да отговорят на нуждите на хора, които искат да ръководят приобщаващо и търсят подкрепа във водещи екипи и организации в дигиталната ера. Те имат следните цели по отношение на предоставянето на знания, умения и нагласи на приобщаващи лидери – в зависимост от това дали ще изберете еднодневен или двудневен формат, интензивността ще варира.

Познания: Участниците ...

- знаят какво е приобщаващо лидерство.
- са наясно с условията на работа в дигиталната ера и знаят защо приобщаващото лидерство е възможен отговор на тези предизвикателства.
- са запознати с модела INCLUDE и 5-те области на INCLUDE: лидери, хора, структура, процеси, технологии.
- знаят как да интегрират приобщаващото лидерство в ежедневната си работа.

Умения : Участниците ...

- са в състояние да подобрят уменията си за приобщаващо управление стъпка по стъпка
- могат да приложат поне един INCLUDE инструмент от областите лидер, хора, структура, процес и технология.

Поведение : Участниците...

- имат опит в приобщаващото лидерство съгласно INCLUDE и са идентифицирали подходи за ежедневната си работа.
- разбират по-добре собствения си лидерски стил и са отворени за по-нататъшното му развитие.
- са отворени да реагират изцяло на променящите се условия на труд в дигиталната ера.
- са готови да създадат свой личен план за развитие като приобщаващ лидер.



Контролен списък за подготовка за INCLUDE семинар

Следният контролен списък ще Ви помогне в подготовката за INCLUDE обучението Ви..

Дейности	Да	Все още
<p>Познаване на INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Запознати ли сте с модела INCLUDE за приобщаващо лидерство? • Знаете ли 5-те области на развитие според INCLUDE? • Може ли да обобщите защо приобщаващото лидерство е отговор на предизвикателствата на дигиталната ера? • Можете ли да се аргументирате защо приобщаващото лидерство е отговор на предизвикателствата на дигиталната ера? • Познавате ли и разбирате ли инструментите на INCLUDE, които представяте по време на обучението? • Предвидихте ли възможни въпроси, възражения или съмнения от страна на участниците и обмислихте ли как да отговорите на тях? 		
<p>Потребности и предварителни познания на участниците</p> <ul style="list-style-type: none"> • Знаете ли кои са вашите участници? • Знаете ли до колко участниците са запознати с приобщаващото лидерство? • Знаете ли как участниците разбират приобщаващото лидерство? • Знаете ли опита на участниците в лидерството? • Ако е вътрешно за организацията обучение: знаете ли нуждите от обучение на групата и техните очаквания? Уточнихте ли очакванията с клиента? 		
<p>Съдържание на семинара INCLUDE</p> <p>Вашият семинар включва ли</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ въведение в INCLUDE 		

<ul style="list-style-type: none"> ◦ модела на процеса INCLUDE, ◦ поне един инструмент* от всяка INCLUDE област на развитие, ◦ план за действие за индивидуалното развитие на участниците след семинара? <ul style="list-style-type: none"> • Изборът на инструменти INCLUDE отговаря ли на нуждите на участниците? • Полезни ли са за участниците избраните INCLUDE инструменти, могат ли да ги прилагат на работното си място след семинара? <p>* Можете да намерите подробна информация за всеки инструмент INCLUDE в описанието на инструментите в глава 6 от ръководството. От там може да извлечете материала, който трябва да подготвите за семинара.</p>		
<p>Протичане на INCLUDE семинарите</p> <ul style="list-style-type: none"> • Графикът Ви добре обмислен и изпълним ли е? • Планирали ли сте възможно най-доброто изпълнение? Например два пъти по половин ден за едnodневен семинар или по-добре цял ден? • Достатъчно ли е пространството или онлайн приложенията за провеждане на семинара? • Планирал ли си достатъчно почивки? • Подготвили ли сте си методи за стопяване на леда между участниците, както и такива да ги активирате? 		
<p>Умения за обучение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уверени ли сте в умения си като обучител за провеждане на INCLUDE обучение? • Упражнихте ли вече инструментите, които ще използвате по време на обучението? • Адаптирали ли сте инструменти и, ако е приложимо, материали за Вашето обучение? • Ако провеждате онлайн обучение: участниците запознати ли са с дигиталните инструменти? 		
<p>Вашето INCLUDE отношение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Усвоили ли сте подхода INCLUDE? • Имате ли желание да учите и да се развивате с участниците в духа на INCLUDE? • Имате ли смелостта и увереността да споделите собствения си лидерски опит и да дадете добър пример? • Готови ли сте да се срещнете с участниците лице в лице? • Внимавате ли да включите всички участници и да избегнете изключването по време на обучението? • Желаете ли да предоставите съдържанието по начин, който позволява на участниците да се развиват? 		



Модел за едnodневен INCLUDE семинар

Следният модел за едnodневен семинар INCLUDE е предназначен за де сесии по половин дни. Семинарът може да е и едnodневен, но в такъв случай, ще трябва да съкратите някои части от съдържанието:

- Въведение
- Приобщаващо лидерство – въведение в INCLUDE
- INCLUDE област за развитие Лидер: Инструмент „Жизнени позиции“
- INCLUDE област за развитие Технология: „Инструмент за дигитална трансформация“
- INCLUDE област на развитие Процес: Инструмент „Екипно табло“ („Team Canvas“)
- INCLUDE област на развитие „Структура“: Инструмент „Златен кръг“
- INCLUDE област на развитие „Хора“: Инструмент „Отстъпка“
- Моделът на процеса INCLUDE
- Разработване на план за действие – приобщаващо водене стъпка по стъпка
- Заключение

Първият половин ден от едnodневен INCLUDE семинар

Въведение

45 минути

Цели

- Да се изграждат отношения с и между участниците.
- Съвместно установяване на правила за (техническо и) междуличностно сътрудничество по време на семинара.
- Да се запознаят с нуждите и мотивацията на участниците.

Съдържание

20 минути

- Приветствайте участниците.
- Помолете всеки участник да се представи по име и да сподели лидерски опит.
- Представете целите и програмата на семинара.

25 минути

- Упражнение „Надежди и страхове“
 - Напишете две теми на (виртуална) дъска: 1) Надежди и 2) Страхове.
 - Помолете участниците да споделят по двойки своите надежди и страхове относно семинара INCLUDE, да напишат резултата си на (виртуални) карти и да ги поставят на съответното място на таблото. Могат да бъдат създадени произволен брой карти.
 - Когато участниците приключат работата си по двойки, обобщете заедно информацията от картите.
- Попитайте: Какви надежди и страхове споделяте?
 - Отнасяйте се към надеждите като към очакванията на групата. Обяснете им кои от тях ще бъдат разгледани в обучението.
 - Разработете заедно правила за сътрудничество, като вземете предвид надеждите и страховете на участниците..

Приобщаващо лидерство – въведение в INCLUDE

75 минути

Цели

- Да се обърне внимание на променящите се рамкови условия на работния свят в дигиталната ера.
- Да се разбере какво е приобщаващо лидерство по отношение на INCLUDE.
- Да се разбере защо приобщаващото лидерство е възможен отговор на предизвикателствата на дигиталната ера.
- Да се запознаят с модела INCLUDE..

Съдържание

30 минути

- Упражнение „Предизвикателства пред лидерите в дигиталната ера“.
 - Помолете участниците да обсъдят по двойки предизвикателствата, пред които са изправени като лидери в дигиталната ера, да напишат констатациите си на (виртуални) карти и да ги поставят на бялата дъска. Могат да бъдат създадени произволен брой карти.
 - Когато участниците приключат работата си по двойки, обобщете информацията на картите. Добавете към резултатите на участниците малко информация от раздаването на INCLUDE „Фондации за лидери и всички, които искат да станат такива“ за новите рамкови условия на работния свят в дигиталната ера.
 - Попитайте: Какви предизвикателства споделяте?
 - Какво ни казват тези предизвикателства

45 минути

- Въведение в подхода INCLUDE за приобщаващо лидерство в дигиталната ера.
 - Помолете всеки човек да измисли 4 думи, които смята, че най-добре описват приобщаващото лидерство. Помолете всички да напишат всяка от думите на карта и да ги закачат на табло или да ги запишат в онлайн инструмент (напр. сантимер), за да създадете споделен облак от думи.
 - След това обяснете 5-те области на развитие по пътя към приобщаващо лидерство в смисъла на INCLUDE. Обсъждайки всяка област на развитие на INCLUDE, помолете участниците да идентифицират кое от изброените по-рано предизвикателства за коя област на INCLUDE развитие се отнася.
 - След като участниците са чули повече за приобщаващото лидерство, помолете ги отново да създадат облак от думи, фокусиращ се върху това, което са чули и идентифицирали по време на презентацията. Сравнете и обсъдете.



- **Области на развитие INCLUDE**

Инструмент: „Жизнени позиции“
за насърчаване на
самосъзнанието
45 минути

Цели

- Да научи и прилага инструмента INCLUDE в областта на развитие „Лидер“.
- Да разпознае влиянието на несъзнателните предположения върху хода и резултата от взаимодействието (изключващо срещу приобщаващо).
- Наблюдаване на собствените предположения за себе си и другите и запознаване с подхода „ок-ок“.

Съдържание

20 минути

- Споделете послание с участниците въз основа на четири различни предположения:
 - Предположение 1: Аз съм ок – Ти не си ок
 - Предположение 2: Аз не съм ок – Ти си ок
 - Предположение 3: Аз не съм ок – Ти не си ок
 - Предположение 4: Аз съм ок – Ти си ок
- Обсъдете заедно следните въпроси или помолете участниците да напишат отговорите на въпросите в чата:
 - Какви емоции предизвикаха у вас различните послания?
 - Кои послания бяха приехте най-лесно и защо?
 - Каква е разликата между четирите типа послания?
- Представете на участниците инструмента „Житейски позиции“. Към теорията добавете и споменатите по-рано четири послания, базирани на четирите различни допускания.



15 минути

- Упражнение „Рефлексия върху Вашите предположения“
 - Поканете участниците да помислят върху предпочитаните от тях допускания. Помолете ги да помислят и анализират трудните ситуации в живота си:
 - Какво мислихте за себе си в тези ситуации?
 - Какво мислехте за другите?
 - Използвайте метод, който позволява на участниците да изразят анонимно коя ОК позиция са заемали основно в минали ситуации. Покажете резултатите на

10 минути

- Обърнете се към резултатите от анонимното проучване и сенсibiliзирайте групата до степента, в която информираността на лидера за собствената му жизнена позиция е полезна.
- Помислете заедно върху следните въпроси, за да повишите информираността на участниците за това как да се справят с различните нагласи:
 - Какво бихме могли да направим, ако не успяваме да възприемем другата страна като „добра“?
 - Какво бихме могли да правим, ако не

INCLUDE област на развитие „Технология“

Инструмент: „Дигитална трансформация“

Да се запознаят с процес за съвместно оформяне на дигиталната трансформация на една организация

45 минути

Цели

- Да се запознаят с област на развитие „Технология“ от инструмента INCLUDE.
- Да се разбере разликата между дигитализация и дигитална трансформация.
- Да бъдат осведомени за възможностите и предизвикателствата на дигиталната трансформация.
- Да усвоят метода „стъпка по стъпка“ за дигитална трансформация на организациите

Съдържание

45 минути

- Изяснете съвместно разликата между дигиталната трансформация и дигитализацията в учебна дискусия с участниците.
- Обсъдете уместността и необходимостта от дигитална трансформация в организациите.
- Представете „Инструмента за дигитална трансформация“ и посочете неговия съвместен подход.
- Приключете този раздел от обучението, като споделите и обсъдите приложението на инструмента в организациите.

INCLUDE област на развитие „Процес“

Инструмент: „Екипно табло“ („Team Canvas“)

за улесняване на приобщаващи процеси на сътрудничество

45 минути

Цели

- Да научите за и да прилагате област на развитие „Процес“ от инструмента INCLUDE.
- Да се запознаете с инструмент, който отваря пространството и дава възможност за участие на всички.
- Да се покажат възможности за развитие на култура отдолу нагоре.

Съдържание

45 минути

- Поканете участниците да създадат „Екипно табло“ („Team Canvas“) за групата в контекста на семинара.
- Подпомагайте всяка зона от „Екипно табло“ („Team Canvas“) и задавайте подходящите въпроси. Бъдете ориентирани към процеса и неутрални към съдържанието.
- Обобщете:
 - Какво научихме от създаването на Team Canvas?
 - В коя област имаме нужда от дискусия и защо?
 - Какви са ползите от Team Canvas за бъдещата ни работа?
- Дискутирайте възможностите за използване на „Екипно табло“ („Team Canvas“) в различни аспекти на приобщаващото лидерство в ежедневноста си работа.



Обобщение на първия половин ден

15 минути

Цели

- Да се повиши осведомеността относно областите за развитие на INCLUDE и инструментите на INCLUDE, особено трите области на технология, лидер и процес.
- Да се провери напредъка на обучението.

Съдържание

15 минути

- Задайте заключителни въпроси на участниците, за да затворите обучението, например:
 - Какво си спомняте от днес?
 - Кои теми бяха важни за вас днес?
 - Какво ще вземете от днешния семинар?
- Работете с надеждите и страховете, които сте обсъдили в началото. Попитайте участниците: Семинарът оказа ли влияние върху тях?
- Приключете семинара с отворен въпрос:
 - Какво от днешния семинар бихте искали да приложите в ежедневноната си работа?
 - Използвайте метод, който показва решенията на участниците по категоричен начин, например онлайн с сан и „облак от думи“ или семинар лице в лице с карти на стена за модериране.
- Благодарете на групата за тяхното участие и ангажираност.

Втората половина на едnodневен семинар INCLUDE

<p>Въведение</p> <p>45 минути</p> <p>Цели</p> <ul style="list-style-type: none">• Да съобщи целите на семинара.• Да провери напредъка на обучението.• Да вдъхнови участниците чрез успешни истории	<p>Съдържание</p> <p>45 минути</p> <ul style="list-style-type: none">• Приветствайте участниците.• Ако има няколко дни между първата и втората част на едnodневния семинар, помолете участниците да споделят какво са практикували от последното обучение. В зависимост от големината на групата, те могат да се разделят на малки групи, по двойки или на виртуална бяла дъска.• Представете целите и програмата на семинара.
<p>INCLUDE област на развитие „Структура“</p> <p>Инструмент: „Златен кръг“ Като основен за структурна промяна</p> <p>60 минути</p> <p>Цели</p> <ul style="list-style-type: none">• Да се приложат на практика област на развитие „Структура“ от INCLUDE инструмента.• Да се усвоят начин на общуване, който оказва влияние върху структурата на една организация.• Да се мотивира екипа да се идентифицира с целите на организацията и да поеме отговорност.	<p>Съдържание</p> <p>15 минути</p> <ul style="list-style-type: none">• Споделете с групата по два различни начина посланието на дадена организация. Започнете с предаване на съобщението, като първо говорите за „какво“, след това „как“ и накрая „защо“. Пример: Разработваме нов електровелосипед с помощта на роботи, за да допринесем за устойчива транспортна структура в големите градове.• След това споделете същото съобщение в различен ред: първо говорете за „защо“, след това за „как“ и накрая за „какво“. Това може да изглежда така: Ние сме ангажирани с устойчив градски транспорт в големите градове, като използваме роботи за производството на ново поколение електрически велосипеди.• Обсъдете с групата кое послание е по-ефективно и защо?• Представете модела „Златен кръг“. Използвайте например TED Talk от Саймън Синек. <p>30 минути</p> <ul style="list-style-type: none">• Упражнение „Златен кръг“<ul style="list-style-type: none">◦ Помолете участниците да подготвят презентация, базирана на принципите на „Златния кръг“, използвайки реална ситуация.



- След това групирайте участниците в отбориот по трима. Помолете ги да направят кратка презентация и поискайте обратна връзка от групата:
- Колко ефективно беше съобщението? Какво проработи? Какво може да се подобри

15 минути

- Обобщете :
 - Какви са ползите от „Златния кръг“?
 - Какви са предизвикателствата при използването на „Златния кръг“?
 - Как се справяте с тези предизвикателства?
- Помолете участниците да обмислят ежедневната си работа и да помислят за ситуации, в които този инструмент може да им бъде полезен. Съберете идеите на участниците в писмен вид.

INCLUDE област на развитие „Хора“

Инструмент: „Отстъпки“

За подобряване на сътрудничеството

60 минути

Цели

- Да се запознаят с областта на развитие „Хора“ от инструмента INCLUDE и да го приложат на практика.
- Да осигури принос за развиване на умения за решаване на проблеми на отделни лица и екипи.
- Да покаже как може да се идентифицира съпротивата и как могат да се намерят решения.

Съдържание

20 минути

- Представете инструмента „Подценяване“ и как работи. Използвайте практически примери от ежедневната си работа да го илюстрирате.
- Включете се в обмен с участниците и ги помолете за познати примери, свързани с инструмента.

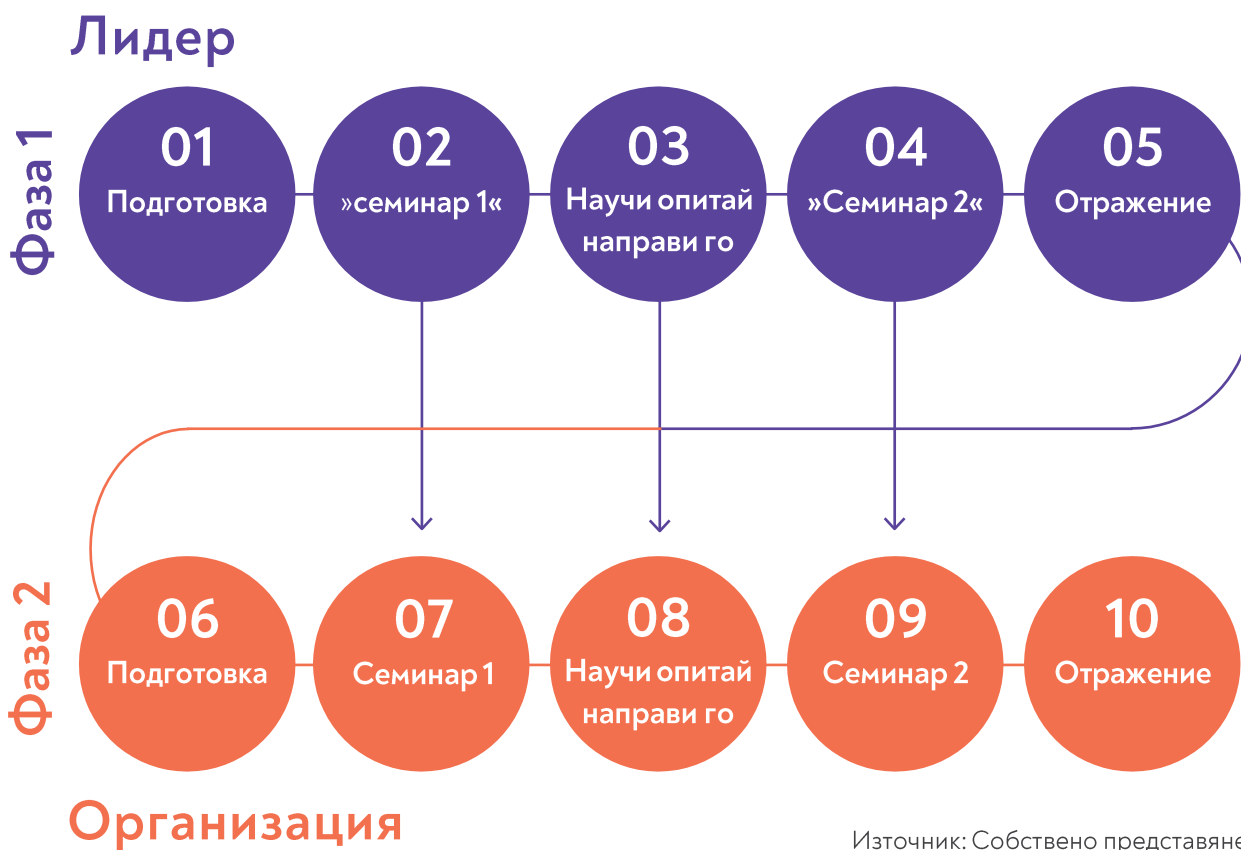
30 минути

Упражнение „Подценяване“

- Групирайте участниците в групи по трима. Лицето А описва предизвикателство от ежедневната си работа, лицето Б води разговора и използва въпросника от „Подценяване“ като наръчник. Малката група си сменя ролята – веднъж или два пъти, в зависимост от времето, с което разполага.
- Накрая малката група оценява хода на разговора, резултата и своя опит:
 - На кое ниво на „подценяване“ започна разговорът и на кое завърши?
 - Какви бяха предизвикателствата?
 - Полезен ли е инструментът за „Подценяване“ за ежедневна работа?

10 минути

- Накрая споделете опита от упражнението с цялата група.
- Има ли нужда от пояснение?
- Какво преживяха малките групи по време на упражнението?
- В кои ситуации инструментът „Подценяване“ може да бъде полезен в ежедневната работа?
 - Завършете с информация как инструментът „Подценяване“ може да се приложи в екипна среда.



Източник: Собствено представяне

Моделът на процеса INCLUDE и практическото му приложение

60 минути

Цели

- Да се запознаят с модела на процеса INCLUDE.
- Да се разберат връзките между модела на процеса INCLUDE и инструментите INCLUDE.
- Да се идентифицират възможностите за внедряване на процесния модел INCLUDE в ежедневната работна.

Съдържание

60 минути

- Представете модела на процеса INCLUDE на участниците.
- Обяснете ролята на лидера, всеки индивид и екипа в модела на процеса INCLUDE.
- Дайте практически съвети как да внедрите INCLUDE в ежедневната работа.
- Обсъдете с участниците възможностите и предизвикателствата при прилагането на модела на процеса.

Планиране на действие и закриване

45 минути

Цели

- Да мотивира хората да използват INCLUDE като възможен отговор на предизвикателствата пред днешните лидери.
- Да създадете персонален мини план за действие
- Закриване на семинара INCLUDE.

Съдържание

15 минути

- Посрещнете заедно с участниците предизвикателствата на лидерството в дигиталната ера, които очертахте в началото на семинара.
- Припомнете си заедно областите за развитие на INCLUDE и представените инструменти на INCLUDE: Кой предизвикателства могат да бъдат посрещнати с подхода INCLUDE, модела на процеса INCLUDE и инструментите INCLUDE?

15 минути

Накарайте участниците да изработят личен INCLUDE мини план за действие:

- Как мога да внедря приобщаващо лидерство в живота си?
- Какво искам да внедря?
- В какви ситуации ще използвам инструментите, които съм научил?
- Каква ще бъде първата ми стъпка?

15 минути

- Повторете с участниците съдържанието на едnodневния семинар INCLUDE: Какво ще усвоят?
- Заедно с участниците създайте „облак от думи“ с най-важните заключения.
- Обобщете обучението.
- Поискайте обратна връзка от участниците и завършете обучението.
- Благодарете на групата за тяхното участие и ангажираност.



Модел за двудневен семинар INCLUDE

Следният модел за двудневен семинар INCLUDE е предназначен за два последователни дни. Семинарът обаче може да се проведе и в непоследователни дни. Семинарът обхваща следните теми:

- Въведение
- Приобщаващо лидерство – въведение в INCLUDE
- INCLUDE област на развитие „Лидер“: Инструмент „Приобщаваща сила и авторитет“
- INCLUDE област на развитие „Структура“: Инструмент „Отворено пространство за организации“
- INCLUDE област на развитие „Хора“: Инструмент „Даване и получаване на обратна връзка“
- INCLUDE област на развитие „Процес“: Инструмент „Вземане на решение, базирано на съгласие“
- INCLUDE област на развитие „Технология“: „Инструмент за дигитална трансформация“
- Моделът на процеса INCLUDE
- Разработване на план за действие – приобщаващо ръководене стъпка по стъпка
- Заключение

Първи ден от двудневен INCLUDE семинар

Въведение

75 минути

Цели

- Създаване на отношения с и между участниците.
- Съвместно установяване на правила за (техническо и) междуличностно сътрудничество по време на семинара.
- Запознаване с нуждите и мотивацията на участниците.

Съдържание

30 минути

- Приветствайте участниците.
- Представете целите и програмата на обучението.
- Помолете участниците да изберат карта с картинка в средата на стаята, която най-добре представя тяхната идея за лидерство. Ако семинарът е онлайн, предоставете дигитални изображения.
- Помолете участниците да се представят по име и да споделят с групата снимката, която са избрали и какво означава тя за тях по отношение на лидерството.

45 минути

- Помолете участниците да оценят по скала от 1-10 колко са запознати с идеята за приобщаващо лидерство в дигиталната ера.
- Създайте три области, към които участниците могат да се разпределят: Начинаещи (рейтинг 1-3), Средни (4-7) и Напреднали (8-10). Помолете участниците да изберат група според тяхната самооценка.
- Помолете участниците във всяка група да обсъдят своите нужди и цели от обучение, като отговорят на въпросите:
 - Какво искаме да постигнем лично чрез това обучение?
 - Какво искаме да дадем от себе си?
- Съберете очакванията и желанията на участниците относно приноса им към обучението.
- Разработете заедно правила за сътрудничество, които ще позволят на участниците да постигнат своите учебни цели и да работят заедно по приобщаващ начин..

Приобщаващо лидерство – INCLUDE

120 минути

Цели

- Да се обърне внимание на променящите се рамкови условия на работния свят в дигиталната ера.
- Да се знае какво е приобщаващо лидерство по отношение на INCLUDE.
- Да се разбере защо приобщаващото лидерство е възможен отговор на предизвикателствата на дигиталната ера.
- Да са запознати с модела INCLUDE.

Съдържание

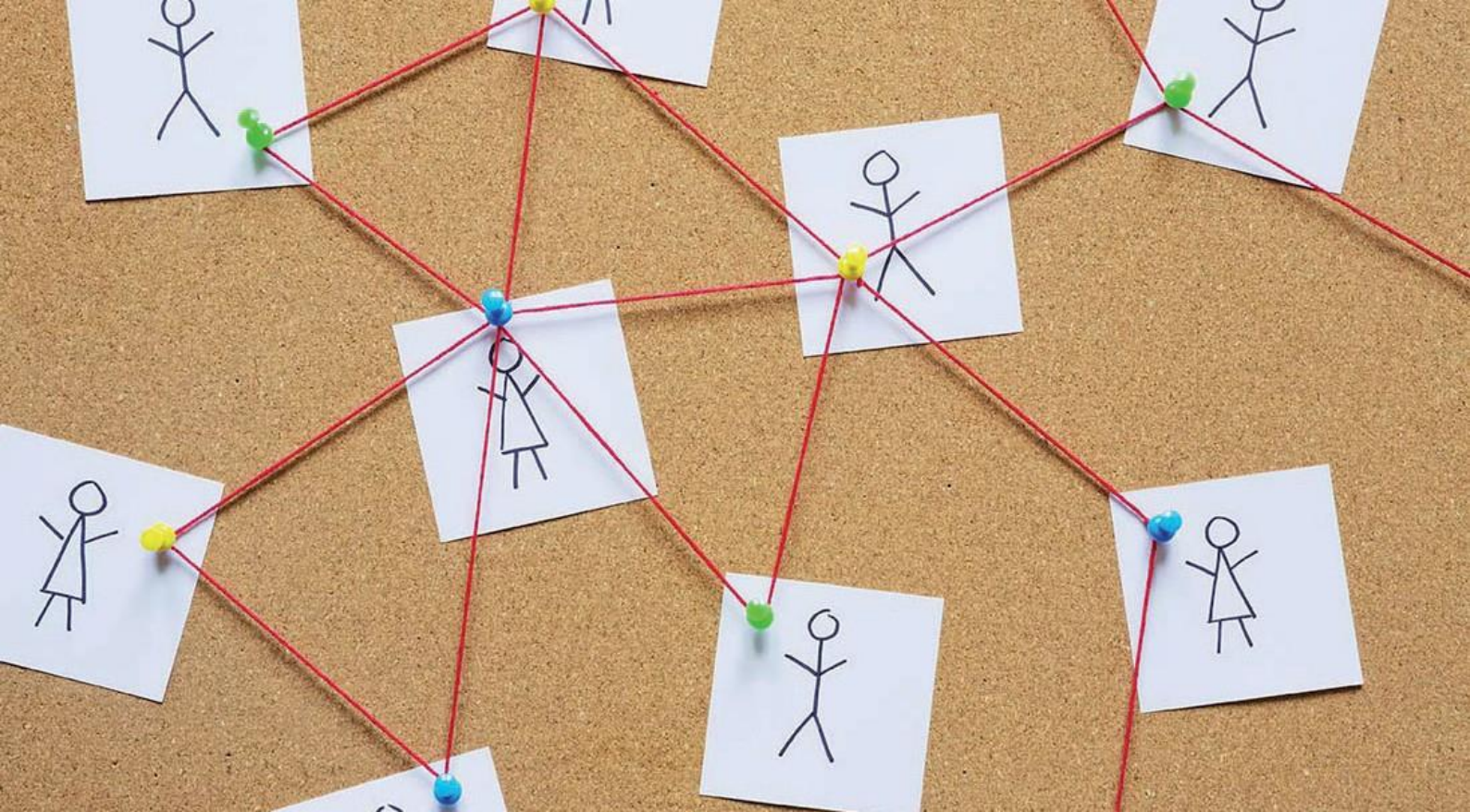
60 минути

- Упражнение „Спасителна линия“
 - Помолете участниците да работят в малки групи. Уверете се, че съставът на групата е възможно най-разнообразен по отношение на възраст и лидерски опит.
 - Помолете участниците да начертаят времева линия, започваща от времето, което си спомня най-старият член на екипа, и завършваща днес. Дайте на участниците задачата да маркират всички повратни точки в историята, които смятат за важни (геополитически, икономически, социални, технологични и т.н.).
 - Използвайте големи листове хартия (събитие лице в лице) или онлайн бяла дъска (онлайн семинар).
 - След тази фаза на работа, помолете всяка група да обобщи резултатите и да ги представи на другите участници.
 - Обсъдете следните въпроси с участниците на фона на резултатите от групата:
 - Как се промени светът през това време?
 - Как тези повратни точки повлияха на нашия (работен) живот?
 - Какви нови предизвикателства донесе това за лидерите? Пред какви предизвикателства са изправени лидерите днес?
 - Съберете предизвикателствата с участниците и ги документируйте заедно на видно място, за да могат всички да ги видят. Ще се върнете към тази колекция по време на семинара.



60 минути

- Помолете участниците да споделят и идентифицират в малки групи примери за добри практики в приобщаващото лидерство и да ги запишат на самозалепващи се листчета или виртуални листчета.
- Представете подхода INCLUDE за приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Обяснете най-общо какво е приобщаващо лидерство от гледна точка на INCLUDE, като се позовавате на съдържанието и заключенията от упражненията за жизнената линия и предизвикателствата, идентифицирани от групата.
- Обяснете 5-те области на развитие INCLUDE по пътя към приобщаващ стил на лидерство.
- Сега обсъдете примерите за добри практики от груповата работа и помолете участниците да ги свържат с 5-те INCLUDE области на развитие: Лидер, Хора, Структура, Процес и Технологии.
- Списъкът с добри практики ще ви даде представа как участниците определят приобщаващото лидерство на практика. Ако INCLUDE областите на развитие не са обхванати, потърсете примери заедно в групата.
- Обявете, че участниците ще научат практически инструменти за увеличаване на въздействието си в 5-те INCLUDE области на развитие на лидери, хора, структура, процеси и технологии.



INCLUDE област на развитие „Лидер“

Инструмент: „Приобщаваща сила и авторитет“

Да обмисля и да развива собственото си разбиране за силата

90 минути

Цел

- Да научите и прилагате областта на развитие „Лидер“ от инструмента INCLUDE .
- Да научите за четири вида власт и тяхното значение и въздействие.
- Да се подобри самосъзнанието за собственото разбиране на властта и да се насърчи способността и желанието да се използва властта включително.
- Да се разбере кои методи и инструменти позволяват приобщаваща сила и авторитет в ежедневието работен живот.

Съдържание

90 минути

Упражнение „Приобщаваща власт и власт“ Част 1

Помолете участниците да работят в групи от по трима и им поставете следните въпроси за обсъждане:

- Как важни хора в живота ви (напр. родители, учители, лидери, приятели) са използвали власт и са установили авторитет?
- Обсъдете положителни и отрицателни преживявания със сила и власт.
- Избройте примери, които участниците биха искали да споделят на флипчарт (събитие лице в лице) или бяла дъска (онлайн семинар) в резултат на груповата работа.
- Въз основа на инструмента „Приобщаваща сила и власт“, характеризирайте четирите вида власт и източниците на власт, присъщи на всеки стил на власт и действия на лидера. Обсъдете с групата кои видове власт са включени.

- Помолете участниците да съпоставят визуализираните по-рано примери с четирите форми на власт.
- Заедно с групата разширете списъка с дейности, които могат да бъдат извършвани от лидера при всяка форма на власт.
- Упражнение „Включваща сила и авторитет“ 2 част
- Помолете участниците да работят заедно по двойки и им дайте следните въпроси за обсъждане:
 - - Какви видове власт са изпитвали в миналото? Какъв беше моделът?
 - - Как това е повлияло на стила им на лидерство?
 - - Кои модели искат да преодолеят? Кои от тях искат да рекламират?
- След това улеснете груповия обмен на размишления и прозрения.
- Обърнете се към инструментите на INCLUDE, представени в семинара, които подпомагат участниците да използват своята сила и авторитет по приобщаващ начин.

INCLUDE област на развитие „Структура“

Инструмент: „Отворено пространство за организации“ да създадем организационна промяна заедно
90 минути

Цели

- Да научите за и да приложите инструмент INCLUDE извън „структурата“ на областта за разработка.
- Изпитайте творческата енергия на „Отворено пространство“ в симулация.
- Да се идентифицират ситуации, в които „Open Space“ може да се използва в работата на участниците.

Съдържание

90 минути

- Комуничайте основите на „Отворено пространство за организации“. Съсредоточете се върху
 - Правила
 - Роли
 - Четири принципа
- Упражнение „Отворено пространство“ - По-долу ще предоставите на участниците изживяването от началото на събитие „Open Space“, колекцията от теми „Open Space“ и пазара „Open Space“.
 - Улесняване на избора на тема за фиктивна конференция „Отворено пространство“, която е спешна за всички участници. Тъй като участниците са свързани чрез „приобщаващото лидерство“, тази тема е добър избор.
 - След това изнесете встъпителната реч на „Open Space“ (приблизително 15 минути), както би я произнесъл фасилитатор на „Open Space“. Речта е основен елемент на „Отворено пространство“ и трябва да бъде ефективна.
 - След това, както в истинско „Отворено пространство“, отворете колекцията от теми дайте на участниците достатъчно време да запишат идеите си за потенциални теми на семинара и да ги поставят на „стена с теми“.
 - Ако има време, практикувайте фазата на пазара „Open Space“, в която участниците се договарят подробно за дневния ред на конференцията „Open Space“.
- Улесняване на обмяната на опит между участниците в сесията „Отворено пространство“.
- Обсъдете осъществимостта и конкретното приложение на „Open Space“ в областите на работа на участниците.
- Обсъдете предимствата и предизвикателствата, които могат да се очакват.



Обобщение на първия ден

15 минути

Цели

- Да се повиши осведомеността относно областите за развитие на INCLUDE и инструментите на INCLUDE, особено областите „Лидер“ и „Структура“.
- За проверка на напредъка в обучението.

Съдържание

15 минути

- Задайте заключителни въпроси на участниците, за да закрийте обучението, например:
 - Какво открихте за себе си днес ?
 - Какво беше важно за вас днес ?
 - Как завършвате днешния семинар?
 - Помислете отново за нуждите и целите, които всички обсъдиха в началото на семинара: Днешният опит и информация отговориха ли на тях?
- Благодарете на групата за участието и ангажираността им.



Втори ден на двудневен семинар INCLUDE

Въведение

20 минути

Цели

- Комуникиране на съдържанието и целите на работния ден.
- Преглед на напредъка в обучението.
- Консолидирайте най-важното съдържание от предишния ден.

Съдържание

20 минути

- Приветствайте участниците
- Обобщете резултатите от първия ден и дайте представа за съдържанието и целите на днешната сесия.
- Помолете участниците да обсъдят следните въпроси по двойки:
 - Как започвате втория ден от семинара ?
 - Какви мисли имахте / имате след вчерашния ден на семинара ?
 - Какво е важно за вас днес ?

INCLUDE Област на развитие „Хора“

Инструмент: „Даване -получаване на обратна връзка“

Да се възприемаме с техните нужди и да се развиваме допълнително

90 минути

Цели

- Да научите и да прилагате област на развитие „Хора“ от инструмента INCLUDE.
- Да разберете значението на потребностите за целенасочена комуникация.
- Да придобиете разбиране за това как работи „даването и получаването на обратна връзка“ в приобщаващия подход.

Съдържание

40 минути

- Упражнение „Нужди и стратегии за задоволяването им“
 - Използвайки пример от живота, посочете накратко разликата между стратегиите за действие и потребностите.
 - Залепете карта с нужда на гърба на всеки участник, така че да не вижда коя нужда е залепена на гърба им.
 - Помолете участниците да се разхождат с картата на гърба си и да попитат другите участници какви стратегии използват в живота си, за да посрещнат нуждата на гърба на участника, който задава въпроса.
 - Питащите участници записват стратегиите, които техните колеги им казват. Всички участници разговарят с поне трима души.
 - В кратка индивидуална сесия участниците анализират трите стратегии, които са записали, и се опитват да открият коя нужда е на гърба им. След това участниците проверяват своите предположения.
- Обсъдете упражнението в групата и стигнете до обобщение:
 - Има много стратегии за задоволяване на нужда. Стратегиите могат да разделят, докато нуждите са универсални и обединяват всички хора.
 - Когато наблюдаваме стратегията на друг човек, не винаги можем да кажем каква нужда стои зад нея.
 - За да се осигури ефективна комуникация, е важно човек да бъде отворен за собствените си нужди.
 - Нуждите никога не се изключват взаимно. Откривайки собствените си нужди и отговаряйки на нуждите на човека, с когото разговаряме, ние увеличаваме шанса за съгласие и напредване заедно.



50 минути

Упражнение „Даване/получаване на обратна връзка“

- Помолете участниците да обсъдят следните въпроси в малки групи:
 - Какви критични отзиви сте приемали в миналото?
 - Какви положителни отзиви отхвърлихте?
 - Обсъдете какво е било решаващо за вашето отношение.
- Улеснете споделянето на резултатите в цялата група.
- Работете с групата, за да разработите критерии за приемлива обратна връзка.
- Обърнете се към нуждите на хората и обяснете модела в четири стъпки за обратна връзка от наръчника INCLUDE.
- Разработете накратко подхода на ненасилствената комуникация според Маршал Б. Розенберг.
- И накрая, обобщете основните моменти включително относно „даване и получаване на обратна връзка“.

<p>INCLUDE област на развитие „Процес“</p> <p>Инструмент: „Вземане на решения, базирани на съгласие“</p> <p>Решенията да се вземат заедно и на равни начала</p> <p>150 минути</p> <p>Цели</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да научите и да прилагате област на развитие „Процес“ от инструмента INCLUDE. • Да осъзнаят, че лидерите не 	<p>Съдържание</p> <p>40 минути</p> <ul style="list-style-type: none"> • Запознайте участниците с „Вземане на решения, базирани на съгласие“, обяснете основите и се позовавайте на социокрацията. • Обяснете процеса на „Вземане на решение, базирани на съгласие“. Влезте в подробности относно отделните стъпки от подготовката през информационните кръгове и кръговете за сондиране на мнения до интегрирането на сериозни възражения и съгласие. • Обърнете внимание на предизвикателствата и отделете време за практически примери и въпроси от участниците.
<p>печелят повече гласове при равен метод за вземане на решения.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се признае, че приобщаващите процеси на вземане на решения не трябва да бъдат дълги и сложни. • Да станат по-отворени и смели да проектират организационните процеси по приобщаващ начин. 	<p>90 минути</p> <ul style="list-style-type: none"> • Упражнение „Вземане на решение, базирано на съгласие“ с помощта на „Играта на споделен апартамент“ <ul style="list-style-type: none"> ◦ Помолете шестима участници да участват в симулация на „вземане на решение, базирано на съгласие“ и да седнат в кръг около масата. Останалите участници наблюдават процеса. Симулацията на „вземане на решение, базирано на съгласие“ отнема около 40 минути. ◦ Въведете упражнението „вземане на решение, базирано на съгласие“. <p>Използвайте материала, посочен в описанието на инструмента „Вземане на решение, базирано на съгласие“ в раздела с ресурси на този наръчник.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Улеснете се в първата сесия за вземане на решение, като използвате метода „вземане на решение, базирано на съгласие“. Бъдете стриктни по отношение на правилата и се уверете, че участниците винаги са наясно на кой етап от вземането на решение се намират. ◦ След като сте симулирали процеса „вземане на решение, базирано на съгласие“ непосредствено след това заедно направете втора симулация, като използвате „Играта на споделения апартамент“. <p>Този път участник поема ролята на фасилитатор и актьорите се променят. Сега наблюдателите стават актьори и обратното.</p>

DONT WAIT
UNTIL YOU'VE
REACHED YOUR
GOAL TO BE PROUD OF
YOURSELF
BE PROUD OF EVERY
STEP YOU TAKE
TOWARD REACHING
YOUR GOAL

20 минути

- Започнете оценката, като споделите личен опит:
 - Как се почувстваха участниците?
 - Какво са изпитали като лесно?
 - Какво беше предизвикателство?
- След това обсъдете „вземането на решение със съгласие“ като цяло.
 - Какви ползи виждат участниците?
 - Какви притеснения имат?
 - В какви ситуации може да се използва „вземане на решение със съгласие“? Кога не е полезно?
 - Могат ли участниците да си представят използването на „вземане на решения със съгласие“ в своя работен контекст?
- Обобщете заключенията на участниците от това преживяване, като ги попитате: Какво извличат от това упражнение?

INCLUDE област на развитие „Технология“

Инструмент: „Дигитална трансформация“

Да се запознаят с процес за съвместно оформяне на дигиталната трансформация на една организация

35 минути

Цели

- Да се запознаят с област на развитие „Технология“ от INCLUDE инструмента.
- Да се разбере разликата между дигитализацията и дигиталната трансформация.
- Да бъдат чувствителни към възможностите и предизвикателствата на цифровата трансформация.
- Да се усвои метода „стъпка по стъпка“ за дигитална трансформация на организации

Съдържание

35 минути

- Изяснете разликата между дигиталната трансформация и дигитализацията в съвместна учебна дискусия с участниците.
- Обсъдете уместността и необходимостта от дигитална трансформация в организациите.
- Представете „Инструмента за дигитална трансформация“ и посочете неговия съвместен подход.
- Затворете тази учебна единица, като споделите и обсъдите приложението на инструмента в организациите.

Моделът на процеса INCLUDE

и прилагането му в практиката

50 минути

Цели

- Да се запознаят с модела на процеса INCLUDE.
- Да разберат връзките между модела на процеса INCLUDE и инструментите INCLUDE.
- идентифицират възможностите за внедряване на процесния модел INCLUDE в ежедневната работа.

Съдържание

50 минути

- Представете модела на процеса INCLUDE на участниците.
- Обяснете ролята на лидера, всеки индивид и екипа в модела на процеса INCLUDE.
- Дайте практически съвети как да внедрите INCLUDE в ежедневната работа.
- Обсъдете с участниците възможностите и предизвикателствата при прилагането на модела на процеса.

Планиране на действие и закриване

45 минути

Цели

- Да мотивира хората да използват INCLUDE като възможен отговор на предизвикателствата пред днешните лидери.
- Да създадете персонален мини план за действие.
- Да отпразнувате съвместно проведения семинар с новопридобитите знания и прозрения.
- Закриване на семинара INCLUDE.

Съдържание

15 минути

- Както в началото на семинара, помолете участниците да изберат карта с картинка в средата на стаята, която най-добре представя тяхната идея за приобщаващо лидерство. Ако семинарът е онлайн, предоставете дигитални изображения.
- Помолете участниците да споделят мислите си относно картата с картинки и, ако е уместно, да идентифицират разликите от картата, която са избрали в началото на семинара.
- Запомнете ключовите аспекти на INCLUDE заедно с участниците и направете съвместно заключение.

15 минути

- Помолете участниците да създадат личен мини план за действие INCLUDE:
 - Как мога да внедря приобщаващо лидерство в живота си?
 - Какво искам да внедря?
 - В какви ситуации ще използвам инструментите, които съм научил?
 - Каква ще бъде първата ми стъпка?

15 минути

- Обобщете с участниците съдържанието на двудневния семинар INCLUDE: Какво ще възприемат?
- Дайте място за лична обратна връзка с помощта на „говорещ стик“.
- Обобщете семинара.
- Завършете семинара с добри пожелания за вашето приобщаващо лидерско пътуване и благодарете на групата за тяхното участие и ангажираност.

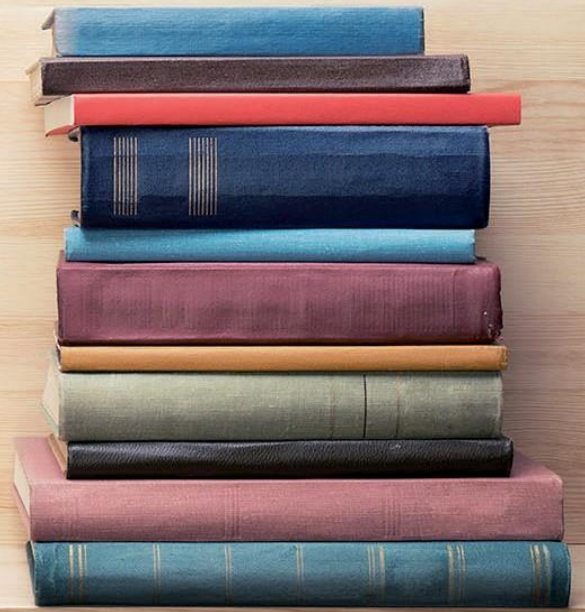




09

Библиография





Библиография

Agarwal, Pragma (2020): *Unravelling Unconscious Bias*; Bloomsbury Sigma.

Appelo, Jurgen (2010): *Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*; Addison-Wesley Professional.

Atkinson, Marilyn; Choisis, Rae T. (2012): *The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching*; Exalon Publishing.

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2013): *Blindspot. Hidden Biases of Good People*; Delacorte Press.

Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; *International Journal of Intercultural Relations*; 10 (2); p. 179-196: https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity.

Berne, Eric (2016): *Games People Play. The Psychology of Human Relationships*; Penguin Life.

Berne, Eric (2018): *What Do You Say After You Say Hello. Gain control of your conversations and relationships*; Corgi.

Bhonsle, Aman (2018): *Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis*; Notion Press.

Bowman, Sharon L. (2008): *Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn*; Pfeiffer.

Brown, Brene (2010): *The gifts of imperfection. Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are*; Hazelden Publishing.

Brown, Brene (2015): *Daring greatly. How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*; Avery.

Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2016): *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*; Norton & Company.

Buck, John; Villines, Sharon (2007): *We the People. Consenting to a Deeper Democracy*; Sociocracy.info Press.

Burdick, Annie (2021): *Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices*; Summersdale.

Cappelli, Peter (2021): *The Future of the Office. Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*; Warton School Press.

Department of Education (2019): *PSDP – Resources and Tools: Intervision model of peer-led group reflection*: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervision-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>.

Dhawan, Erica (2021): *Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance*; St. Martin's Press.

Dweck, Carol (2017): *Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential*; Robinson.

Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): *Remote Work. Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce*; Kogan Page.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): *Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption*; Jutta Eckstein.

European Commission (2018): *Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders*: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>.

Gigerenzer, Gerd (2008): *Gut Feelings. The Intelligence of the Unconscious*; Penguin Books.

Gigerenzer, Gerd (2015): *Risk Savvy. How to Make Good Decisions*; Penguin Books.

Hanson, Rick (2018): *Resilient. How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness*; Harmony.

Hargrove, Robert (2008): *Masterful Coaching*; Pfeiffer.

Harvard Business Review (2021): *HBR Guide to remote work*; Harvard Business Review Press.

Hay, Julie (2013): *Drivers – and Working Styles – an Essay*: https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers_working_styles_-_an_essay.pdf.

Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2018): *OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days*; BetaCodex Publishing.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*; McGraw-Hill Education.

Hogan, Dan (2021): *How to Facilitate Team Work Agreements. A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One*; Lord & Hogan LLC.

Hollander, Edwin P. (2012): *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship*; Routledge.

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>.

Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace: https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf.

Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited. Human Development Publications.

Kahneman, Daniel (2012): Thinking, Fast and Slow; Penguin Books Ltd.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. A Flaw in Human Judgment; Little, Brown Spark.

Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership Differs from Management; Free Press.

Kruger, Justin; Dunning, David (2009): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments; in: Psychology, No. 1/2009; p. 30-46.

Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. An Illustrated Invitation; Frederic Laloux.

Larsson, Liv (2012): Anger, Guilt and Shame. Reclaiming Power and Choice; Friare LIV.

Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue: <https://www.psychiatrictimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.

LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: <https://bit.ly/3Wq06m6>

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools for Teams. 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast; Wiley.

Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.

Mellor, Ken; Schiff, Eric (1975): Discounting; in: Transactional Analysis Bulletin; Vol. 5; No. 3; p. 303-311.

Mezick et al (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.

Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.

Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere; Harper Business.

Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User's Guide; Third Edition; Berrett-Koehler.

Pfläging, Niels (2020): Essays on Beta, Vol. 1. What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.

Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die

unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen

Rad, Nader K. (2021): Agile Scrum Handbook; Van Haren Publishing.

Rogers, David L. (2016): The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age; Columbia Univers. Press.

Roock, Stefan (2014): How we decide at it-agile: <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>.

Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.

Rosenberg, Marshall B. (2015): Nonviolent Communication. A Language of Life. Life-Changing Tools for Healthy Relationships; Puddledancer PR.

Rosling, Hans; Rosling Rönnlund, Anna; Rosling, Ola (2018): Factfulness. Ten Reasons We're Wrong About The World - And Why Things Are Better Than You Think; Sceptre.

Ross, Howard J. (2013): Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance; Rowman & Littlefield Publishers.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership – Manual for Trainers: <https://inclusiveleadership.eu/inclusive-leadership-manual-for-trainers/>.

Schwab, Klaus; Davis, Nicholas (2018): Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution; Currency.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game: <https://scrumguides.org/>.

Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action; Portfolio.

Staudt, Franz-Peter (2017): Management versus Leadership – Was eine wirkliche Führungskraft ausmacht?: <https://competencehouse.de/2017/07/management-versus-leadership/#/>.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2014): Antifragile. Things That Gain from Disorder; Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2018): Skin in the Game. Hidden Asymmetries in Daily Life; Random House.

Tetlock, Philip E.; Gardner, Dan (2016): Superforecasting. The Art and Science of Prediction; Crown.

Third Sector Impact Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project: <https://thirdsectorimpact.eu/>.

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>.

VeneKlasen, Lisa; Miller, Valerie (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained. A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.

Summary of main findings of the Third Sector Impact project: <https://thirdsectorimpact.eu/>.

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>.

VeneKlasen, Lisa; Miller, Valerie (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained. A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.

