

# 08

## Дигиталната устойчивост - предприемане на действия

8.1 Стратегически сценарии за устойчивост

8.2 Знайте защо, за да го осъществите

8.3 Съчетаване на целите за устойчивост и дигиталните инструменти

## Упражнение 8.1

### Стратегически сценарии за устойчивост

Вид дейност:  
Групова

#### ОПИСАНИЕ

В тази дейност участниците обсъждат възможни бъдещи стратегии, за да отговорят на евентуални предизвикателства, свързани с целите на компанията за устойчивост.

#### ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След като завършат тази дейност, учащите ще могат да:

- Да разбират значението на включването на устойчивото развитие в стратегиите на компаниите и екологичните отговорности, които имат предприятията в контекста на хибридната работа.
- Да разбират процеса на съгласуването на целите за устойчивост с бизнес целите и етичните съображения, свързани с екологичните отговорности.
- Да разбират ролята на ръководството за стимулиране на инициативите за устойчивост и насърчаване на култура на екологична отговорност.
- Да разбират как да адаптират дългосрочено стратегията за устойчивост на компанията към непредвидени предизвикателства.
- Да могат да разработват различни стратегии и сценарии за постигане на поставените цели за устойчивост.
- Да разширяват репертоара си от стратегически възможности.
- Да повишат тяхната увереност при справяне с непредвидими събития

#### НЕОБОХДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Онлайн курс PROSPER.
- Хартия.
- Химикалки.
- Стикери.
- Флипчарт..
- Маркери.

#### ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

~ 75 мин.

# Стратегически сценарии за устойчивост

## Теоретична основа

Стратегии и планове за бъдещи действия - те са създадени при определени предположения за бъдещето. Обстоятелствата обаче често се променят и трябва да се вземат предвид нови, непредвидени фактори. Ето защо мениджърите трябва да могат да проверят жизнеспособността на настоящите стратегии и да ги приемат бързо в отговор на бъдещи предизвикателства.

Проучването на различни възможни сценарии няма за цел да изготви подробен план за изпълнение, а по-скоро да повиши устойчивостта: способността за активно формиране на системата и готовността да се реагира на изненади. Това означава да може да се направи преглед на цялостната ситуация, да се идентифицират ключовите фактори, които ѝ влияят, да се определят възможните резултати и да се действа адаптивно в отговор на променящите се обстоятелства. Тя запазва общия фокус върху целта, като същевременно адаптира средствата по подходящ начин.

Дейността се основава на структурата Liberating, наречена "Критични несигурности":

<https://liberatingstructures.de/critical-uncertainties/>

## Подготовка

Дейността предполага, че темата за устойчивото развитие вече е позната на учащите се и не е необходимо да се обяснява нейната цел. Също така се предполага, че компанията вече е определила цели за устойчивост.

Обучителят трябва да е запознат с онлайн курса на PROSPER, Модул 4, Раздел 1. Дигитална устойчивост в контекста на хибридната работа.

<https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-1-digital-sustainability-in-context-of-hybrid-working/>

и Модул 4, Раздел 2. Дигитална устойчивост - предприемане на действия: <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-2-digital-sustainability-taking-action/>

Обучаемите трябва да са запознати и с част 2 - споделена като домашна работа преди

провеждането на дейността.

Освен това, ако учителят прецени, че е необходимо да информира допълнително обучаемите, следващите статии предоставят контекст за това защо и как устойчивостта е свързана със стратегията на компанията:

- Защо устойчивостта не е само за зелените компании

<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-green-companies-business-partnership/>

- Устойчивост, базирана на дейността:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-driven-sustainability>

## Въведение

Групата започва с посочване на основните стълбове на устойчивото развитие на компанията: какви цели са определени и какви стратегии са въведени за постигането им. Основните точки се поставят на флипчарт и осигуряват по-широко съдържание на дейността.

**10 мин.**

## Описание на дейността

**Стъпка 1.** Разделете групата на 4 малки групи (в зависимост от броя на участниците, може да се наложи да изберете по-малък брой и да приоритизирате сценариите). В малките групи участниците се опитват да отговорят на следния въпрос, като пишат на постерни листчета:

- Кои са факторите, влияещи върху стратегията за устойчивост на компанията, които не могат да бъдат предвидени или контролирани?

**5 мин.**

**Стъпка 2.** След това участниците отговарят на въпроса на листчета:

- Кои фактори застрашават способността на компанията да изпълни стратегията си за устойчивост?

**5 мин.**

# Стратегически сценарии за устойчивост

**Стъпка 3.** След това групите оценяват идентифицираните от тях фактори и избират един от тях, който носи най-голяма несигурност (въпрос 1), и един, който носи най-голям риск (въпрос 2).

На флипчарт създайте мрежа с две оси, които представляват наличието/отсъствието на даден фактор. Горизонталната ос представлява несигурността (въпрос 1): от лявата страна факторът е налице, а от дясната страна - факторът в голяма степен отсъства. Например, ако несигурният фактор е активната ангажираност на екипа, от лявата страна ангажираността е ниска, а от дясната - висока.

Вертикалната ос представлява риска. В горната част факторът отсъства, а в долната част факторът в голяма степен отсъства. Например, ако рисковият фактор е зависимостта от програма за публично финансиране, в горния квадрант финансирането е налично без прекъсвания, а в долния - програмата за финансиране е отменена.

Има четири квадранта:

висока степен на несигурност, нисък риск	ниска несигурност, нисък риск
висока несигурност, висок риск	ниска степен на несигурност, висок риск

5 min.

**Стъпка 4.** Всяка група получава един квадрант и разработва подходящ примерен сценарий - какво ще се случи със стратегията за устойчиво развитие на компанията при тези обстоятелства. Ако присъстват по-малко от четири групи, се дава приоритет на сценариите с един фактор на риск/несигурност (ниска несигурност, висок риск или висока несигурност, нисък риск). **10 мин.**

**Стъпка 5.** След разработването на сценария групите разработват три стратегии, които могат да помогнат за справяне с идентифицираните предизвикателства. **10 мин.**

**Стъпка 6.** Групите споделят своите сценарии и стратегии в по-голямата група. Заедно те се опитват

да определят стратегиите, които могат да бъдат ефективни за повече от един сценарий. Някои стратегии могат да бъдат подходящи за един-единствен сценарий, но въпреки това да играят жизненоважна роля за предотвратяване на срива на политиката за устойчиво развитие на компанията.

**10 мин.**

**Стъпка 7.** Въз основа на избраните стратегии групата може да планира възможните следващи стъпки и отговорности. **10 мин.**

## Дебриф / Анализ на резултатите

Участниците споделят отговорите си на следните въпроси:

- Чувствате ли се по-силни да се справяте с несигурните бъдещи сценарии сега?
- Коя от определените стратегии беше най-полезна за вас като опит за учене?
- Ако трябва да определите други фактори на несигурност/риск, кои биха били те? **10 мин.**

## Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Тази дейност може лесно да се адаптира, за да бъде проведена онлайн, като физическите флипчартове / бели дъски се заменят с цифров еквивалент (напр. Miro). Груповите дискусии могат да бъдат улеснени чрез създаване на стаи за групова работа в използвания конферентен инструмент.

## Упражнение 8.2

**Знайте защо, за да го осъществите**

**Вид дейност:  
Групова**

### ОПИСАНИЕ

В тази дейност обучаемите започват от разбирането на по-голямата цел на устойчивостта в дейностите на компанията, разработват своя собствена цел и разработват конкретни стъпки, за да превърнат тази цел в реалност

### ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След като завършат тази дейност, учащите ще могат да:

- Демонстрират етични съображения при вземането на устойчиви решения, отчитане на въздействието на бизнес практиките върху околната среда и оценяване на етичните последици от инициативите за устойчивост.
- Разберат как да ангажират служителите с целите на устойчивото развитие, да насърчават културата на екологична отговорност и да дадат възможност на хората да допринасят за устойчиви практики на работното място.
- Развиват умения за избор на подходящи комуникационни канали, създаване на интересни устойчиви практики и предаване на важност на устойчивостта на различни заинтересовани страни.
- Визуализират общото бъдеще на екипа.
- Да се чувстват мотивирани и овластени, разбирайки по-голямата цел на това, което правят.
- Да участват в децентрализиран процес на прилагане на стратегическа визия с широко участие.
- Да разработват всички елементи, необходими за систематичното внедряване на стратегическа цел.

### НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Онлайн курс PROSPER
- Хартия.
- Химикалки.
- Стикери.
- Флипчарт.
- Маркери.

### ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

145 мин.

# Знайте защо, за да го осъществите

## Теоретична основа

Много е важно устойчивостта да не се разглежда като инициатива, приета отгоре, или като отговор на политически или административни изисквания - тя трябва да има значение за всички участващи служители.

Определянето на общо значение е ключова стъпка към всеки практически план за действие и най-добрият начин да се предаде важността на темата. Когато учащите участват активно в съвместното създаване на различните елементи на процеса, връзката между техните действия и по-голямата цел не се губи за тях и те остават мотивирани да се изправят пред различни предизвикателства.

Цялостната цел на дейността е тясно свързана с философията, описана от Саймън Синек в книгата "Започни със ЗАЩО: как великите лидери вдъхновяват всички да действат":

<https://simonsinek.com/books/start-with-why/>

Дейността се основава на Освобождаващата структура, наречена "От цел към практика":

<https://liberatingstructures.de/purpose-to-practice-p2p/>

## Подготовка

Очаква се учителят да е запознат с Модул 4, Раздел 2 от онлайн курса на PROSPER. Дигитална устойчивост - предприемане на действия: <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-2-digital-sustainability-taking-action/>

Следната лекция на TED може да ви бъде полезна, за да разберете защо е важно да се започне с целта: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=en](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en)

Обучаемите трябва да са запознати и с част 2 - споделена като домашна работа преди провеждането на дейността.

## Въведение

Представете идеята на дейността и петте елемента, които ще бъдат разгледани:

- Цел.
- Принципи.
- Участници.
- Структура.
- Практики.

Групата започва с преглед на основните цели за устойчивост на компанията: Основните точки се поставят на флипчарт и дават по-широко съдържание на дейността. **10 мин.**

## Описание на дейността

**Стъпка 1.** Цел. Участниците се разделят на малки групи (3-5 участници). Една от тях има за задача да води бележки от груповата дискусия на флипчарт. Участниците обсъждат индивидуално въпросите и записват основните елементи на своя отговор:

- Защо за вас е важно бизнесът на компанията да бъде устойчив? Защо това е важно за по-голямата общност? **5 мин.**

**Стъпка 2.** След това в малката група всички споделят идеите си и се опитват да формулират общо разбиране. Те развиват по-задълбочено избраната от тях идея. **10 мин.**

**Стъпка 3.** Всички групи споделят идеите си и се опитват да ги обединят в обща визия. Важно е окончателното становище да бъде прието от всички участници. **10 мин.**

**Стъпка 4.** Принципи. Използвайки същия модел на взаимодействие като преди (5 мин. индивидуално обсъждане, 10 мин. дискусия в малка група, 10 мин. дискусия в голяма група), участниците се опитват да отговорят на следния въпрос:

- Какви правила трябва да спазваме, за да постигнем целта си? **25 мин.**

Това е моментът, в който е препоръчително да се направи кратка почивка. Ако дейността се извършва в две сесии, тук трябва да приключи първата.

# Знайте защо, за да го осъществите

**Стъпка 5.** Участници. Използвайки същия модел на взаимодействие като преди, участниците се опитват да отговорят на следния въпрос:

- Кой трябва да участва, за да можем да постигнем целта си? Как ще бъдат мотивирани те? **25 мин.**

**Стъпка 6.** Структура. Като използват същия модел на взаимодействие като преди, участниците се опитват да отговорят на следния въпрос:

- Как трябва да организираме екипа и дейностите си и как ще разпределим отговорностите, за да постигнем целта си? **25 мин.**

**Стъпка 7.** Практики. Използвайки същия модел на взаимодействие като преди, участниците се опитват да отговорят на следните въпроси:

- Какви ще бъдат следващите ни стъпки? Какви дейности ще осъществим, какви ресурси са ни необходими за тях и как изглежда графикът? **25 мин.**

## Дебриф / Анализ на резултатите

Участниците споделят отговорите си на следните въпроси:

- Чувствате ли се сега по-свързани със стратегията за устойчивост на компанията? Защо?
- Дали някоя от стъпките е разкрила нови елементи, които не са ви хрумнали преди?
- Имате ли нужда от нещо друго, за да изпълнявате ролята си, определена в последната стъпка?

**10 мин.**

## Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Дейността може да се проведе онлайн без значителни промени, като участниците работят в стаи за почивка. Препоръчително е за водене на бележки да се използва Miroboard или Padlet. Крайният продукт от дискусиите може да бъде доразвит графично в Canva и да се използва като комуникационен материал на стратегията за устойчивост на компанията.

## Упражнение 8.3

### Съчетаване на целите за устойчивост и дигиталните инструменти

Вид активност:  
Групова /  
Онлайн

#### ОПИСАНИЕ

В тази дейност участниците разглеждат дигитални инструменти за осигуряване на дигитална устойчивост в МСП и се опитват да ги адаптират, за да изпълнят целите на компанията.

#### ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След като завършат тази дейност, учащите ще могат да:

- Използват цифрови инструменти за устойчивост за МСП, разбиране на функциите и ползите от инструментите за рециклиране, етични практики за търсене, ограничаване на хранителни отпадъци, намаляване на хартиените отпадъци, управление на ESG и въглеродния отпечатък, системи за управление на околната среда и сгради, мониторинг на въглеродния отпечатък и насърчаване на устойчивото поведение.
- Разбират как да ангажират служителите с целите на устойчивото развитие, да насърчават културата на екологична отговорност и да дадат възможност на хората да допринасят за устойчиви практики на работното място.
- Развиват умения за избор на подходящи комуникационни канали, създаване на интересни успешни практики за устойчивост и предаване на важността на устойчивостта на различни заинтересовани страни.
- Ще обменят конкретен практически опит и получат отговори на важни за тях въпроси.
- Ще могат да съобразяват цифровите инструменти със стратегическите цели за устойчивост.

#### НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Компютри/лаптопи
- Проектор
- Бял екран .

#### ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

80 мин.



# Съчетаване на целите за устойчивост и дигиталните инструменти

## Теоретична основа

Това е практическа дейност, при която инструментите се избират така, че да отговарят на конкретни цели. Ето защо е важно първо да се проучат стратегическите аспекти, а тази дейност да се извърши като последваща. В никакъв случай не бива да се разглежда като самостоятелна - ако участниците просто преглеждат инструменти, чиято цел липсва, те няма да могат да извлекат съществени ползи от процеса.

## Подготовка

Обучителят трябва да прегледа онлайн курса на PROSPER, Модул 4 / Модул 3 "Инструменти за дигитална устойчивост за МСП":

<https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-3-digital-sustainability-tools-for-smes/>

Предполага се, че участниците вече са запознати със стратегията за устойчивост на компанията, нейните цели и личната им роля в нея. Тези теми се разглеждат в другите дейности от тази учебна тема.

## Въведение

Дейността започва с обсъждане от участниците на следния въпрос:

- Има ли цифровизацията полза за цялостната стратегия за устойчивост на организацията?

Групата се опитва да постигне съгласие по някои общи въпроси, свързани с това защо цифровизацията може да бъде полезна. **5 мин.**

## Описание на дейността

**Стъпка 1.** Групата се разделя на двойки. Всяка двойка получава за задача да прегледа някои цифрови инструменти, насочени към един от следните аспекти на устойчивостта:

- рециклиране,
- етично търсене,
- предотвратяване на хранителни отпадъци,
- намаляване на хартиените отпадъци,
- управление на екологичните, социалните и управленските аспекти (ESG) и на въглеродния отпечатък,
- системи за управление на околната среда и сградите
- насърчаване на устойчиво поведение.

Участниците могат да прегледат инструментите, включени в онлайн курса на PROSPER. Модул 4 / Модул 3 Инструменти за дигитална устойчивост за МСП. <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-3-digital-sustainability-tools-for-smes/>

Могат да включат и други инструменти, които са им известни или са намерени в интернет. **30 мин.**

**Стъпка 2.** Кратка рекламна презентация за предимствата на инструмента, както и неговите ограничения, с реални онлайн отзиви, видеоклипове и всякакъв личен опит.

Презентациите трябва да следват една и съща структура:

- Кратко представяне на инструмента.
- Кои са целевите потребители.
- Основни функции.
- Силни страни.
- Ограничения.
- Възможни алтернативи.
- Защо избрахте този инструмент вместо алтернативите?

Презентацията може да бъде под всякаква форма, която двойката сметне за подходяща, като по подразбиране се използва PowerPoint. **20 мин.**

**Стъпка 3.** Представяне и обсъждане. **15 мин.**

## Дебриф / Анализ на резултатите

- Промени ли се мнението ви за това как цифровизацията влияе на цялостната стратегия за устойчивост на организацията?
- Кой е инструментът, който намирате за най-полезен?
- За коя цел смятате, че допълнителното търсене на инструмент може да даде по-добри резултати?

## Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Ако обучението се провежда онлайн, двойките трябва да работят в стаи за почивка. Един от тях трябва да споделя екрана за това, което преглежда.

Презентациите могат да се подготвят в Canva или Powerpoint, но трябва да се отдели допълнително време, за да се компенсира трудността на координацията.