

V TIMU NAJ SE KREŠE

Šest priporočil prof. Williama Fisherja. Najbolj presenetljivo: zaposlujte po sposobnostih in znanju, nato upravljajte odnose. | Polona Pibernik

Res je, inovacije, inovativnost in spodbujanje inovativnega okolja smo uspeli umestiti visoko na lestvico najbolj zlorabljenih besed. V dobrem in slabem. In res je, da dejstvo ostaja – brez ustvarjalnega naboja zaposlenih in inovativne kulture bodo podjetja le še hitreje izgubljala sapo na neskončnem maratonu osvajanja obstoječih in novih trgov. »A kaj, ko bi vsi delali tako, kot smo navajeni in hkrati pričakovali drugačen rezultat,« če citiram dr. Jadrana Lenačiča iz Prepletanja 03.

»Inovacije niso rezervirane za nekaj izbrancev, ki sedijo v oddelku za raziskave in razvoj,« opozarja prof. **William Fisher** iz IMD Lausanne, osrednji predavatelj na letošnjem letnem predsedniškem forumu IEDC, s katerim je Poslovna šola Bled »splavila« svoj novi Center za inovativno učenje. Sodobna stavba, ki je zrasla v pičem letu dni, diha inovativnost. To so njeni prvi dami, in šoli, ki ji utira pot, prof. Danici Purg na svoj način priznali vsi slavnostni govorniki predsedniškega foruma.

Po Fisherju preprečuje talentom v zaposlenih, da bi resnično zacveteli predvsem razširjeno prepričanje, da mora s svojo glavo razmišljati le peščica. Sledi hierarhija s svojimi pravili in nazivi, ki je pravzaprav v soodvisnosti s togostjo okolja. Talent se prav tako ne more v celoti razviti, če je zaposleni ujet v past pritiska vsakodnevnih aktivnosti (te se namreč prelevijo v rutino) ali če mora zasledovati pretežno kratkoročne cilje in če podjetju ne uspe razviti inovativne notranje kulture. V bitki z lastno organizacijo prejkoslej podleže zaposleni, ne podjetje. Fisher opozori tudi na to, da se podjetja premalo zavedajo vrednosti zunanjega znanja, torej tistega, ki je na razpolago v kakršnikoli obliki zunaj sten podjetja. Da bi podjetja uspela postati ustvarjalnejša, hitrejša in posledično učinkovitejša, Fisher ponuja v razmislek šest priporočil.

1. Vse se začne s kupcem: Kupčev absolutizem lahko podjetja zmehča v bolj demokratične oblike vladavine. Fisher na primer predlaga, naj podjetja ideje za razvoj svojih izdelkov in storitev poiščejo pri kupcih, saj ti zagotovo bolje poznajo njihove izdelke in storitve od kogarkoli drugega v podjetju. Zakaj torej ne bi prisluhnili njihovim predlogom?

2. Najemaj ljudi zaradi njihovih sposobnosti, ne zaradi dobrega odnosa: Fisher kategorično zavrača razmišljanje, da je treba ljudi izbirati na podlagi njihovega odnosa, njihovega ujemanja s kulturo podjetja. »Napačno! Ni res, da lahko zaposlene naučiš, kar morajo znati. Morda do neke mere, a presežka zagotovo ne morete pričakovati. Talente morajo prinesiti s seboj, sicer niste naredili ničesar. Sposobnosti in znanje potrebujete, njihov odnos, ne glede na to, kako težaven je, pa lahko upravljate,« opominja.

3. Vljudni timi pridelajo mlačne rezultate: V timu naj se kreše. Fisher pri tem navaja izjavo Geralda Hirsberga, bivšega predsednika Nissan Design International, ki je rad povedal, da je bilo delo v njihovem timu podobno skupini Titanov, ki se vsak s svojega področja zaganjajo drug v drugega... Tako trenje je ustvarilo čudovite ustvarjalne iskre.

4. Ustvari okolje za pogovore: Inovativnost je odvisna od kakovosti medsebojne komunikacije. Ideje morajo krožiti in ne glede na vsa sodobna komunikacijska orodja je še vedno največji katalizator idej prav druženje, osebni stik, pogovor. V Nokii so na primer novo upravno stavbo v celoti zgradili okrog velikanske kavarne v njenem središču. Spodbujajte torej zaposlene, naj gredo večkrat skupaj na kavo. Fisher svetuje, naj oblikujemo organizacije tako, kot bi želeli organizirati utrip mestnega jedra – tako, da razmislimo, kje in zakaj bi se želeli ljudje zbirati in družiti.

5. Poskušaj, poskušaj, poskušaj: Prototipov ni nikoli dovolj. Zavestno tvegaj neuspeh samo zato, da preizkusiš idejo, jo izboljšaš in na koncu z njo osvojiš kupca.

6. Tudi tok idej, tako kot vhodni material, finance in odpadne surovine, sledi svojemu procesu: Kot vsak proces je potrebno upravljati tudi tok idej od nastanka do realizacije, oziroma po vseh ključnih fazah tega procesa.

Priporočila delujejo enostavno, kot preprost kuharski recept, pa vendar Fisher opozarja, da lahko kljub pravim sestavinam na koncu dobite povprečen rezultat. Zakaj? Predvsem zato, ker velja še nekaj enostavnih pogojev, ki jim mora biti zadoščeno za resnični vznik inovativnosti.

Zavedati se moramo, da inovativnost in inovacije niso stvar posameznika ali ozkega tima, ampak vseh deležnikov v procesu, notranjih in zunanjih. Inovacije vzdolž celotne verige vrednosti so bistveno pomembnejše od inovacij na kateremkoli posameznem delu te verige. Prav tako je za podjetje veliko koristneje, če se odpira navzven, kot pa ljubosumno čuva svoje skrivnosti zase. Verjetno eno najbolj ključnih in hkrati kontroverznih Fisherjevih sporočil pa je: za razcvet inovativnosti je potrebna močna vodstvena roka v organizaciji. Ali povedano drugače: idealno stanje v podjetju boste dosegli, ko bodo zaposleni začutili, da imajo absolutno svobodo, vi pa boste vedeli, da držite vse niti v rokah. ■

Polona Pibernik je direktorica družbe Mediade in izvršna urednica revije Prepletanje.