

KO JE TIMSKO DELO DESTRUKTIVNO

Deviantno mišljenje je vir velikih inovacij. Pravi izziv za vodje je najti ravnotežje med avtonomijo posameznika in kolektivno akcijo. Kako to počno v vrhunskih timih znanstveniki in kako gospodarstveniki? | [Tonja Blatnik](#)

Četrtošolčki iz Ohia redno rešujejo test, kjer izbirajo med tremi odgovori na vprašanje:

- Ko več ljudi gradi hišo, bo delo:
- opravljeno prej,
 - trajalo dlje časa,
 - sploh ne bo opravljeno.

Kdor obkroži odgovor a, si prisluži plus točko. »Pravilen« odgovor kaže, da si je timsko delo v zadnjih desetletjih pridelo status pravega kulta. Da tako visoko vendarle ne sodi, pa je za revijo HBR zatrdil profesor **Richard Hackman**. Je razburkal splošno prepričanje? Definitivno. Izpodbil je namreč skorajda dejstvo, da delo v timu spodbuja kreativnost in produktivnost in da (naj) ga vodje cenijo tudi, ko se soočajo z novimi izzivi. Nanašajoč se na Hackmanove raziskave, pa je v resnično ustvarjalnih podvigih timsko delo ovira. Kadar je v podjetju timsko delo med zelo visoko cenjenimi lastnostmi, smo namreč priča močni samocenzuri posameznikov, ki se ji podvržejo v strahu, da ne bi razbili harmonije tima. Skupinsko delo je v takem primeru celo destruktivno, saj so prispevki posameznika pod večnim nadzorom, marsikateri individualni glas in znanje pa zvodenita. Pravi izziv za vodje je zato najti ravnotežje med avtonomijo individuuma in kolektivno akcijo. Kako to počno vrhunski timi?

V iskanju odgovora se je smiselno opreti na svetovne zakladnice znanja, še oprijemljiveše pa so pri tem izkušnje domačih stro-

kovnjakov. Ravno vprašanje o delovanju vrhunskih timov je bilo tudi glavno gonilo enega vozlišča »Vrhunski timi – izkušnje znanstvenikov in raziskovalcev« na InCo konferenci 2009 (več v okvirju Čas je za inovativne poslovne modele na strani 21). Iztočnice za dialog so bile sledeče: kako se znanstveniki lotevajo mednarodnih projektov, kako sestavijo in motivirajo tim ... skratka, kaj se lahko od znanstvenikov naučijo podjetja in obratno? Provokatorji razmišljanja, kakor so organizatorji konference poimenovali strokovnjake vozlišča, med njimi so bili **Boštjan Golob** in **Andrej Detela** z Instituta Jožef Stefan, **Sonja Klopčič**, Trimo, **Andraž Tori**, Zemanta, **Davor Jakulin**, Atech, in **Lucija Mulej**, SAZU, so si bili enotni v marsičem.

Družba, podobna laboratoriju

Prvič, gledano z nacionalnega vidika, se postavlja vprašanje, ali je Slovenija odprt prostor. To je pogoj za aktiven medstrukturni dialog in za razvoj inovativne družbe, kar je postavljeno v samo srčiko InCo gibanja za inovativni preboj Slovenije. O DNK slovenskega naroda se mnenja, pričakovano, krešejo. Medtem ko nekateri izpostavljajo majhnost, občutek ogroženosti in konformizem, kar vse zavira atmosfero za ustvarjalnost, drugi zarisujejo popolnoma drugačne orise slovenskega človeka: smo ambiciozen, klen, vzdržljiv in ustvarjalen narod. Nenavadna kombinacija velike introvertiranosti in ambicioznosti odmeva v izjemnih individualnih dosežkih, pa tudi v marsikaterem notranjem boju, kar nas, žal, uvršča v vrh samomorilnih držav. Pa tarnanje o tem, kako majhni smo? Drži, smo maloštevilen narod, kar pa utegne biti tudi koristno. Čas krize išče nove poti in Slovenci imamo v tem kontekstu prednost: razvijemo lahko družbo, podobno laboratoriju. Tak model omogoča skromno eksperimentiranje. Uspeh je mogoče posnemati, medtem ko neuspeh ne okuži celotnega sistema.

Bistveno je, da znamo problem poenostaviti

To je nenazadnje model dela v znanosti. Nobelovo nagrado so lani dobili trije teoretiki, od tega polovico Makoto Kobayashi in Toshihida Maskawa; njuno hipotezo o prehodu iz modela treh kvarkov na šest kvarkov iz leta 1973 so pomagali dokazati slovenski fiziki. **Boštjan Golob**, član te raziskovalne skupine, je na vozlišču povedal, kako uspevajo znanstveniki združevati širši pogled in eksaktnost ter kako v svojem testnem okolju obvladujejo nepredvidljivo. Za fizika je bistveno, da zna problem poenostaviti. To stori tako, da problem opiše z relativno enostavnim sistemom in njegovo okolico. Če se hipoteze izkažejo za resnične, se testno okolje širi.



Foto: arhiv Merkur

Glavna junaka risanke 'A je to' sta pogosto dokazala, da je timsko delo lahko tudi ovira.

ČAS JE ZA INOVATIVNE POSLOVNE MODELE

Znanstveniki in gospodarstveniki - združeni v vrhunske time - so lahko vzor medsebojnega povezovanja, ki je eden izmed ključnih vzvodov slovenske konkurenčnosti. | Estera Lah

»Izmenjava razmišljanj, mnenj in izkušenj na osnovi iskrenega dialoga med ljudmi, ki želijo soustvarjati inovativno družbo,« se je glasil motiv, ki je sredi aprila družil več kot 200 drznih posameznikov iz najrazličnejših poklicev in generacij, da so se udeležili InCo konference 2009 - Konference o inovacijskem komuniciranju. Konferenca, ki jo je organiziralo podjetje Vibacom, partner pa je bilo tudi Združenje Manager, je ustvarila dinamičen prostor za vse, ki želijo oblikovati družbo na temelju inovativnosti in uravnoteženega trajnostnega razvoja. »Vzpostavljati moramo mreže v naši družbi, mostove med izjemnimi posamezniki in organizacijami na različnih področjih. Presegati moramo ustaljene vzorce in pokazati inovativnost tudi pri ustvarjanju novih, svežih, času in prostoru odgovarjajočih socialnih in poslovnih modelov, temelječih na temeljnih vrednotah, kot je delo, kot je solidarnost,« je v nagovoru kot častni podpornik konference izpostavil predsednik republike dr. **Danilo Türk**.

Posebno vzdušje na konferenci so ustvarili t.i. dialogi v interaktivnih vozliščih, v

katerih so udeleženci konference z vrhunskimi strokovnjaki razpravljali o možnostih spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Dialogom je sledila predstavitev posameznih dognanj in pobud v vozliščih, ki bodo zapisana in objavljena v letni publikaciji InCo Manifest 2009. Utrinki konference so dosegljivi tudi na www.incogibanje.si/incokonferenca2009, vključno s posnetki.

Nagrade za najbolj inovativne

V sklopu konference je sledila podelitev »InJo nagrad 2009« - nagrad in priznanj za inovacijsko novinarstvo. InJo nagrade se podeljujejo posameznim novinarskim prispevkom, ki poročajo o inovacijah, inovacijskih procesih, inovativnih podjetjih, inovatorjih in inovativnih zgodbah po InJo načelih. Glavno nagrado za najboljši novinarski prispevek o inovativnosti v slovenskih javnih medijih, objavljen je bil v letu 2008, je prejel Samo Kranjec iz Financ, izpostaviti pa je pomembno, da sta bila letos med desetimi finalisti kar dva "ne-novinarja". Za članek o sistemskih inovacijah je bil nagrajen Franjo Bobinac, predsednik uprave Gorenja in začasní predsednik Združenja Manager; za članek o tem, kako bi vsi delali enako, pričakovali pa drugačen rezultat, je nagrado prejel Jadran Lenarčič, direktor Instituta Jožef Stefan.

Po mnenju InJo komisije je ravno slednje dokaz, kako so managerji pomembni pri



Foto: arhiv Vibacom

Dr. Danilo Türk: Presegati moramo ustaljene vzorce in pokazati inovativnost tudi pri ustvarjanju novih socialnih in poslovnih modelov.

spodbujanju inovacijske zavesti v organizaciji. Znati se morajo dobro pisno in ustno izražati, saj lahko le tako pokažejo pomen inovacijske usmerjenosti svojega podjetja tako navzven kot navznoter. Navzven se taka usmerjenost kaže v poudarjanju horizontalnega, medstrukturalnega sodelovanja z različnimi partnerji, s kupci in širšo javnostjo. Navznoter pa lahko dajo zaposlenim jasno vedeti, kako pomembna je inovativnost za njihovo organizacijo. ■

Estera Lah je vodja projektov na Vibacomu in skrbnica InCo gibanja za inovativni preboj Slovenije.

In širi se vse do tedaj, dokler se predpostavke ujemajo, tako dolgo, da lahko hipotezo potrdimo ali ovrzemo. V celoti.

Pingpong očitkov je slepa ulica

Drugič, gledano z mezo ravni, je, ali domneva, da gospodarstvo in znanost nista dovolj povezani stereotip, res drži? Če prvo očita drugi nekoristnost čiste znanosti, lahko znanost gospodarstvu upravičeno ne ostaja dolžna. A »pingpong očitkov« je slepa ulica. Kaj se lahko ena sfera uči od druge, se je zdel boljši kažipot debate. Če sta gospodarstvenika **Sonja Klopčič** in **Davor Jakulin** izpostavila prijem opolnomočenja zaposlenih kot prenos pristojnosti odločanja na nižje ravni podjetja, so znanstveniki govorili o demokratičnosti v timih, o mehkem vodenju in o radovednosti. Oba »tabora« sta na vrh postavila isto vrednoto: odgovornost. Kaj se lahko torej podjetja učijo od znanstvenih skupnosti in obratno? Veliko, a po realnih izkušnjah še premalo. Če bi govorili enak jezik, če bi bili cilji skupni, se nam ne bi bilo treba učiti, temveč samo iskreno povezovati.

Počakajte, počakajte, zakaj bi to sploh počeli?

Tretjič, gledano z mikro ravni, pa povezovalje temelji na komu-

niciranju. **Andraž Tori**, predstavnik najmlajše generacije, je v vozlišču izpostavil tudi medgeneracijski vidik in svežost idej mladih. Deviantno mišljenje je vir velikih inovacij. In kdo je odklonski mislec? Tisti, ki na sestanku, ko vse gladko teče, vstane in reče: »Počakajte, počakajte, zakaj bi to sploh počeli?« To so tisti, ki se ne priklonijo, ko so drugi zaradi svojevrstnih interesov - ali enostavno zaradi pomanjkanja poguma - že na kolenih. »Veliko ljudi ne zna poslušati, še manj slišati,« je izpostavila **Mulejeva** in dodala, da gre pri tem v veliki meri tudi za odsev psihoanalitičnih dejavnikov, predvsem pa za nesposobnosti umiritve in nadzora nad samim seboj. Da mora dober manager znati voditi ne le ljudi, ampak tudi sebe, ji je pritrdila tudi Sonja Klopčič. Bi morali razviti nekakšno orodje za poslušanje, se (na)učiti komunikacije? Le tiste bistroumne ideje, ki bodo slišane in bodo imele možnost za preskus v praksi, bodo prave inovacije. Lahko da bodo pripomogle k novim izdelkom, k bolj zeleni tehnologiji, lahko pa se zgodi, da bodo sistem, ki ga živimo, obrnile na glavo. ■

Tonja Blatnik je vodila vozlišče »Vrhunski timi – izkušnje znanstvenikov in raziskovalcev«.