

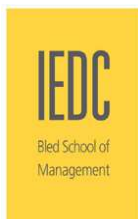


William Fischer, profesor na IMD - *International Institute for Management Development* iz Lausanne, osoba iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području inovacija.



Danica Purg, predsjednica i dekanica, IEDC – *Bled School of Management*, predsjednica, CEEMAN – *Central and East European Management Development Association*

Powered by:



A School with a View

Inovacije novog naraštaja

William Fisher

Posebno mi je zadovoljstvo podijeliti s vama mudrost Williama Fischera, osobe iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području inovacija, profesora na Institutu za razvoj menadžmenta IMD iz Lausanne, izrečenu tijekom predavanja na ceremoniji otvaranja našeg novog Centra za inovativno učenje (eng. Center for Innovative Learning, op. ur.) pri IEDC-u. Inovacije kao tema novog broja časopisa za nas u IEDC-u, Poslovnoj školi Bled, dolaze u pravo vrijeme budući da upravo spremamo proslavu 25 godina postojanja, a inovacije su od uvijek bile izvorom našeg nadahnuća tijekom ove osobite četvrtine stoljeća.

Projekt IEDC - Poslovna škola Bled osmišljen je tijekom tmurnih zimskih dana daleke 1985. godine, četiri godine prije pada Berlinskog zida i šest godina prije raspada Jugoslavije. Kada su 1986. godine u našu školu došli prvi polaznici, čak se i pojam "menadžment" smatrao inovativnim. Stvarali smo tada posve novi model obrazovanja utemeljen na novoj filozofiji, gotovo pa nezamislivoj u ondašnjem ekonomskom, političkom i kulturološkom okruženju. Zapravo smo gradili novu realnost sa zadatkom da osmislimo novi i bolji svijet.

Danas sam veoma sretna što nakon 25 godina, kada pogledam unatrag, jasno vidim rezultate našeg rada. Svaki puta kada nekom od naših diplomanata čestitam na mjestu predsjednika uprave ili ministra u vladi jasno mi bude koliko utječemo na trenutnu stvarnost. Svaki puta kada se nekog profesora IEDC-a pohvali za izvrsnost, pomislim na umreženost naše škole s vanjskim svijetom i lančane efekte koje ona proizvodi. Za takva su postignuća zaslužne upravo inovacije.

Gledajući u budućnost, vodstvo IEDC-a očekuje novine na dva značajna područja.

Prvo područje se odnosi na našu prepoznatljivost i liderski položaj u svjetskim okvirima po tome što smo se u procesu razvoja lidera od uvijek oslanjali na umjetnost, a to ćemo

nastaviti činiti i u budućnosti - kako na području istraživanja tako i u praksi. Umjetnost i liderstvo golemi su prostor za inoviranje u kontekstu razvoja menadžmenta pa će stoga u godinama koje su pred nama biti na vrhu naših prioriteta.

Drugo, naporno smo radili na etabriranju područja održivog razvoja u stručnoj zajednici. Održivost smo odredili obaveznom komponentom svih IEDC-ovih nastavnih programa dok smo međunarodnim centrom izvrsnosti postali osnivanjem Coca-Cola Chair of Sustainable Development pri Poslovnoj školi Bled.

Razmišljajući o tim, ali i drugim izazovima inoviranja koji nas očekuju, misli Williama Fishera doimaju se posebno korisnima. Vjerujem da će njegova mudrost i vas dirnuti.

Tijekom vremena, uočili smo jednu osnovnu ideju koja se provlači kroz sve naše aktivnosti povezane s inovacijama: "U svakoj organizaciji, bez obzira kojem gospodarskom sektoru ona pripada, ljudi se u mnogo širem opsegu trebaju baviti inovacijama!" Navedeni je zaključak toliko važan da ga valja uvijek iznova naglašavati kako bi se riješili uvriježenog stava da su inovacije rezervirane isključivo za odabrane, "posebne" ljude. Tradicionalni odjel istraživanja i razvoja u kompanijama, koji angažira stručnjake i inženjere, pritom i dalje ostaje veoma važan. No, tek oslobađanjem neaktivne i umrtvljene inovativne energije svih djelatnika naših organizacija moći ćemo ostvariti pomake šireg opsega kako bi istinski promijenili svijet.

U više prilika polaznike naših programa zamolili smo da neobavezno i neznanstveno procijene u kojoj mjeri organizacije koriste njihove osobne talente i sposobnosti: "Možete li nam potvrditi da krajem dana odlazite u miru kući radi toga što ste svoje inovativne ideje, koje

bi mogle unaprijediti poslovanje, podijeliti s kolegama i menadžerima u organizaciji? Ili možda spadate u grupu ljudi prepunih novih zamisli za koje nitko ne mari?" Premda je ispravnost ovakvog istraživanja sa znanstvenog stajališta upitna, odgovori koje smo dobili od polaznika zanimljivi su i provokativni. Naime, navode na pomisao kako istinska "energetska kriza" našeg vremena ne potječe iz problema povezanih s naftom, već iz organizacija u kojima svakodnevno radimo.

Veličina varijable "iskorištenost talenta" do koje smo došli temeljem obavljenih razgovora daleko je ispod razine koju bi, primjerice, menadžeri proizvodnje ocijenili prihvatljivom u kontekstu iskoristivosti kapaciteta strojeva. Stoga se samo po sebi nameće pitanje: "Zašto se nešto, što je u kontekstu strojeva posve 'neprihvatljivo', tolerira od strane lidera i menadžera kada su u pitanju ljudski potencijali?" Objašnjenja koja dobivamo od polaznika u takvim situacijama više-manje uvijek ulaze u neku od ove tri kategorije:

1. Smatraju kako je "razmišljati" u njihovim organizacijama dozvoljeno samo odabranim pojedincima,
2. Preopterećeni su rutinskim aktivnostima,
3. Smatraju kako previše vremena provode "u borbi" protiv vlastite organizacije.

Iako su nam poznati, navedeni mentalni modeli tipične su i realne zapreke koje značajno ometaju oslobađanje inovativnosti i kreativnosti djelatnika.

Kada bismo varijablu "iskorištenost ljudskih potencijala" podigli na malo višu razinu vjerojatno bi uspjeli promijeniti svijet. Čak i onda kada ne bi uspjeli postići nešto tako veliko, zasigurno bi uspjeli promijeniti naše radno okruženje te time svaki radni dan učiniti više ispunjenim - za sve dionike i za nas same. Doista, do nas često stižu rasprave o tome što bi se trebalo učiniti kako bi se potaknule inovacije. Trebamo li možda stvoriti neku vrstu organizacijskog stroja koji će proizvoditi "inovativna rješenja", poput Edisonove "Tvornice ideja"? Trebamo li možda zaposliti kakve posebne, iznimno pametne pojedince u ulozi svojevrsnih "neovisnih genijalaca"? Trebamo li možda oformiti posebno produktivne radne timove? Ili nam je možda potrebna posebna, kreativna kultura? Odgovor je jednostavan: "Dakako da nam



treba sve to zajedno!" Sve to, a ne samo nešto. Što je, nadam se da ćete uvidjeti, itekako ostvarivo.

Sa štovanjem,
prof. dr. Danica Purg, predsjednica i
dekanica, IEDC

Što smo naučili pažljivim motrenjem inovacija?

Izučavanje inovacije danas više nije nikakva novost. Iza nas je pedesetak godina temeljitih znanstvenih istraživanja koja su jasno pokazala kako su problemi s inovacijama u mnogo većoj mjeri povezani s *upravljačkim propustima* negoli s tehnologijom. Vjerojatnije je da su povezani s okruženjem u kojemu se tehnologija koristi negoli sa samom tehnologijom; s odnosima organizacije i njezinih dionika; s liderima koji nisu sposobni inspirirati sljedbenike. Ovi čimbenici od ključne su važnosti za uspjeh ili neuspjeh određene inovacije. Tijekom godina također smo shvatili kako su inovacije u mnogo većoj mjeri pitanje *kvalitetnog upravlja sustavom* nego znanosti i tehnologije. Stoga je pokretanje novog *Center for innovative learning* u okvirima poslovne škole IEDC - potez posve prikladan trenutnim potrebama!

Slogan poslovne škole IMD: "Kako kreirati iskustvo istinskog učenja?" oduvijek je bio u središtu našeg zanimanja. Smatramo kako smo dobrano zašli na put pronalaska adekvatnog odgovora na ovo neobično važno pitanje. Prije svega, potrebno je usvojiti više jednostavnih lekcija:

1. *Klijent uvijek mora biti u središtu pažnje.* Prije svega drugoga, uvijek treba imati na

umu da priča o inovacijama započinje s klijentom. Za uspješnu komercijalizaciju inovacije nije dobro primarno se usmjeriti na inovatora umjesto da razmišljamo o čovjeku kojem je ona namijenjena: osobu koja će novu ideju spremno platiti vlastitim novcem. Poznajete li svoje klijente toliko dobro da s njima kvalitetno surađujete na izradi novog proizvoda, prema njihovim potrebama, tada ste na pravom putu da vaše inovacije učinite uspješnima. Kao najbolji stručnjaci za svoja vlastita životna iskustva, klijenti o proizvodu uvijek znaju više od autora.

Radeći na knjizi *Virtuoso Teams* (Andy Boynton, Bill Fischer, *Virtuoso Teams*, London, Financial Times, 2005.), došli smo do jedne važne spoznaje: odnose s klijentima nije dobro graditi na uvriježenim stereotipima, prisutnim u svakom biznisu i svakoj industriji, koji se svakodnevno šire na jutarnjim kavama, poslovnim ručkovima i večerama jer nas oni uvijek navode da klijentima pružimo manje nego što možemo te time ostavimo njihove potrebe nezadovoljenima. Uspješne inovacije obično oplemenjuju klijente. Percipirati korisnike kao složena, zanimljiva i sofisticirana bića spremna više potrošiti kako bi zadovoljili svoje potrebe pravi je pristup pokretanju svakog inovativnog projekta.

Svi mi mnogo govorimo i često naglašavamo koliko je važno "slušati klijenata". Iskreno govoreći, nitko se time baš ne voli baviti. Skloni smo vjerovati da dobro poznajemo svoje klijente. No, svaki puta kada zamolimo polaznike da odvoje određeno vrijeme za iskren i otvoren razgovor sa svojim klijentima, svjedočimo kako dolaze do novih informacija i složenih pojedinosti kojih do tada nisu bili svjesni. Često se tada desi da saznaju kako su klijenti voljni platiti nešto što oni sami nikada ne bi uzeli u obzir. Dakle, kada dobro proučimo i upoznamo klijenta te se nakon toga prilagodimo njegovim potrebama, na dobrom smo putu da pronađemo sretno rješenje.



2. *Uključivanje je posebno važno.* U proces stvaranja inovacije važno je uključiti čim više perspektiva; više glava pametnije su od jedne. Složene situacije zahtijevaju složena rješenja – toliko složena koliko treba da se problem uspješno riješi. Zato nam trebaju mišljenja različitih ljudi, različite perspektive, ideje i uvidi, a to nam ne može pružiti jedna osoba. Osiguranje prostora za sudjelovanje većeg broja sudionika ključno je za kvalitetu inoviranja. Međutim, uključivanje ljudi u projekte zahtjevna je leaderska kvaliteta na koju rijetko nailazimo. Osim toga, od lidera traži određenu dozu *samouvjerenosti* koja će okupljenim pojedincima dozvoliti da se iskažu u punom svjetlu. Nažalost, navedene kvalitete rijetko susrećemo.

Primjerice, direktori odjela ljudskih resursa s kojima surađujem svake godine iznova mi govore kako su uspjeli zaposliti sjajne pojedince. Nakon toga osobno upoznam te ljude kako bi opet iznova uvidio koliko su samo ambiciozni, energični i željni znanja. Nakon nekog vremena pregledam njihove performanse da bi opet iznova svjedočio istim, posve prosječnim rezultatima, bez obzira radi li se o novacima zaposlenim na razini uprave korporacije, poslovne jedinice ili projektnog tima. Obično uočim tek poneke razlike, jedni budu malo bolji od drugih, ali rijetko kada nailazim na doista posebna postignuća. Prezentirana u matematičkom obliku, situacija nalikuje jednadžbi kada se umnožavanjem sjajnih pojedinaca uvijek dobivaju prosječni rezultati iako bi, naravno, trebalo biti drukčije. Kada bi smatrali da je misija poslovnih škola podcjenjivanje, a ne razvijanje talenata, danas ne bismo bili ovdje.

Stoga smo posljednjih godina razmišljali zašto se to događa i kako promijeniti takvu praksu? Štoviše, mnogi primjeri iz poslovne i civilne prakse jasno pokazuju da rezultat jednadžbe može i mora biti drukčiji budući da su pojedine organizacije zaposlile darovite pojedince nakon čega su novaci ostvarili izuzetna postignuća. Kako? Jednostavno tako što nisu bili spremni na kompromise bilo koje vrste! Uspješne organizacije znaju *što žele* i *zašto* to žele, te se potom okreću stvaranju okruženja koje pogoduje ostvarenju izuzetnih postignuća. Sadržaji u nastavku teksta govore o raznim aktivnostima koje su te organizacije poduzele, poanta kojih je da su inovacije suštinski nespojive s nepotrebnim i preuranjenim kompromisima. Ako vam je cilj izvrsnost, tada ne možete činiti drugo nego zaposliti natprosječne pojedince. Ako je vaš cilj prosječnost umjesto izvrsnosti, ako ne očekujete velika postignuća, čemu tada gubiti vrijeme i energiju kako bi privukli posebne pojedince?

3. *Ljude zapošljavajte temeljem njihove stručnosti, a ne na temelju njihovog ponašanja.* Većina knjiga o znanosti menadžmenta poručuje svojim čitateljima sljedeće: "Zapošljavajte ljude radi njihovih stavova i ponašanja... zatim ih educirajte kako bi postali stručnjaci u svom poslu". Zašto? Zato što svi mi, kao lideri i menadžeri, svakodnevno moramo s tim istim ljudima i njihovim stavovima živjeti i raditi, pa nam onda kvalitetni stavovi i ispravno ponašanje u mnogome olakšavaju život. No, takav pristup i takav način razmišljanja negativno utječe na generiranje svježih ideja u vašem malom, sretnom i zadovoljnom timu. Želite li uistinu doći do novih ideja, barem ponekad morate zapošljavati ljude sa znanjem i vještinama, hrabro se suočavajući s njihovim osebnim stavovima i ponašanjem.

4. *Poticajno konverzijsko okruženje predstavlja "conditio sine qua non" učinkovitog inoviranja.* Razgovor, komunikacija, dijalog... temeljni su procesi u korijenima nastanka svake inovacije.

Dok su se industrijski inženjeri 20. stoljeća u procesu rada usmjeravali na "zadatke", inženjeri inovacija u budućnosti će redizajnirati organizacije znanja *rekonfiguriranjem komunikacijskog okruženja*. Osobno vjerujem da se komunikacijsko okruženje može svjesno oblikovati prema nečijim potrebama. Budimo realni, inovacija se na koncu uvijek može poistovjetiti s konverzacijom. Radi se zapravo o procesu osmišljavanja ideje i njezinom prenošenju drugoj osobi da bi je ona unaprijedila ili upotrijebila. Puko osmišljavanje ideja bez njihovog prenošenja drugima nije i ne može biti inovacija. Stoga je kreiranje kvalitetnih uvjeta za konverzaciju koji podupiru neometan protok ideja od ključnog značaja za uspješno inoviranje.

Jorma Ollila, (predsjednik uprave *Nokia* i njen bivši izvršni direktor, član uprave *Ford Motor Company*, član uprave *Royal Dutch Shell*, op. ur.) u potrazi za novim idejama svake je godine više mjeseci provodio u Silikonskoj dolini. Često je znao reći kako se radilo o njegovom najvažnijem zadatku u ulozi glavnog izvršnog direktora velike tehnološke kompanije. Ollila je također opazio kako se najbolje osjećao u kantini tvrtke koju bi posjetio jer je uživao sjediti za stolom u ugodnom okruženju te s domaćinima raspravljati o nekoj ideji. Rezultat? Novo sjedište *Nokia* nedaleko Helsinkija izgrađeno je uokolo dva glavna atrija, a u jednom od njih smještena je ogromna kantina. Susjedni uredi pregrađeni su staklenim zidovima koji potiču djelatnike da se uključe u konverzaciju u što većem broju. Sve nam to govori koliko je učinkovito konverzijsko okruženje važno za inoviranje.

5. *Projektirajte organizacije na isti način na koji se projektiraju gradovi*. Unazad par godina na tržištu se pojavila vrlo mudra knjiga o snazi metafora za promišljanje razvoja tvrtke. Preciznije rečeno, čitatelje se potiče da o organizacijama i dizajnu njihove strukture razmišljaju kao: o strojevima, o organizmima, o mozgu, o kulturi, o političkom sustavu, o psihijatrijskoj ustanovi i slično (radi se o knjizi *Images of Organization*, Gareth Morgan, SAGE, 1986., op. ur.). U novije vrijeme Gary Hamel se prilikom opisivanja organizacijske strukture služi radovima urbanistkinje i teoretičarke razvoja gradova Jane Jacobs. (Gary Hamel, Bill Breen: *The Future of Management*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 2007.). Slažem se s Hamelom i podržavam njegove ideje koje nas navode da proces inoviranja u organizacijama poistovjećujemo s razvojem gradova. Promislite o tome:

- Kako izgleda "promet ideja",
- Na kojim je pravcima taj promet najjači,
- Gdje su smješteni privlačni kvartovi,
- Na kojim mjestima se okupljaju inteligentni pojedinci,
- Na koji način kvalitetnije stapati ideje,
- Na koji način u sve to uklopiti različitost kako bi se priča učinkovito zaokružila.

Zapravo, vjerujem da je uspješne inovativne tvrtke moguće dizajnirati proučavanjem strukture velikih svjetskih metropola (Richard Florida: *Who's Your City?*, New York, Basic Books, 2008.).

6. *Upustite se u veće rizike, s manjim šansama za uspjeh*. Rizik predstavlja osnovnu sastavnicu inovacija; baš kao i neuspjeh. Smatram kako se proces inoviranja, u svojoj suštini, zapravo svodi na proces *pokušaja, neuspjeha i učenja iz neuspjeha* kako bi se novi pokušaji pokrenuli na novim osnovama. Djelatnici specijalizirane savjetničke tvrtke IDEO sa sjedištem u kalifornijskome gradu Palo Alto opisani proces nazivaju "*prototipiranjem*". Na IMD-u njihov smao koncept prihvatili s tolikim oduševljenjem i strašću da smo ga pomalo iz pukog modela pretvorili u



životnu filozofiju. Kontinuirano kreiramo prototipe za sve i svašta vjerujući kako "prototipiranje" značajno unapređuje našu inovativnost. Zašto u to vjerujemo? Prije svega radi bolje komunikacije! Opipljivost i realizam "prototipa" osigurava kvalitetnije povratne informacije i hitrije odgovore.

7. *Uljudni timovi postižu tek pristojne rezultate.* Ovdje se opet vraćamo na kvalitetu komunikacije. Naša su istraživanja pokazala da uljudni timovi postižu tek prosječne rezultate. Što ne znači, naravno, da trebate biti drski već da ponekad trebate okupiti različite ljude u situacijama koje će im omogućiti da se iskažu, zato što mogu učiti jedni od drugih i međusobno se natjecati umjesto da samo stoje sa strane.

Doris Kearns Goodwin napisala je knjigu *Teams of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* koja opisuje upravo taj obrazac. U jeku američkog građanskog rata Lincoln je shvatio da mu za uspjeh trebaju nove, inovativne ideje bez obzira od koga one dolaze. Iz tog razloga u svojem je kabinetu okupio ljude različitih političkih uvjerenja od kojih su se neki doslovce mrzili potaknuvši ih na razgovor. Što je time postigao? Umjesto skromnog kompromisa ili pristranih rješenja dobio je ono najbolje koje svaki pojedinac krije u sebi. Iako je proces bio veoma zahtjevan, istovremeno je bio nevjerovatno učinkovit u kontekstu generiranja kvalitetnih ideja.

Točno prije nekih mjesec dana, usred financijske krize, prijatelj Andy Boynton, dekan *Boston College Carroll School of Management* za časopis *The Boston Globe* napisao je: "Želimo li promijeniti i iznova osmisлити svjetski financijski sustav, za

jednim ćemo stolom morati okupiti najpametnije ljude svijeta. Upamtite – *najpametnije* – a ne najpristojnije pojedince. U situacijama sličnim ovoj u kojoj se čovječanstvo danas nalazi uljudni razgovori nisu dobrodošli. Štoviše, pozvani pojedinci moraju ostati zajedno iako se osjećaju nelagodno. Osim toga, moraju brzo djelovati. Naravno da će pritom "perje frcati" na sve strane! No, ako će nas to izvući iz zbrke u kojoj smo se zatekli, takvo je ponašanje sasvim u redu". (Andy Boynton, prema citatu Roberta Weismana u rubrici "Economic All-Stars", *The Boston Globe*, 12. listopada 2008.) Kada ste prisiljeni uvoditi velike inovativne promjene, morate si usmjeriti vjetar u leđa. U tome će vam od uljudnosti mnogo više pomoći ljudske vještine.

8. *Osmislite procese za učinkovito protjecanje ideja.* U vašoj organizaciji vjerojatno postoje razni mehanizmi učinkovitog upravljanja proizvodnjom, zalihama ili potraživanjima. Tijekovi novca na računu pažljivo se i stručno prate. No, što se dešava s praćenjem protoka ideja? Postoje li u vašoj organizaciji pouzdani procesi na kojima možete graditi budućnost? Istina je zapanjujuća: većina tvrtki ne vodi brigu o tome na sustavan i svrsishodan način.

Za uspješno inoviranje menadžment mora osigurati *protočnost* ideja. Znamo li uopće odakle one dolaze i na koji način kolaju strukturom tvrtke? U kontekstu kolanja materijala takvo pitanje uopće nije sporno. Svi su s time jako dobro upoznati. Što možemo zahvaliti vremenskom periodu od kojih 250 godina neviđenoga bogaćenja pod nazivom industrijska revolucija, usredotočenom na učinkovito transformiranje rada i materijala u gotove proizvode za prodaju. Usmjerenost na reduciranje varijacija ključno je obilježje industrijske revolucije koje i danas negativno utječe na inovacije.

Inovativnost također, poput svakog drugog značajnog procesa, zahtijeva organizirani sustavni



pristup pomoću kojeg određujemo kako će se, na najbolji mogući način, prikupljati ideje i prenositi kroz strukture tvrtke kako bi se stvorila dodana vrijednost te kako će se, naposljetku, iste ponuditi drugim korisnicima. Kada su posrijedi ideje, mnogo je bolje pustiti ih da "kruže" nego da se "gomilaju" na jednom mjestu. U tom kontekstu menadžment ima zadatak što bolje razumjeti proces kako bi ga zatim učinili fluidnim. Sve se zapravo svodi na procese, samo što u ovom slučaju umjesto materijala transformiramo ideje pomoću dijaloga. Za razliku od materijalističkih procesa, varijacije se u radu s idejama moraju uvećati, nikako smanjiti. U slučaju *DeepDive™* radi se upravo o takvom procesu. (Uvod u *DeepDive™* [TM Deloitte Consulting LLP] pronaći ćete u knjizi *Virtuoso Teams*, Boynton i Fischer, ibid., 9. poglavlje)

9. *Događanja izvan organizacije postaju važnija od događanja unutar organizacije.* U prošlosti, na predavanjima o "inovacijama" zapravo smo govorili o hitroj "komercijalizaciji", odnosno bržem i učinkovitijem protoku ideja od trenutka njihovog nastajanja u strukturama tvrtke pa sve do konačne komercijalizacije. Suprotno tome, danas smatramo kako je *jasnoća gledanja* u budućnost, izvan rigidnih okvira matične tvrtke, postala važnijom od upravljanja komercijalizacijom. Što to zapravo znači? Da bi lideri i menadžeri trebali odvajati više vremena za istraživanje: odakle nove ideje dolaze, tko su ljudi koji se njima trenutno bave. Iako u mnogim slučajevima oni vjerojatno neće postati vaši partneri, činjenica je da se bave poslovima o kojima morate što više znati želite li postati uspješnim inovatorima. (Radi se fenomenu prepoznavanja novih trendova prije njihove jasne pojave o

kojem piše Eric von Hippel: *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA, MIT Press, 2006.).

Mnogi od vas upoznati su s pojmom "komercijalizacijskog lijevka" (Kim B. Clark, Steven C. Wheelright, *The Product Development Challenge: Competing Through Speed, Quality, and Creativity*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1995.) Rasprave o inovacijama ranije su se uglavnom njime bavile. No, danas više nije tako, danas se više bavimo kolanjem ideja kroz organizacijsku strukturu, odozdo prema gore i obrnuto, prema kojem u kontekstu inovacija u središte pozornosti treba postaviti lanac vrijednosti, a ne neko čvrsto, nepromjenjivo stanje. (Charles Fine, *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, New York, Basic Books, 1999.) Radi se o drugačijem poimanju svijeta koje se opet iznova temelji na kvalitetnoj komunikaciji kao osnovnom preduvjetu učinkovitijeg protoka ideja.

10. *Inovacije zahtijevaju disciplinu i snažno vodstvo.* Uvjereni smo da je *disciplina* katalizator koji blagotvorno utječe na kreativnost te da ovi pojmovi nisu jedan drugome proturječni. Drugi stručnjaci više se zalažu za "bottom-up" pristup, odnosno tzv. "pristup tisuća svjetlećih putokaza" kojim se potiču doprinosi svakog pojedinog sudionika u procesu s čime se mi ne slažemo. Zašto? Izučavajući živote velikih inovativnih lidera poput Thomasa Edisona, Stevea Jobsa i brojnih drugih, zaključili smo da učinkovitom inoviranju mnogo više pogoduje snažno vodstvo nego "bottom-up" pristup. U pomanjkanju snažnog i kvalitetnog vodstva "bottom-up" pristup nam i tako ništa neće pomoći. Prema knjizi *Virtuoso Teams*, optimalna situacija za učinkovito inoviranje stanje je u kojem djelatnici organizacije vjeruju da im je osigurana posvemašnja sloboda inoviranja dok upravljačka struktura istovremeno vjeruje kako je osigurala potpunu kontrolu. Zanimljivo je da se optimalna situacija doista može postići u praksi, a jednom

kada se to dogodi šanse za konačni uspjeh u mnogome se povećavaju.

Vodstvo i inovacije

Ranije sam naglasio koliko je kvalitetno vodstvo važno. Radi se zapravo o svojevrsnom "kontaktnom sportu" budući da vodstvo zahtijeva komunikaciju, i to licem-u-lice, a ne kao što se u posljednje vrijeme često dešava, e-mailom!

Važne inovacije često su posve spontane, a javljaju se u situacijama kada nema prirodnih barijera i otpora. U nastavku vam želim pomoći da osvijestite taj spontani proces kako bi ga učinili ponovljivim i pouzdanim. Danas već jako dobro znamo o čemu ovisi učinkovito inoviranje. Iako u javnosti prevladava mišljenje da je tehnologija bitna, nebrojeno puta dokazano je kako su ljudi i organizacija glavni čimbenici inoviranja.

Rezultate našeg rada volim dovesti u kontekst distribucije menadžerskih performansi. Svi mi, pa tako i menadžeri, ponekad smo više a ponekad manje učinkoviti na radnom mjestu. Stručna literatura na području znanosti menadžmenta usmjerava se na podizanje prosječne menadžerske učinkovitosti i na reduciranje varijance. S druge strane trebamo se prisjetiti kako velike promjene i značajne inovacije zahtijevaju da posegnemo izvan okvira tradicionalne krivulje distribucije performansi.

Spomenuo sam ankete koje smo provodili kako bi saznali od polaznika u kojoj mjeri organizacije iskorištavaju njihove osobne talente. Mislite li da rezultati ispravno prezentiraju stvarno

stanje na terenu? [*okupljeni na predavanju potvrdno su kimmuli glavom*] Ako je odgovor potvrđan, pitanje glasi: "Što možemo učiniti kako bi promijenili deprimirajući trend?"

Nakon provedenog istraživanja bankari koji su u njemu sudjelovali rekli su mi da osjećaju kako je u njihovim organizacijama "samo odabranima dozvoljeno razmišljati". Brojna pravila i rigidna hijerarhija često se pokazuju nepremostivom preprekom. Što me nimalo ne iznenađuje. Ništa neobično. Isto sam istraživanje provodio širom svijeta samo kako bi na koncu saznao da je zapravo svugdje isto: u Kini, Europi i Sjevernoj Americi. Jednom sam prilikom, prije nekih šest mjeseci, razgovarao s grupom mladih i perspektivnih Azijata zaposlenih u brzorastućoj multinacionalnoj kompaniji, proizvođaču robe široke potrošnje. Potvrdili su mi da je situacija kod njih posve ista; njihove ideje u pravilu se ne prihvaćaju! Inicijative uvijek dolaze od direktora: "U našoj firmi sve ovisi o njemu. Ruke su mi vezane, samoinicijativno ništa ne smijem učiniti. Sve ovisi o onima 'iznad nas'". Isto su mi potvrdili i drugi, mnogo više pozicionirani menadžeri velike europske tvrtke koji iznad sebe imaju samo jednu ili najviše dvije hijerarhijske upravljačke razine. Možda mi i vi možete potvrditi isto?

Spoznaje do kojih smo došli na temelju obrađenih anketa i drugih aktivnosti koje smo provodili radeći na knjizi *Virtuoso Teams* poprilično jasno pokazuju da je *kvalitetno vodstvo* ključni sastojak inoviranja. Sve to navodi me da zaključim kako bi važan zadatak svakog uspješnog lidera trebalo biti nešto što se može nazvati *umnožavanjem talenta*. Iz toga proizlazi da se ključna odgovornost lidera kompleksnih organizacija odnosi na *kreiranje društvene arhitekture* (ustroja) koja podupire generiranje intelektualnog kapitala. Iako ova rečenica sjajno zvuči, što zapravo znači? Pokušat ću misao dovesti u kontekst koji će značenje učiniti jasnijim. Riječ je zapravo o kompanijama koje posebno cijene

ideje, razmišljanje, inovativnost i znanje te ih po važnosti pokušavaju izjednačiti s proizvodnjom.

Zanimaju me tvrtke koje to uistinu čine. Iskustvo mi govori kako čitav proces o kojem govorimo započinje s ljudima okupljenim radi inoviranja. Stoga ćemo razmatranje o tome započeti s poznatom porukom McKinseya: "Dobro razmislite s kakvim ljudima raspolazete. Kolika je njihova intelektualna širina? Koja su vaša očekivanja u tom kontekstu?" McKinsey je dugo tvrdio da bi organizacija trebala okupiti dvije vrste ljudi:

- stručnjake koji odlično poznaju određeno usko područje. Takvi ljudi često su izvori brojnih originalnih ideja koje odvođe organizaciju u sigurnu budućnost. No, za učinkovito inoviranje nisu dovoljni.

- lidere širokih svjetonazora i slabijeg poznavanja uskih stručnih disciplina. Naravno da su ti ljudi također inteligentni poput stručnjaka iz prve grupe, a od njih se razlikuju po drukčijim vještinama i interesima. Obično lakše ostvaruju društvene kontakte. Put karijere unutar tvrtke obično im je drukčiji. Širina svjetonazora, kvalitetni odnosi s klijentima i hitro prenošenje ideja njihova su glavna obilježja.

Zašto je to važno? Zato što lideri vrlo brzo shvate *zašto* će vaše inovacije nekome biti zanimljive, te *koga* bi one doista mogle zanimati. Sposobni su stvarati poveznice takvog tipa čime značajno doprinose pokretanju ideja. I ne samo to. Njihove se prednosti očituju u procesu komunikacije koji se znatno ubrzava kada se u razgovor uključe pojedinci širokih svjetonazora. U

kontekstu otpora, ne treba ih se predugo uvjeravati. Zašto? Radi otvorene prirode njihovog karaktera. Upućeni su u mnoge segmente života pa radi toga prije znaju *tko* (će nešto napraviti) nego *što* (treba napraviti). A ideje se upravo tako kreću, od jedne osobe do druge pa stoga znati "tko" može biti jednako važno kao i znati "kako". (Igra riječi u izvorniku: eng. "*know-who*" can become as important as "*know-how*", op. ur.)

Zaključak

Na kraju bih zaključio kako je posve razvidno koliko su inovacije važne. Također je jasno da nam za njihovo opredmećenje u praksi treba više ljudi nego što se obično misli, budući da pojedinci smatraju kako inovacije spadaju u poseban prostor njihovog privatnog vlasništva.

Želite li u svijet uvesti nešto istinski novo, savjetujem vam da odbacite kompromise u kontekstu ljudi i konačnog cilja. Skromnost vam također neće mnogo pomoći kada uvodite promjene koje će ostaviti pečat u mnogim životima.

Uljudni timovi obično ne postižu više od pristojnih rezultata. Pritom naravno ne mislim kako bi u ključna obilježja tima trebalo prometnuti drskost ili agresivnost, već bi to trebalo učiniti s obilježjem kontinuiranog *konstruktivnog sučeljavanja*. Osim toga, svim srcem se zalažem za *prototipiranje* kako bi se na ograničenom području preuzeli veći rizici. Podsjećam vas da ne zaboravite angažirati prave ljude. Nakon toga im morate rigidnu organizaciju ukloniti s puta. Naravno, sjetite se da ljude morate i primjereno nagraditi. Zanimljivo je kako mnoge organizacije zaboravljaju učiniti išta od navedenog!

Kako se sve ovo odražava na lidere? Prije svega moraju pažljivo slušati okupljene talente. Najbolji lideri počinju upravo na ovom mjestu. Zapravo,

logično je što tako postupaju. Ako su već uspješni okružiti se izuzetnim pojedincima, mogu li učiniti drugo nego da pažljivo saslušaju što im ovi žele reći? Osim toga, uvijek moraju imati na umu protočnost ideja u organizacijskoj strukturi. Inovativni lideri dobro znaju koliko je važno da ideje ne stoje "usklađene" na jednom mjestu. Razumjeti kako i radi čega se one kreću da bi svjesno *poticali fluidnost* druga je velika odgovornost inovativnih lidera. Nakon toga lideri bi trebali *izazvati, osporiti i ugroziti ideje*, ne i ljude koji su ih osmislili. No, svoj će posao ispravno izvršiti tak onda kada stvore poticajno okruženje za redovito i ugodno komuniciranje.

Vjerujemo da u pozadini učinkovitog inoviranja uvijek stoji kultura koja brine o individualnosti pojedinca kako bi uvijek ostali ono što u stvari jesu. Uspješne tvrtke pomno paze da se njihovi talenti ne utope u osrednjosti samo radi dobrih odnosa i sklada u organizaciji. Takva kultura znatno utječe na timove, namećući im nove obaveze kako bi uvijek bili na visini zadatka, kontinuirano učili i rasli, aktivno promišljali stvarnost, otvorenog uma aktivno slušali što im drugi imaju za reći, ambiciozno se postavljali prema životnim izazovima, poticali druge na razvoj te hrabro odbacivali kompromise.

Istinska *moć raznolikosti* ogleda se u tome što iz svih aktera izvlači više. Nedavni boravak u Kini gdje sam radio na podizanju škole podučio me važnoj lekciji: uspješnost zajedničkog poduhvata ne ovisi o tome da mi postanemo većim Kinezima ili da oni postanu većim Europljanima od nas. Takva nastojanja ničemu ne vode. Shvatio sam kako je ispravno da se oni trude biti boljim

Kinezima, a mi Europljanima, te da pritom mislimo o tome kako ćemo na različitostima graditi razvoj. Poanta koju vam želim prenijeti: *različitosti* se ne trebaju uklanjati, već ih treba pretvoriti u neiscrpnu vrelo snage.

Moje su posljednje misli povezane sa svima znanim proizvodom *iPodom*, uistinu spektakularnom inovacijom u smislu funkcionalnosti i utjecaja na naše živote, te poslovnim modelom koji je na interesantan način pokidao tradicionalne vrijednosne lance u industriji. Stvaranje *iPoda* započelo je okupljanjem posebnog tima stručnjaka, angažiranih od uprave isključivo radi tog projekta, bez namjere da ih se trajno zaposli. Ekspertima je postavljen zadatak da osmisle proizvod u određenom vremenskom roku te im je nakon toga osigurana posvemašnja autonomija djelovanja kako bi se ukinula eventualna organizacijska ograničenja koja su ih mogla priječiti u oslobađanju najviših mogućih potencijala. Steve Jobs, vođa projekta osporavanih liderskih kvaliteta, vodio je ljude točno prema našim očekivanjima: radnom timu dodijelio je zadatke osiguravši im zatim posvemašnju slobodu djelovanja. Ponio se, zapravo, posve logično. Ako na nekom području ne posjedujete dovoljno iskustva da bi nešto sami učinili, tada morate vjerovati stručnjacima. Jobs je dakle preuzeo ulogu *mentora* tima sa zadatkom *usmjeravanja*, a ne *kreiranja* umjesto angažiranih ljudi. Večer prije službenog predstavljanja *iPoda* u Las Vegasu proučavao je prototip stavivši slušalice na glavu nakon čega je okupljenima rekao: "Užas! Ove slušalice ništa ne vrijede. Morate ih zamijeniti do sutrašnje promocije. Sami smislite kako ćete to učiniti. *Vaše je da brinete o proizvodu, o sadržaju 'kutije', a moje da brinem o svemu što je izvan nje.* Ovakav *iPod* neće se pokazati uspješnim na tržištu. Osjećam to dobro budući da se radi o mojoj domeni, domeni 'izvan kutije'. Na vama je da smislite kako ćete zamijeniti slušalice jer se radi o problemu iz vaše domene, o problemu 'kutije'."

Na kraju vam savjetujem da *sustavno razmišljate o cjelini*. Sustav je mnogo važniji od pojedinih komponenti. Na koji način se dijelovi sustava uklapaju u cjelinu? Što to znači klijentima? Odgovorite na ova pitanja ne pristajući pritom na kompromise. Ako doista želite ostvariti velike promjene skromnost vam neće baš pomoći. Naravno, u svemu tome ne smijete podcijeniti klijente. Prepoznajte ih točno onakvima kakvi oni jesu: kompleksnim ljudskim bićima, zanimljivijim nego što smo skloni misliti. Dobro ih proučite. Zatim se prilagodite.

Proces inoviranja nam zorno pokazuje kako smo (pre)često sami sebi najveći neprijatelji. Prilikom izgradnje organizacija koristimo ograničavajuće strukture koje nas zatim priječe realizirati najviše moguće potencijale. Pristajemo na prosječnost, iako nam je izvrsnost često na dohvata ruke. Kada naiđemo na velike talente, gušimo ih u kulturi osrednjosti. Rečeno sloganom jedne od najinventivnijih svjetskih organizacija, u kontekstu upravljanja inovacijama uvijek morate *razmišljati drugačije!*