



qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Inovacije

No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.
ISSN 1846-9590



A School with a View

25
YEARS

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (AoEC), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Natalia Radovčić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Ivan Milijan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Sonja Runkas / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)
Prodaja: Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) qlife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

WORLD BUSINESS ACADEMY
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Rujan 2011.



9

Tema broja: Inovacije
Marko Lučić

13

Inovativnost: angažiranje kreativnosti svih djelatnika

Margaret Wheatley

Autorica poručuje liderima kako bi morali shvatiti da *gušenjem* jedinstvenih i različitih interpretacija uništavaju *spособnost prilagodbe* sustava. Osim toga, tvrdi ona, spremnost na promjene najbolje će razviti ako potiču djelatnike na iskušavanje različitih pristupa. I tada, kada okruženje nametne potrebu za promjenom, trebaju samo "zaroniti" u dubine vlastitog sustava gdje će u dijalogu s ljudima pronaći već spremna rješenja.

25

MIX Manifest

Kojim je to zakonom propisana birokratiziranost, inertnost i politizacija naših organizacija i institucija? Kojim je zakonom propisano da obespravljenost, depresivnost i dosada u njima budu obvezatni? Ako takvi dokumenti ne postoje, što nas onda priječi u stvaranju bezgranično inventivnih, istinski inspirativnih i visoko fleksibilnih institucija? Ovim se pitanjem bave ugledni teoretičari i praktičari, okupljeni na projektu *MIX - Management Innovation eXchange*, koji se provodi na internetskoj platformi www.managementexchange.com.

47

Inovacije novog naraštaja

William Fischer

U novom broju *qLifea* s posebnim zadovoljstvom vam prenosimo mudre poruke Williama Fischera, osobe iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području inovacija, izrečene tijekom predavanja na ceremoniji otvaranja *Center for Innovative Learning* pri IEDC-u, *Poslovnoj školi Bled*.

63

Intervju: Goran Vlašić

Jelena Krizmanić

Mladi hrvatski stručnjak u interesantnom razgovoru s kolegicom Jelenom Krizmanić iznosi svoja promišljanja o fenomenu inovativnosti, inhibitorima koji priječe njegov razvoj u organizacijama, uloji top menadžera te o trenutnoj situaciji na tom području u Hrvatskoj.

77

Istinska sreća

Ruben Papian

U novoj rubrici naziva *osobni razvoj* autor Ruben Papian nam kazuje kako u svijetu stalne promjene *sreća* kontinuirano dolazi i odlazi iz naših života. Iako nam se čini da je nikad nema u mjeri u kojoj bi mi to htjeli, s nama je češće nego što mislimo, sve dok je ne zamijenimo s *ugodom*.

83

Proces društvenog inoviranja

Geoff Mulgan

Društvene inovacije su inovativne aktivnosti i usluge pokrenute s namjerom ispunjenja određene društvene potrebe. Dobar dio danas uobičajenih segmenata života nekada su bile radikalne inovacije. Primjerice, iako su prije stotinjak godina tek rijetki vjerovali da se običnom čovjeku treba dozvoliti slobodna vožnja brzim automobilom, iako se ideja besplatnog javno-zdravstvenog sustava doimala apsurdno utopijskom, a koncept "dječjih vrtića" revolucionarnim, u međuvremenu su spomenute ali i brojne druge *društvene inovacije* pronašle put s margina u središte društvenih zbivanja.

107

Prototipiranje: kratka do inovacija

Tom Kelley

Autor teksta, predsjednik Uprave tvrtke IDEO, jedne od "najinventivnijih" svjetskih organizacija, prenosio nam svoja oštroumna zapažanja o vrijednosti izrade *prototipova* u procesu osmišljavanja novih proizvoda i usluga, te mnoštvo praktičnih primjera koji zorno pokazuju kako kreativno modeliranje pozitivno utječe na imaginaciju.

Živjeti zajedno

T-Mobile

Čitanje nikad nije bilo modernije

Kupujte i čitajte e-knjige ekskluzivno na **Planet9 čitaču**, smartphoneu ili tabletu

Planet9

Najbolji izbor
e-knjiga na
hrvatskom jeziku!



Uz kupljeni čitač na poklon dobivate dizajnersku zaštitnu torbicu

Za više informacija posjetite www.planet9.hr, www.facebook.com/planet9eknjige
ili potražite najbliže T-prodajno mjesto.

Živjeti zajedno

T · **Mobile** ·

NE POŠTUJTE
PRAVILA
ODREDITE SVOJA

Sila potrošnje goriva (litri/100km) CITROËN DS4 (dizel) CEE 1959-1004 od 3,9 do 9,0l/100km CO₂ (g/km) od 112 do 149g

CITROËN DS4

Vi postavljate svoja pravila igre. Vi ne pristajete na kompromise. Upravo zato je stvoren CITROËN DS4 koji odgovara Vašoj osobnosti. Beskompromisan povišeni kupe s četvorim vratima koji će Vas navesti da po prvi puta kažete DA. DA automobilu drugačijem od ostalih.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



CITROËN



Uvodnik

Inovacije

Marko Lučić

Pojam *inovacija* često se koristi u poslovnom svijetu i kolokvijalnom govoru, i to u smislu osnovnog preduvjeta za izlazak gospodarstva ili organizacije iz krize. Iako se općenito smatra kako je on svima jasan, činjenica je kako znanost i praksa nisu posve suglasni o tome što on točno znači.

Zbog prevladavajućeg mehanicističkog svjetonazora koji veliča materijalno, spominjanje *inovacija* često podrazumijeva *tehnološke inovacije*, obično zaštićene patentima. No, postoje i druge, tzv. *društvene inovacije*, koje su još značajnije budući da obično prethode tehnološkim, a odnose se na novine u načinu razmišljanja, dizajnu, odnosima s dionicima, vođenju, poslovnim modelima i slično. Stoga najbolja generička definicija *inovacija* polazi od ideje stvaralaštva te na fenomen gleda kao na *svrhovite, smislene promjene* (G. Vlašić).

Pukim zadovoljenjem “potreba kupaca”, kako se to u javnosti često misli, ne stvaraju se istinski nove vrijednosti. Da je tome tako primjer su revolucionarni proizvodi prošlosti. Jesu li kupci automobila naložili upravi *Chryslera* da proizvede kombi sa sklopivim sjedalima? Jesu li kupci naložili upravi *Sonyja* da proizvede prenosivi kasetofon? Naravno da nisu! U BBC-u kao i u drugim velikim televizijskim kompanijama

SAD-a smatralo se kako tržište za 24-satno prikazivanje vijesti jednostavno ne postoji. Bill Turner prvi je povezo inovacije toga vremena - malu priručnu kameru, jeftin pristup satelitskom prijenosu i činjenicu da zaposleni ljudi više ne stižu pogledati poslijepodneve vijesti. Inovativnoj kombinaciji još je pridodao intuitivnu ideju da bi neprekidno emitiranje vijesti moglo biti interesantno. Tako su nastale iznimno uspješne *inovacije: kombi, walkman* i CNN koje nisu samo “odgovorile na potrebe tržišta” već su hrabro ušle u nova područja i time stvorile nove potrebe koje su kupci tek trebali prepoznati.

Na koji način se tako nešto može postići?

Prije svega *kvalitetnim vođenjem*. Lideri i menadžeri u Hrvatskoj i svijetu pokušavaju odgovoriti na ključno pitanje: “Po čemu smo drukčiji od konkurenata?” kako bi osigurali dugoročnu opstojnost sustavima koje vode. Radi toga usmjeravaju svoje

napore na kreiranje “posebnosti” kako bi se na tržištu razlikovali od drugih i od njih bili “kvalitetniji”, “uslužniji”, “ljepši”, “zanimljiviji”, “zabavniji” i slično. Svjesni su da ih do takvih obilježja može dovesti isključivo *ljudsko stvaralaštvo*.

Ljudsko stvaralaštvo se pak primarno odnosi na promjenu načina razmišljanja, odnosno mentalnih modela o stvarnosti u kojoj trenutno egzistiramo. Na prvi pogled bezazlen, proces “promjene načina razmišljanja” u temeljima *inovacija* izuzetno je složen i nestabilan te zahtjeva *osobni razvoj* lidera kako bi se *osvijestili* inhibirajući obrasci. Općenito se može podijeliti u dvije faze:

1. Generiranje novih ideja,
2. Prepoznavanje i implementacija novih ideja.

Generiranje novih ideja, iako se možda takvim ne čini, manje je problematično od prepoznavanja i implementacije. Ljudi su, više-manje, vrlo kreativna bića sposobna osmisлити mnoštvo kvalitetnih ideja. Neki ugledni autori, primjerice Margaret Wheatley, tvrde kako “...svaki sustav u svojim okvirima uvijek sadrži sve informacije neophodne za opstanak, rast i razvoj!”

Problem se obično javlja u drugoj fazi kada bi lideri trebali prepoznati putokaze “novog usmjerenja” koji se javljaju na čudnim mjestima, u čudnim oblicima neočekivanih

usmenih ili pisanih poruka i to od ljudi za koje se “nikada ne bi reklo da mogu biti kreativni”. Upravo u ovom segmentu do izražaja dolazi *kvaliteta svjesnosti lidera* koju toliko naglašavamo budući da ona posve određuje sposobnost raspoznavanja inovacija koje “izviru negdje iz okruženja”. U situacijama kada nema svjesnosti takve kvalitete, lider “putokaze” poistovjećuje sa “sporadičnim informacijama” te ih zbog toga odbacuje.

No, čak i onda kada su inovacije prepoznate, sustavi nailaze na ogromne probleme u njihovoj implementaciji, posebice ako one ne dolaze s razine top menadžmenta. Budući da implementacija zahtjeva suočavanje, a zatim preispitivanje prevladavajućeg načina razmišljanja odnosno ukorijenjenih mentalnih modela, inovacije u tom procesu (pre)često “umiru” kako bi se sustav održao u zoni svoje ugone i zadržao toliko voljeni *status quo*.

Iz navedenog se može zaključiti kako su problemi inoviranja mnogo češće upravljačke nego generičke prirode. Sustavi uvijek “znaju” što bi trebali činiti i u kojem bi se smjeru trebali kretati. Nažalost, zbog blokada uzrokovanih zatvorenosti i nedovoljno progresivnim promišljanjem lidera i menadžera koje se brane egom, *inovacije* se obično negdje zagube u bespućima rigidnih organizacijskih struktura.



Marko Lučić, *Quantum21.net*
urednik i član uprave



The Art of Leadership

At IEDC-Bled School of Management we are celebrating 25 years of successful, innovative learning. We are pleased to invite you to our event of the year entitled "Creating the Future". The forum will bring together business leaders, management thinkers, and other distinguished guests from all over the world. Join us on Friday, October 14th, 2011 and draw inspiration from world renowned management thinkers and artists:

- **dr. Ichak Adizes**, Adizes Institute, USA
- **prof. dr. Edgar Schein**, MIT Sloan School of Management, USA
- **prof. dr. Nancy Adler**, McGill University, Canada
- **prof. dr. Manfred Kets de Vries**, INSEAD, France
- **prof. dr. Herman Simon**, Simon-Kucher & Partners, Germany
- **dr. Horst Weitzmann**, BSW, Germany
- **prof. dr. Alexandra Kornhauser Frazer**, ICCS, Slovenia
- **prof. dr. Jean-Pierre Lehmann**, IMD Lausanne, Switzerland

The forum will be opened by the President of the Republic of Slovenia **Dr. Danilo Türk**.



A School with a View

25
YEARS



Inovativnost: angažiranje kreativnosti svih djelatnika

Margaret Wheatley

U današnje doba brzih promjena i evolucije, poticanje inovativnosti prometnulo se u osnovni izazov lidera namećući im potrebu kontinuiranog razvijanja sposobnosti organizacije za mijenjanjem i učestalim prilagođavanjem, uz istovremeno očuvanje identiteta i vrijednosti. Lideri dakle moraju prepoznati urođenu sposobnost djelatnika za prilagođavanjem i stvaranjem - *inoviranjem*.

Uvijek iznova ugodno se iznenadim spoznajom da je ljudski duh neuništiv. Raduje me kada “otpisani” pojedinci, jednom kada se njihovi životni i radni uvjeti promijene te kada se u novoj sredini iznova osjete dobrodošlima, pronađu u svome biću nove izvore energije i postanu velikim inovatorima. Moja pitanja stoga glase:

- Možemo li prihvatiti činjenicu da je svaki čovjek potencijalni inovator?

- Na koji ćemo način potaknuti urođenu potrebu čovjeka za inoviranjem?

Svaki je čovjek obdaren jedinstvenom sposobnošću kreiranja i inoviranja. Život se na svijetu očituje u kontinuiranom stvaranju i beskonačnim varijacijama. Znanstvenici neprestano otkrivaju nove vrste. Do današnjeg dana otkriveno ih je više od 50 milijuna, a svaka od njih zapravo predstavlja

uspješnu pojedinačnu inovaciju. Pa ipak, za ljudsku vrstu često kažemo da je “otporna na promjene”. Je li to doista tako? Jesmo li mi jedina vrsta - od 50 milijuna trenutno prisutnih na Zemlji - koja se doista opire promjeni ugrožavajući tako svoj opstanak? Ili su možda druge živuće vrste pohađale kvalitetnije tečajeve opstanka od nas?

U relativno davnoj prošlosti ugledni znanstvenik Joel Baker popularizirao je u javnosti ideju *paradigme (svjetonazora)*, odnosno skupine uvjerenja i pretpostavki na osnovu kojih doživljavamo i objašnjavamo svijet u kojem živimo. Joel je tada ustvrdio kako ostvarenje značajnih postignuća koja su se do tada činila neostvarivim zahtijeva tek promjenu svjetonazora. Potpuno se slažem s njime jer sam i sama iskusila ovu čarobnu istinu. Otkada na ljude i organizacije gledam kao na žive, dinamične i inovativne sustave, uspjela sam svladati mnoge, naizgled nerješive probleme. Najbolji primjer navedenog pronalazim u zahtjevnom procesu organizacijske transformacije koja postaje relativno jednostavnim zadatkom kada se krene od pretpostavke da su ljudi, poput svih drugih bića, kreativna stvorenja sposobna mijenjati se. Problem promjene iščezava kada na ljude i organizacije počnemo

gledati kao na žive sustave čime zamjenjujemo zastarjelu paradigmu koja ljude vidi strojevima koje se uvijek iznova može programirati. Prihvatanjem nove znanstvene paradigme stvaranje organizacija koje se oslanjaju na inovativni potencijal svojih djelatnika, uspješnih u prilagodbi, rješavanju problema te svjesnih okoline u kojoj djeluju, iznenada postaje moguće.

U svijetu se danas dešava velika promjena, postupno *napuštanje mehanicističkog svjetonazora* koji dominira zapadnjačkom kulturom i znanošću posljednjih 300 godina - svjetonazora koji poistovjećuje ljude sa strojevima radi čega se aktualni pristupi i metode menadžmenta, organizacijskih promjena i ljudskog ponašanja temelje na mehanicističkim slikama. Takva percepcija aplicirana na ljude, njihovo ponašanje i djelovanje stvara neobičnu, negativnu i nepoznatu sliku ljudske prirode potičući time ogromne probleme u svakodnevnom funkcioniranju organizacija. Sami sebe radi toga vidimo pasivnim, bezosjećajnim i fragmentiranim bićima, manjkave intrinzične motivacije, nezainteresiranima za bitna životna pitanja ili kvalitetan rad.

Kompleksan dinamični svijet 21. stoljeća ne dozvoljava takav negativističko - mehanicistički način razmišljanja. Svakodnevni događaji koji nas uvijek iznova iznenađuju i šokiraju, događaji za koje nemamo prave odgovore, ne mogu se objasniti prevladavajućom paradigmom. Kompleksnost modernih sustava ne može se razumjeti primjenom zastarjelih metoda *raščlambe na komponente, otkrivanjem pojedinaca, drukčijim razmještanjem sektora* u organizacijskim dijagramima. U kompleksnim sustavima:

- izuzetno je teško pronaći pravi uzrok koji dovodi do određenog ponašanja;
- jednostavna rješenja nisu djelotvorna;
- prave krivce teško je ili nemoguće precizno odrediti;

U svijetu se danas dešava velika promjena, postupno *napuštanje mehanicističkog svjetonazora* koji dominira zapadnjačkom kulturom i znanošću posljednjih 300 godina.

Složeno klupko međusobno isprepletenih odnosa podržava stalne krize. Želimo li razumjeti novi svijet stalnih promjena i blisko povezanih sustava, moramo promijeniti *način razmišljanja*. Srećom, život i živući sustavi nude nam iznimna saznanja o tome kako uspješno participirati u svijetu kontinuiranih promjena i beskrajne kreativnosti. Moramo shvatiti i prihvatiti kako su ljudska bića sposobna funkcionirati u kompleksnim uvjetima izražene međupovezanosti te da su ljudska *kreativnost i posvećenost* najveći poklon prirode čovjeku.

Dugi niz godina istražujem moderne kompleksne organizacije kroz paradigmu živućih sustava što me je dovelo do sljedeće spoznaje: *ljudi koji rade u organizacijama*

jednakih su potreba i zahtijeva poput ostalih živućih sustava. Dalje od toga ne treba objašnjavati. Također želim naglasiti da su saznanja o životnim procesima jednako primjenjiva na pojedince i na sustave. Životne mijene uvijek djeluju na isti način, bez obzira na veličinu sustava - mali i veliki živući sustavi podložni su istim prirodnim zakonima.

Novi svjetonazor omogućava novi, *organski pogled* u organizacijsku stvarnost. Omogućava nam da se oslobodimo ideje hladnog, determiniranog stroja. Njegovim prihvaćanjem dolazimo do novih, moćnih načela za liderstvo koja su značajno utjecala na moj rad. Objedinjena, liderima pomažu ostvariti njihov najvažniji zadatak – *stvoriti uvjete za procvat ljudske genijalnosti*.

Smisao potiče inovativnost

Budući da *iskrena zainteresiranost* automatski pokreće ljudsku kreativnost, istinske promjene i kreativni procesi započinju tek kada neka osoba, u nekom problemu ili prilici, pronade stanoviti smisao. Želimo li potaknuti inovativnost, moramo otkriti što je ljudima važno, što ih pokreće i motivira kako bi ih uključili u njima bitne procese, što se postiže pozornim slušanjem njihovih razgovora i pozornim praćenjem njima važnih aktivnosti.

Korištenje navedenih načela u praksi dovelo me do novih saznanja. Shvatila sam da isključivim oslanjanjem na izvještaje lidera ne mogu doznati što je ljudima svrhovito i važno. Želim li uistinu upoznati grupu ili pojedinca, ispravno razumjeti njihove potrebe i želje, tada moram s njima *blisko surađivati* kako bi me *zajedništvo* i *duboki odnosi* doveli do spornih pitanja i problema. Primjerice, kroz druženja i sastanke

pokušavam odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koje teme potiču najviše pozitivne ili negativne energije na sastancima?
- Na koja se pitanja zaposlenici prestano vraćaju?
- Koje priče prestano prepričavaju?

Želimo li potaknuti inovativnost, moramo otkriti što je ljudima važno, što ih pokreće i motivira kako bi ih uključili u njima bitne procese.

Osobno smatram kako se istraživanje ponašanja i prikupljanje podataka o grupi ne može uspješno provesti ako promatrač, dakle konzultant (savjetnik) i sam ne postane dijelom promatrane cjeline. Također sam primijetila kako kvaliteta mojih opažaja značajno raste kada *uvjerenost* (“sigurna sam da je tako”) zamijenim *znatiželjom* (“hm... hajde da vidimo što se tu dešava”).

Radite li s grupom ljudi bilo koja vrste imajte na umu da su brojne i raznovrsne interpretacije neminovnost, sasvim normalna pojava koju treba koristiti za eksperimente: s idejama, prijedlozima i pitanjima kako bi saznali što je ljudima bitno, a ne zato da bi saznali što bi im *trebalo* biti bitno. Omiljeni primjer iz prakse koji koristim kako bi naglasila koliko se ponekad iznenadimo kada na svoju ruku procjenjujemo što je drugima *smišleno* odnosi se na stručnjake iz zdravstva koji su nastojali uvjeriti roditelje da u automobilima koriste dječje sigurnosne

pojaseve iako su oni potjecali iz tradicionalnog, ne-zapadnjačkog društva čiji pripadnici vjeruju da vezivanje djeteta sigurnosnim pojasom izaziva Božju srdžbu te da takvim postupkom prizivaju Boga na nesreću. Zaključak: sva nastojanja stručnjaka, ma kako ona opravdana bila, nisu mogla biti uspješna zbog dubokih uvjerenja roditelja.

Otvorenost je ključna kvaliteta lidera za uspješno utvrđivanje smisla: uvijek bi trebali biti otvoreni na različite reakcije ljudi umjesto da ih trenutačno dijele na protivnike i saveznike. Iako se čini jednostavnim, prakticiranje otvorenosti iznimno je zahtjevno - od lidera traži neprestano odricanje od vlastitih uvjerenja i pretpostavki. Naprosto je fascinantno kako se aktivnim slušanjem, dopuštanjem raznovrsnosti i izbjegavanjem konsenzusa dolazi do brojnih interpretacija istog obrasca. Činjenica koja zaprepasćuje: dvije osobe identičnih interpretacija svijeta jednostavno ne postoje!

Ovisnost o različitosti

U procesu prilagodbe promjenjivim uvjetima životnost se oduvijek oslanjala na *raznolikost* pa su radi toga homogeni sustavi toliko osjetljivi na promjene okruženja. Razlog je poprilično prozaičan: ako sustavom dominira samo jedna struktura, lošije funkcioniranje u novom okruženju automatski će ugroziti cjelinu. S druge strane ako u organizaciji egzistiraju raznolike strukture, inovativna rješenja stalno naviru samo zato što različiti ljudi različito obavljaju zadatke. Promjena okoline zahtijeva nove solucije koje s pouzdanjem trebamo potražiti u okvirima samog sustava. U organizaciji koja njeguje raznolikost rješenje problema uvijek se nalazi “negdje unutra”, samo ga treba pronaći.

Ključno je za lidere shvatiti kako *gušenjem* jedinstvenih i različitih interpretacija uništavaju sposobnost prilagodbe sustava u cjelini. Spremnost na promjene najbolje će razviti poticanjem zaposlenika na iskušavanje različitih pristupa. I tada, kada okruženje nametne potrebu za promjenom, *dovoljno će biti “zaroniti” u dubine vlastitog sustava gdje će pronaći već spremna rješenja.*

Raznolikost je posebno važna za inoviranje i prilagodbu jer su organizacije i društvo današnjice toliko kompleksni, isprepleteni proturječnim interesima, karakteristikama i problemima da je postalo gotovo neumjesno sa sigurnošću zastupati bilo koje unilateral-

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov.

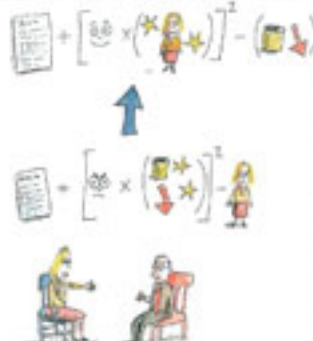


U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...



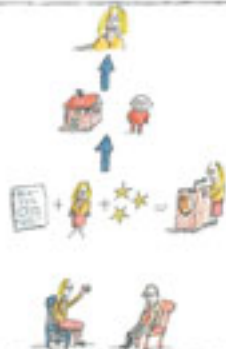
U kratkotrajnom doticaju dvaju svjetova, raste svjesnost o pretpostavkama, modelima, pristupima, ponašanjima i djelovanjima.

Javljaju se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla.



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

Kako mogu biti bolji lider?
Kako mogu graditi vrhunske pojedince i timove?
Kako mogu povećati učinkovitost zaposlenika?

Na koji način organizaciju podići...
...na jednu sasvim novu razinu?

Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?

Odgovore na sva ova pitanja – i više, može vam dati coaching organizacija s najviše akreditacija u Europi



Informacije o edukaciji
«Diploma in Executive Coaching»

Tel. 091 234 11 00
Tel. 099 382 30 00

e-mail: daniela.miljan@aoec.com
e-mail: alan.zepec@aoec.com

Http://aoec.wordpress.com
http://www.aoec.com

Bez obzira koliko se trudili razumjeti razlike, mogućnost da primjereno zastupamo neku drugu osobu zapravo ne postoji.

no mišljenje. Tržišta i organizacije zapravo se ponašaju kao svojevrsne *jedinice za jednotu* što se referira na ranije navedenu činjenicu kako dvoje ljudi nikada ne vidi svijet na identičan način. Bez obzira koliko se trudili razumjeti razlike, mogućnost da primjereno zastupamo neku drugu osobu zapravo ne postoji. No, za to postoji jednostavnije rješenje. *Možemo tražiti da nam ljudi otvoreno i bez straha iznesu svoje jedinstveno gledište.* Možemo ih pozvati da s nama podijele svoje poimanje svijeta. Možemo “oslušivati” razlike. I vjerovati da ćemo tek zajedništvom stvoriti pravo remek djelo, poseban mozaik jedinstvenih perspektiva.

Uključite sve zainteresirane pojedince

Tijekom svih ovih godina u različitim organizacijama naučila sam da alternativa *suradnji i sudjelovanju* svih članova organizacije u stvari ne postoji. Lideri jednostavno *nemaju izbora*, u proces moraju uključiti sve ljude zahvaćene promjenom. Pojedinci koji nisu uključeni u proces stvaranja uvijek i sigurno postaju protivnici i saboteri. Široku uključenost članova u stvaranje promjene

ne zastupam isključivo radi izbjegavanja otpora vlastitim nastojanjima. Štoviše, naučila sam kako nisam sposobna samostalno kreirati za sustav u cjelini.

U današnje vrijeme ni jedan pojedinac nije dovoljno inteligentan da samostalno oblikuje cjelokupni sustav i da samostalno osmišljava uspješne intervencije unutar gustih mreža koje nazivamo organizacijom. Ne možemo točno znati što je ljudima bitno ili razumjeti na koji način obavljaju svoj posao. Kao lideri nemamo drugog izbora, moramo pozvati ljude da se uključe u proces kreiranja promjena.

Iskustvo mi govori da su ljudi inteligentna bića - sposobni su ostvariti svoje ciljeve čak i onda kada se to čini nemogućim, zaobići prepreke i besmislena pravila, osmisliti mreže za podršku i pomoć učenju. Organizacije obično nisu svjesne ogromnih mogućnosti svojih zaposlenika, sve dok ih ne uspiju potaknuti na sudjelovanje u kreativnom procesu. Kompleksnost tih

U današnje vrijeme ni jedan pojedinac nije dovoljno inteligentan da samostalno oblikuje cjelokupni sustav i da samostalno osmišljava uspješne intervencije unutar gustih mreža koje nazivamo organizacijom.

organizacija veoma je velika, a ubiranje plodova prisutne ali nevidljive inteligencije zahtijeva angažiranje cjelokupnog sustava.

Tijekom posljednjih desetak godina pioniri područja *organizacijskog razvoja* (Marvin Weisboard, Sandra Janoff, Robert Jacobson i Kathy Dannemiller) razvili su nove načine poticanja i uključivanja velikog broja djelatnika u proces inoviranja i promjene na osobnoj razini. Pa ipak, čak i pored evidentnih dokaza o uspješnosti tih procesa, većina lidera još se uvijek teško odlučuje na njihovo korištenje. Lideri su doživjeli mnoga negativna iskustava s *participacijom* pa im izraz “grupno sudjelovanje je nužnost” zvuči kao smrtna kazna.

No ipak, moramo prihvatiti dvije istine:

1. Nikoga ne možemo prisiliti da se mijenja,
2. Ne postoji dvoje ljudi koji svijet vide na istovjetan način.

Jedino što lideri mogu učiniti je da uključe ljude u promjene, i to od samoga početka.

Lideri su doživjeli mnoga negativna iskustava s *participacijom* pa im izraz “grupno sudjelovanje je nužnost” zvuči kao smrtna kazna.

Ukoliko im je nešto svrhovito i važno tek će onda zagovarati promjene s entuzijazmom. Ako želimo pridobiti njihovu inteligenciju i podršku tada ih moramo prihvatiti kao aktivne sudionike u procesu.

Ljudi podupiru samo ono što su sami kreirali.

Različitost - put do jedinstva

Svaka promjena započinje s promjenom svrhe. S druge strane, svatko doživljava svijet na svoj jedinstveni način. Stoga se ključnim pokazuje odgovoriti na ova pitanja:

- Je li moguće pronaći zajedničku svrhu i istovremeno uvažavati različitost?
- Postoji li možda neki pristup koji pomaže organizacijama da razviju osjećaj zajedničke svrhe, a da se pritom djelatnike ne sili na prihvaćanje tuđih ideja?

Ovdje nailazimo na paradoksalnu situaciju. Slušamo li pažljivo različite interpretacije, ne možemo a da ne uvidimo kako

sve one potječu iz istoga centra. Porast svjesnosti o tom “jedinstvu različitosti” mijenja odnose sudionika na bolje. Razvija se razumijevanje, uočavaju se zajedničke težnje, snovi i nadanja u raznolikim interpretacijama pa se tada u odnosima počinju dešavati čudesa. Ljudi se otvaraju jedni drugima i postaju kolege u pravom smislu riječi. Stare povrede i loša iskustva najednom se zaboravljaju. Započinja istinska suradnja, bez suzdržavanja, povlačenja i čekanja na tuđe vodstvo. Ljudi se aktivno preispituju jer rade na njima važnom problemu postavljajući rješenje ispred starih konflikata i poteškoća. Kada

Ljudi s lakoćom počinju suradnju kada u poslu otkriju smisao koji je svima podjednako važan.

otkriju zajednička stremljenja, sami traže suradnju ne obazirući se na nekadašnja neslaganja.

Za života sam vidjela nevjerojatne primjere pokretanja grupe po identifikaciji zajedničkog smisla. Ljudi s lakoćom počinju suradnju kada u poslu otkriju smisao koji je svima podjednako važan. Okupljeni oko zajedničkog cilja, prelaze preko starih nesporazuma svjesni koliko su jedni drugima potrebni. Spremni su unaprijediti međusobne odnose jer shvaćaju da će tako lakše ostvariti vlastite težnje.

Ljudi će nas uvijek iznova iznenaditi

Društvo u kojem danas živimo čovjeka gleda na trivijalan način svrstavajući ga uvijek u neku “kategoriju”.

Razlog tome pronalazim u upitnim dostignućima moderne psihologije i u općoj prezauzetosti koja nas onemogućava da nekoga doista upoznamo. Neuspješne organizacijske promjene uvijek rezultiraju “krivcem”.

Menadžeri obično primjećuju samo one zaposlenike koji usporavaju i sabotiraju njihove sjajne planove - sve one koji se “opiru”, tvrdoglave i preplašene kolege koji “uporno žive u prošlosti”. Pritom sami sebe također etiketiraju, ali mnogo velikuđušnije, “začetnicima” ili pak “kulturalnim kreativcima”.

Nedavno sam na poklon dobila majicu sa sjajnim motom na poleđini: “*Ne možeš mrziti čovjeka kojeg dobro poznaješ!*” Nažalost, u današnjim uvjetima stalne žurbe i stresa,

nemamo vremena za slušanje tuđih životnih priča, istinsku znatiželju da nekoga doista upoznamo i razumijemo ponekad čudno ponašanje.

Slušati kolege - njihova različita tumačenja i životne priče, razumjeti što je njima “smisljeno” - uvijek vodi prema transformaciji odnosa.

Aktivno slušanje uvijek zbližava. Čak i kada nema simpatije ili odobravanja za njihove postupke, iskrenim i pažljivim slušanjem nadilazimo vlastite predrasude čime smanjujemo gužvu u kategoriji “neprijatelji”. Počinjemo zamjećivati čovjeka koji se iz nekog valjanog razloga ponaša na određeni način pokušavajući ostvariti doprinos u organizaciji ili zajednici. Osjećamo da postupno nadilazimo stereotipe našeg uma i otkrivamo sve jaču želju za suradnjom. Shvaćamo da samo zajedničkim radom možemo ostvariti promjene koje svi želimo vidjeti u svijetu.

Računajte na ljudsku dobrotu

Jedini pristup za stvaranje inovativnog radnog mjesta i zajednice je *suradnja*, međusobnim oslanjanjem jednih na druge. U ovom brzom i nemirnom svijetu opstanak i stvaranje ne mogu se ostvariti isključivim oslanjanjem na vlastite snage, tj. izbjegavanjem suradnje.

Ne postoji zamjena za ljudsku kreativnost, brigu i volju. Mi, ljudska bića, nevjerojatno smo snalažljivi, maštoviti i otvoreni, možemo činiti nemoguće stvari, učiti i brzo se mijenjati. Često i jesmo takvi, kreativni i suosjećajni. Svaki pojedinac dnevno rješava nove probleme, uočava svrsishodnije načine rada, pomaže. Malo je onih koji svakodnevicu proživljavaju posve nesvjesni svoje okoline, u mehaničkom i neprekidnom ponavljanju istih zadataka. Ako zastanete i na trenutak promotrite kolege i suradnike, uočiti ćete isto ponašanje - ljude koji nastoje korisno pružiti doprinos, nekome pomoći.

Vremenom smo zaboravili naše sposobnosti dopustivši prevlast negativnim stranama osobnosti. Uzrok takvog jadnog stanja djelomično je u tome što dugo vremena ljude tretiramo na isti način kao i strojeve. Smjestili smo ih u pretince koje nazivamo *opisom radnog mjesta*. Definirali smo im posao i ponašanje, poručili im da nisu kreativni, da nisu sposobni doprinositi ni samostalno razmišljati.

I što nam je danas ostalo, nakon godina šutljivog izvršavanja naloga, igranja uloga po tuđem scenariju, nebrojenih reorganizacija, reinžinjeriniga, otpuštanja, spajanja i političkih nadmetanja? Iscrpljeni, cinični ljudi usmjereni isključivo na to da prežive tekući tjedan. Drugačije nije ni moglo biti. No, moramo znati da smo *mi stvorili*

te negativne i malodušne ljude, zanemarivanjem i odbacivanjem njihovih urođenih kvaliteta.

A oni... oni i dalje ne popuštaju; još uvijek žele sudjelovati u pronalaženju rješenja, inovirati i doprinositi svijetu. Sve što traže je podrška koju im možemo pružiti jednostavnije nego što se misli, pristupima koji *zblizavaju, potiču na dijalog, iskreno slušanje i zajedničko razmišljanje* o učenju i radu. No, preduvjet za tu podršku je *povjerenje*, a povjerenje proizlazi iz *karaktera*, iziskuje *sklad misli, riječi i djela* te odlučno odbijanje koristoljublja. Uspješne kompanije i uspješni lideri već su razvili slične procese i društvene odnose, izgradili organizacije koje se temelje na urođenoj kreativnosti njihovih ljudi.

Iskustvo mi govori da svi, baš svi ljudi žele surađivati. Dobro znaju da se mnoge probleme ne može riješiti individualnim angažmanom. Ljudi žele pomagati. Ljudi žele doprinositi. Svatko želi biti kreativnom i optimističnom osobom. Vrijeme je da se okrenemo jedni drugima, kao lideri,

Sve što ljudi traže je podrška koju im možemo pružiti jednostavnije nego što se misli, pristupima koji *zblizavaju, potiču na dijalog, iskreno slušanje i zajedničko razmišljanje* o učenju i radu.

susjedi i kolege te da zajedno krenemo u svjesnu potragu za ljudskom dobrotom. Već sutra, u okolini u kojoj djelujete, obratite se osobi koju ste do sada isključivali. Prihvatite činjenicu da nitko nema rješenje za sve probleme, da je potreban angažman svakog djelatnika želite li opstati u ovom novom i neobičnom svijetu. Budite sigurni da ljudi žele skrbiti o drugima. Prihvatite

da “ne možete mrziti čovjeka kojeg dobro poznajete”.

Sami sebi jedina smo nada za ostvarenje vrijedne budućnosti. Moramo znati da uspjeh ne možemo postići samostalnim djelovanjem već isključivo suradnjom i ponovnim posezanjem za temeljnim ljudskim vrijednostima.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Translated and reprinted by permission of *Jossey Bass*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Innovation Means Relying on Everyone's Creativity* in *Leader-to-Leader Journal*.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Margaret J. Wheatley, predsjednica je *Berkana Institute*. Dugogodišnja je profesorica, savjetnica, publicistkinja i predavačica o radikalno novoj praksi vođenja i organiziranja. Autorica je knjige *Leadership and New Science* koja je proglašena “knjigom godine” na znanstvenom području menadžmenta.

Hrvatske priče o ✓ USPJEHU



Business.hr već šestu godinu zaredom proglašava najuspješnije male i srednje tvrtke – **Gazele**.

Između više tisuća najbrže rastućih tvrtki gazela u Hrvatskoj prestižan naslov osvojiti će najuspješnije u svakoj regiji i na razini cijele Hrvatske. Za odabir tvrtki bit će korišteni podaci o prihodima, dobiti i broju zaposlenih po završnom računu iz 2008., 2009. i 2010. godine.

Stručna komisija Gazela prema posebnoj metodologiji vršit će **rangiranje tvrtki Gazela 2011. godine**.

Više doznajte na www.business.hr/gazele

business.hr
gazele
2011.





MIX Manifest: nova tehnologija ljudskih postignuća

Zašto ne?

Kojim je to zakonom propisana birokratiziranost, inertnost i politizacija naših organizacija i institucija? Kojim je zakonom propisano da obespravljenost, depresivnost i dosada u njima budu obvezatni? Ne poznajemo ni jedan takav dokument. Što

nas onda priječi u stvaranju bezgranično inventivnih, istinski inspirativnih i visoko fleksibilnih institucija? Doista, zašto to ne učinimo? Ovim smo pitanjem upravo osvijestili temeljni cilj programa *Management Innovation eXchange (MIX)*.

Menadžment 1.0: zastarjela tehnologija

Iako u pogledu vođenja organizacija još mnogo toga nije onako kako bi trebalo biti, menadžment nedvojbeno predstavlja jedan od najvažnijih izuma ljudskoga roda. Jednostavno rečeno, menadžment se odnosi na skup metoda i alata koje koristimo kako bi iz raspoloživih resursa produktivno

stvorili korisne outpute. Menadžment nije ništa drugo doli tehnologija ljudskih postignuća koja je posljednjih stoljeća značajno doprinijela globalnom napretku.

Međutim, problem se sastoji u tome što su značajna dostignuća na polju menadžmenta

Lideri i menadžeri kompanija širom svijeta danas se suočavaju s novim, do sada neviđenim izazovima – kompleksnim problemima koji nadilaze ograničene sposobnosti pristupa *Menadžment 1.0*.

uglavnom nastala u relativno davnoj prošlosti, prije više desetaka godina. Dizajn radnog procesa, projektni menadžment, analiza varijance, budžetiranje, financijsko izvješćivanje, procjena učinkovitosti, podjela rada, brand management - ova i mnoga druga značajna “otkrića” ostavština su davnih vremena s početka 20. stoljeća. Istina je zapravo da je znanost koju nazivamo “modernim menadžmentom” otkrivena davnih godina 19. stoljeća. A te rane začetnike, pionire menadžmenta, opsjedala su dva ključna problema:

Novi imperativi

Lideri koji su sposobni unaprijed promišljati budućnost danas se susreću s paletom zbunjujućih problema koji nadilaze uobičajene okvire znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta. Neki primjeri takvih problema jesu:

1. Ubrzane promjene. U globalnom okruženju koje traži točnost i u kojem nema ravnoteže, kompanije moraju razviti prilagodljivost

1. Kako pridobiti polu obučene radnike koji su iz dana u dan obavljali iste repetitivne poslove da kontinuirano povećavaju produktivnost?

2. Na koji način koordinirati aktivnosti kako bi se postigla masovnost proizvodnje kompleksnih roba i usluga?

Pojednostavljivanjem posla i specijalizacijom odgovor je na prvo pitanje. Odgovor na drugo pitanje odnosi se na računovodstveni sustav i sustav izvještavanja radi maksimiziranja kontrole i minimalizacije odstupanja. Tako je stvorena moderna birokratska organizacija – *Menadžment 1.0*.

Menadžment 1.0 ekspresno je postao globalnim standardom ostavši takvim do današnjih dana. Stoga su menadžerski upravljački alati bilo gdje u svijetu vrlo slični, bilo da se radi o globalnom proizvođaču, start-up tvrtki IT sektora ili nekoj javnoj instituciji, bilo da su oni smješteni u Tokiju, Frankfurtu ili pak u New Yorku. No ipak, lideri i menadžeri kompanija širom svijeta danas se suočavaju s novim, do sada neviđenim izazovima – kompleksnim problemima koji nadilaze ograničene sposobnosti pristupa *Menadžment 1.0*.

i elastičnost, i to u jednakoj mjeri kao što moraju biti fokusirane i učinkovite.

2. Hiperkonkurentnost. U vrtlogu otvorenog i dinamičnog svjetskog gospodarstva, gdje je svatko svakome konkurencija, kompanije moraju kontinuirano i smiono inovirati.

3. Nivelacija znanja. U okruženju “globalnog sela”, kada komparativne prednosti

proizašle iz znanja brzo iščezavaju, pronaći put do srca djelatnika, nadahnuti ih kako bi svakoga dana dobrovoljno iznosili svoje ideje, inicijative, strasti i urođene talente, ključni je zadatak svake uprave.

4. Povećana odgovornost. U doba kada javnost direktore percipira sebičnim i neodgovornim osobama, kada se na Internetu minuciozno analiziraju društveni utjecaji poslovnih odluka, kompanije se moraju voditi istančanim osjećajem društvene odgovornosti.

Ovdje nailazimo na suštinu problema: u vrijeme nastanka *Menadžment 1.0* koncepcije ovakvi problemi nisu se uzimali u obzir. Posljedično tome, gotovo svaka institucija današnjeg doba koristi procese koji:

- refleksno ponavljaju obrasce ponašanja iz prošlosti, obeshrabrujući pritom promjene,
- podupiru konformizam i politinkanstvo, istovremeno se koristeći ispraznim parolama o potrebi inoviranja i eksperimentiranja,
- zahtijevaju slijepu poslušnost te malo toga čine na poticanju izvornih doprinosa,

Nova očekivanja

Današnje generacije jedne su od prvih odraslih na Internetu koji njima nije tek puki alat, već baza na kojoj temelje svoje svakodnevno funkcioniranje. Takav stil života ovisan o svjetskoj mreži snažno je utjecao na njihovo poimanje i očekivanja u pogledu posla, moći i suradnje.

Sljedeća vjerovanja utvrđuju djelokrug funkcioniranja većine lidera i organizacija:

Promjena trenutno prevladavajuće prakse zahtijeva fundamentalno preispitivanje stoljetne teorije i prakse menadžmenta.

- vode brigu o zahtjevima pojedinih interesnih skupina, istovremeno zanemarujući interese drugih.

Neosporno je kako promjena opisane prakse zahtijeva fundamentalno preispitivanje stoljetne teorije i prakse menadžmenta. Pored navedenih imperativa, organizacije se danas suočavaju sa seizmičkim pomacima glede očekivanja povezanih s radnim mjestom navješćujući fundamentalnu promjenu odnosa na relaciji “pojedinaac - institucija”.

1. Svakoj ideji moramo osigurati jednake mogućnosti.

Na Internetu svaka ideja ima istu šansu za (ne) uspjeh. Nitko, sam po sebi, nema dovoljno moći da potkopa pojedinu ideju ili je pak smišljeno diskreditira pomoću web debate. Ideje na Internetu jačaju isključivo radi zasluga, a ne zbog političke moći njihovih sponzora.

2. Doprinos bi se trebao više vrednovati od preporuke. Postavi li netko novi video na

Tradicionalna statusna obilježja
(pozicija, titula, akademski stupanj)
na Internetu ne znače mnogo.
Dakle, vaš doprinos je važan, vaš
životopis nije toliko zanimljiv.

YouTube, ne postavlja se pitanje je li ta osoba završila školu filma. Piše li netko kakav zanimljivi blog, ne pitamo se ima li diplomu novinarstva. Tradicionalna statusna obilježja (pozicija, titula, akademski stupanj) na Internetu ne znače mnogo. Dakle, vaš doprinos je važan, vaš životopis nije toliko zanimljiv.

3. Hijerarhija bi se trebala postavljati na principu "odozdo prema gore" (eng. bottom – up) radije nego na principu "odozgo prema dolje" (eng.

Nove mogućnosti

S druge strane gledano, ima tu i dobrih vijesti. U kontekstu posla Internet nije samo promijenio očekivanja već je osim toga utjecao na stvaranje novih putova mobiliziranja i koordiniranja ljudi. Prije negoli se Internet pojavio, postojale su tek dvije alternative u kontekstu animiranja i akumuliranja ljudskih nastojanja – *tržište i birokracija*.

Dok tržište oslobađa inicijativu i strasti - sjetite se na trenutak ludila na *Wall Streetu*

top-down). Korisnici Interneta jako dobro znaju da se određeni pojedinci više poštuju od drugih, da jedni privlače veću pažnju od drugih pa u konačnici radi toga raspolažu većim utjecajem od drugih. Isto tako im je dobro znano da ti pojedinci do svog statusa nisu došli promocijom od strane "autoriteta" već su ga osobno zaradili služeći zajednici. Na Internetu, status autoriteta nikada ne proizlazi iz predodređene hijerarhije već ga morate sami zaslužiti.

4. Umjesto da se "dodjeljuju", zadatke bi ljudi trebali samostalno birati. Internet predstavlja neku vrstu "izbornog" gospodarstva. Bez obzira radi li se o doprinosu blogu, otvorenom projektu ili pukoj razmjeni na forumu, ljudi sudjeluju u sadržajima prema svojim osobnim sklonostima i interesima. Svaki je sudionik slobodan samostalno izabrati.

Navedena uvjerenja ne mogu se tako lako promijeniti. Radi toga će milenijska generacija migrirati u kompanije osjetljive na ove post-birokratske probleme. Zbog toga će poduzeća, budu li i dalje koristila zastarjelu menadžersku praksu, neuspješno privlačiti mlade i perspektivne kadrove.

- loše koordinira složene zadatke. S druge strane, birokracija odlično koordinira složene aktivnosti žrtvujući na oltaru konformizma i kontrole ljudsku inicijativu i kreativnost. Danas, zahvaljujući Webu, postoji i treća opcija - *distribuirana mreža*.

Internet je iznjedrio mnoge inovativne organizacijske forme – *poput Wikipedije, Intradea, Digga, Facebooka, Innocentivea, Topcodera ili Twittera* – te više od 160.000

otvorenih inovativnih projekata. Društvene tehnologije koje se na Internetu razvijaju - blogovi, "mashup" web stranice (aplikacije koje se za stvaranje nove usluge više razine koriste kombinacijom podataka, prezentacija ili drugih funkcionalnosti drugih izvora, op. ur.), razni forumi, "crowdsourcing" (eksternalizacija zadataka nedefiniranoj, širokoj grupi ljudi putem otvorenog poziva, op. ur.), "folksonomy" (pojam *folksonomija* primarno se odnosi na klasifikacijski sustav razvijen iz teorije i prakse kolaborativnog kreiranja i upravljanja "tagovima" kako bi se sadržaji kvalitetnije kategorizirali.

"Folksonomija" kao praksa poznata je i pod drugim nazivima kao što su "kolaborativno praćenje" (eng. *collaborative tagging*), "društveno klasificiranje" (eng. *social classification*), "društveno indeksiranje" (eng. *social indexing*) i "društveno praćenje" (eng. *social tagging*), op. ur.) te *Wikipedija* - pomiču granice ljudskog stvaralaštva i suradnje na način nezamisliv prije samo desetak godina.

Na Internetu nailazimo na čudesne pristupe upravljanju koji zahtijevaju malo ili nimalo nadzora i kontrole, na velike kompleksne kompanije koje uspješno posluju unatoč slabim ili posve nerazvijenim organizacijskim strukturama. Sve to pobuđuje nadu da ćemo, uz malu pomoć imaginacije, konačno nadvladati problematične *kompromise* i *balansiranja* koji su još od prvih piramidalnih struktura opsjedali teoretičare i praktičare menadžmenta.

Po prvi puta u povijesti kompleksne aktivnosti bi se mogle koordinirati zaobilaznjem administrativnih zastoja i prepreka, toliko karakterističnih za centralizirane sustave. Mogli bi izgraditi učinkovite kompanije, a da ljude ne pretvorimo u automate i robote, ostvariti disciplinu (tamo

gdje je ona potrebna), a da ljude pritom ne zavežemo u ludilo pravila i procedura, iskoristi ti prednosti specijalizacije ne podižući pritom barijere, fokusirati se, a da pritom ne postanemo kratkovidni, ostvarivati velike obujme, a da pritom ostanemo fleksibilni.

Želimo li ispuniti navedeno obećanje, moramo učiniti mnogo više od puke površinske implementacije tehnologija društvenih mreža na naše tradicijom opterećene menadžerske strukture. Zapravo, nama treba menadžerski ekvivalent terapiji zamjene gena. U DNK Interneta utkana je matrica vrijednosti koja naglašava *zajednicu, slobodu, fleksibilnost, transparentnost, meritornost* i *samoodređenje*. Nažalost, navedene vrijednosti teško ćemo danas susresti u prosječnoj kompaniji s liste 500 najboljih časopisa *Fortune*. A upravo je radi tih vrijednosti Internet toliko prilagodljiv, inovativan i inspirativan - za razliku od većine kompanija za koje se to ne može reći.

Unatoč tomu, činjenica da su ljudi ipak stvorili jedan takav ne samo složen već i regenerativni sustav, ulijeva nam nadu da nećemo zauvijek ostati zarobljenicima demotivirajućih i nehumanih organizacija.

U DNK Interneta utkana je matrica vrijednosti koja naglašava *zajednicu, slobodu, fleksibilnost, transparentnost, meritornost* i *samoodređenje*.

Smjernice za novi, inovativni menadžment

Na kojem mjestu treba započeti želimo li iznova osmisлити menadžment? Jedno je sigurno, ne treba krenuti od trenutačno “najbolje prakse”. Želimo li biti uspješni, u tom procesu moramo se ambicioznije postaviti.

Kao menadžeri, dosada smo prebrzo odbacivali nekonvencionalno i prebrzo prihvaćali inkrementno. Teško smo odolijevali iskušenju ugone statusa quo. Danas smo nezadovoljni pristupom *Menadžment 1.0* ali ga promatramo iz druge perspektive, svjesni činjenicu da čak ni najbolje organizacije nisu do sada uspjele pronaći rješenja za navedene probleme.

Poput drugih znanstvenika moramo hrabro sanjati velike snove, svjesni da krećemo od početka. Genetičari sanjaju pobjedu nad bolestima. Ekolozi sanjaju o čistim rijekama i svježem, nezagađenom zraku. Informatičari sanjaju o računalima koja samostalno uče i razmišljaju. Društveni aktivisti sanjaju o svijetu i društvu lišenom

Poput drugih znanstvenika moramo hrabro sanjati velike snove, svjesni da krećemo od početka.

svih nepravdi. O čemu bismo onda trebali sanjati mi menadžeri?

Koje bi velike, masivne probleme trebali rješavati novopečeni MBA diplomanti, nervozni voditelji projekata, obeshrabreni srednji menadžeri, stresom izmoždjeni izvršni direktori i svi drugi uključeni ljudi svjesni činjenice da ono što treba napraviti ne mogu učiniti sami? Trebamo se zapitati o menadžerskom ekvivalentu izazova čovjekovog putovanja na Mjesec?

Ovo provokativno pitanje okupilo je tridesetak vodećih svjetskih mislilaca i lidera na području znanosti i umjetnosti upravljanja organizacijama na dvodnevnoj konferenciji u svibnju 2008. godine. U nizu intervjua prije početka skupa, sudionicima su postavljena dva pitanja:

1. Što je to imanentno načinu strukturiranja, upravljanja i vođenja velikih organizacija što umanjuje njihovu sposobnost prilagođavanja, inoviranja i sveopćeg angažiranja radi čega se vrijednost njihovog doprinosa zajednici ograničava?

2. Imajući u vidu prvo pitanje, koje bi hrabre ciljeve postavili pred inovatore na području menadžmenta u 21. stoljeću?

Rezultati intervjua potom su podijeljeni sudionicima nakon čega je uslijedila žustra rasprava na konferenciji. Konačni proizvod, razvijen iz više krugova post-konferencijskih sinteza, oblikovan je u vidu liste *Smjernice za razvoj menadžmenta* – ambicioznog popisa 25 ciljeva koji bi trebali redefinirati najvažniju društvenu tehnologiju ljudskoga roda. Predstavljamo ih u nastavku, tematski posložene.

1. Ozdraviti dušu biznisa

1.1. Fokusirati lidere i menadžere na značaj viših ciljeva.

Ideja vodilja: “Trebaju nam organizacije koje će buditi osjećaje slične onima koje ljudi osjećaju prilikom sudjelovanja u pokretu kojeg istinski podržavaju, cijelim svojim bićem”.

Današnje kompanije širom svijeta uglavnom teže maksimalizaciji dioničarskog kapitala što iz različitih razloga procjenjujemo neadekvatnim. U ulozi *emocionalnog katalizatora*, maksimalizacija bogatstva (*vrijednosti*) ne posjeduje snagu koja je potrebna za cjelovitu mobilizaciju ljudskih potencijala. Osim toga, deficitarna je u situacijama preispitivanja legitimnosti korporativne moći. Nije dovoljno specifična, a nije ni posebno dojmiva da bi pobudila preporod. Budući da djelatnici kontinuirano traže poticajni odgovor na pitanje: “Koliko vam zapravo vrijedi moj život?” organizacije im moraju ponuditi uvjerljivu *argumentaciju* o tome da ono što oni rade doista i vrijedi - originalan i uvjerljiv nacrt u kojem bi pravcu njihova industrija mogla i trebala ići. Menadžment budućnosti mora se usredotočiti na postizanje društveno značajnih i istovremeno plemenitih ciljeva.

1.2. U svoje djelovanje ugraditi običaje ljudi i zajednice.

Ideja vodilja: “Treba graditi pozitivne dioničke odnose osvještavajući pritom njihovu međuzavisnost”.

U svijetu rastuće međuovisnosti, sustavi koji njeguju suradnju uvelike će nadmašiti one druge, koje obilježavaju neprijateljski “dobitničko-gubitnički” odnosi. Usprkos tome, današnje korporativne upravljačke strukture često zaoštravaju konflikte

Današnje kompanije širom svijeta uglavnom teže maksimalizaciji dioničarskog kapitala što iz različitih razloga procjenjujemo neadekvatnim.

promovirajući interese jednih grupa (primjerice, izvršnih menadžera i dioničara) na štetu drugih (obično zaposlenika, lokalne zajednice ili eko sustava u cjelini). Stoga se tražena promjena u kontekstu upravljačkih sustava odnosi na kvalitetnije i cjelovitije reflektiranje etosa zajednice i građanstva. Istovremeno se međuzavisnost svih interesnih skupina mora ugraditi na sve nivoe operativnog funkcioniranja.

1.3. Humanizacija izražaja biznisa.

Ideja vodilja: “Najplemenitiji ljudski ideali moraju postati najplemenitijim poslovnim idealima”.

Ciljevi menadžmenta obično se opisuju pojmovima “efikasnost”, “prednost”, “vrijednost”, “superiornost”, “fokusiranost” ili “diferencijacija”. Bez obzira na njihovu neospornu važnost, sami po sebi oni nisu dovoljno jaki pokretači sposobni razgaliti ljudska srca. Kako bi stvorili organizacije koje će po svojoj prirodi nalikovati ljudima, u smislu sposobnosti prilagodbe, inoviranja i angažiranja, novi lideri i pioniri novog menadžmenta moraju pronaći način da u banalne svjetovne poslove implementiraju dublje duhovne ideale. Osim toga, moraju

Rezultati mnogobrojnih istraživanja pokazuju da je većina zaposlenika na poslu *emocionalno isključena*.

pronaći način da razviju autentični “kućni rječnik” za prenošenje takvih poruka budući da znamo kako način govora odražava način mišljenja. Želite li inspirirati ljude na postizanje izvanrednih dostignuća, tada poruke *poštenja, istine, ljubavi, pravde i ljepote* ne ostavljajte više na marginama menadžerskih rasprava i aktivnosti.

2. Osloboditi i pokrenuti ljudske potencijale

2.1. Povećati povjerenje, umanjiti strah.

Ideja vodilja: “Proširivanje kruga povjerenja najveći je izazov svake organizacije”.

Tradicionalni “komandno-kontrolni” sustavi suštinski odražavaju duboko nepovjerenje uprave u predanost i kompetencije zaposlenika. Osim toga, iskazuju prenaplašenu tendenciju sankcioniranja u svrhu poštivanja postavljenih pravila zbog čega su organizacije prenapučene uznemirenim zaposlenicima koji se ustručavaju preuzeti inicijativu ili vjerovati u vlastite prosudbe. Organizacijska adaptibilnost, inovativnost i angažiranost ostvariva je isključivo u

prisustvu visoke razine *povjerenja*, u okruženju *lišenom straha* budući da se samo tada informacije naširoko dijele, a mišljenja slobodno iznose, što pozitivno utječe na preuzimanje rizika djelatnika. Svima bi već trebalo biti jasno kako strah paralizira, a nepovjerenje demoralizira, pa se takve kategorije hitno moraju ukloniti iz upravljačkih sustava.

2.2. Nova sredstva kontrole.

Ideja vodilja: “Trebaju nam sustavi kontrole koji će poticati ljudski doprinos, a ne ga potiskivati kao što je danas slučaj”.

Tradicionalni sustavi kontrole osiguravaju visok stupanj usklađenosti i ispunjavanja, pritom nažalost zatumljujući kreativnost, poduzetništvo i angažman. Kako bi nadvladali odnos “disciplina-ili-inovativnost”, kontrolni sustavi budućnosti više će se oslanjati na procjenjivanje kolega, a manje na “odozgo-prema-dolje” superviziju. Moraju bolje iskoristavati snagu zajedničkih vrijednosti i težnji, te istovremeno labaviti striktnost pravila. Konačni cilj je stvoriti organizacije u kojima disciplina i motivacija izvire iznutra.

2.3. Aktivirati “zajednice strasti”.

Ideja vodilja: “Strastvenost multiplicira ljudske napore, a ne može se umjetno proizvesti. Prisutna je samo onda kada ljudi rade na zadacima do kojih im je istinski stalo”.

Strast je važni multiplikator ljudskih postignuća, posebice kada se istomišljenici okupe oko neke vrijedne svrhe. Pa ipak, rezultati mnogobrojnih istraživanja pokazuju da je većina zaposlenika na poslu *emocionalno isključena*. Osjećaju se neispunjeno pa shodno tome organizacije u kojima rade podbacuju u rezultatima. Kompanije



HRVATSKO DRUŠTVO EKONOMISTA

9. XI. 2011. - 11. XI. 2011.
OPATIJA, GRAND HOTEL ADRIATIC

EKONOMSKA POLITIKA HRVATSKE U 2012. GODINI

19. TRADICIONALNO
SAVJETOVANJE

Više informacija na:

www.hde.hr

HRVATSKO DRUŠTVO EKONOMISTA

Heinzlova 4a • 10000 Zagreb • tel.: +385 1 46 00 888 • hde@ingbiro.hr

moraju poticati okupljanje *zajednica strasti* strukturirajući posao i revidirajući menadžerske procese kako bi pomogli ljudima da se lakše poistovjete s višim ciljevima na poslu, da se povezuju sa zaposlenicima sličnih strasti i interesa te da postignu što veću usklađenost ciljeva kompanije i prirodnih interesa ljudi.

2.4. Poticati stvaralaštvo.

Ideja vodilja: “Često pogrešno pretpostavljamo kako repetitivne poslove obavljaju nemaštoviti ljudi. Istina je zapravo drukčija: svakom je čovjeku stvaralaštvo urođeno”.

Iako smo mnogo saznali o tome kako pobuditi ljudsku kreativnost – raznim alatima za poticanje inovativnosti, slobodnim vremenom za promišljanje, destigmatiziranjem pogrešaka, stvaranjem poticajnog okruženja za učenje - malo smo od svih tih znanja infiltrirali u upravljačke sustave. Još i gore, mnoge su kompanije institucionalizirale neku vrstu “kreativnog aparthejda” dodjeljujući pojedincima i ulogama etiketu “kreativno” (primjerice, radno mjesto “kreativnog direktora”, op. ur.) čime su prešutno (ili glasno) obznanile kako drugi ljudi i poslovi spadaju u domenu “šljakera”.

Ljudska bića najviše su produktivna kada rad poistovjećuju s igrom. *Oduševljenje, imaginacija i snalažljivost* ključni su čimbenici uspjeha u kreativnoj ekonomiji današnjice.

Stoga bi upravljački sustav morao drugačije funkcionirati, njegujući inovativnost u svakome kutku organizacije.

2.5. Iskoristiti prednost raznolikosti.

Ideja vodilja: “Organizacijska fleksibilnost ovisi o različitim perspektivama i stajalištima. Njihovo grupiranje oko srednje vrijednosti u osnovi je nepoželjno i štetno”.

Raznolikost nije samo ključan preduvjet za opstanak bioloških vrsta, već je također preduvjet za dugoročnu opstojnost korporacija. Organizacije koje ne prihvate te potom iskoriste raznolika iskustva, vrijednosti i sposobnosti, lišavaju se bogatstva različitih ideja, opcija i perspektiva, odnosno ključnih sastavnica strateške obnove. Upravljački sustavi budućnosti morati će stoga vrednovati *raznolikost, neslaganje mišljenja i divergenciju*, i to u istoj mjeri u kojoj njeguju suglasnost, konsenzus i koheziju.

2.6. Ukloniti posao iz posla.

Ideja vodilja: “Moramo stvoriti uzbudljivu i zabavnu radnu atmosferu, da se ljudi osjećaju kao u igri”.

Ljudska bića najviše su produktivna kada rad poistovjećuju s igrom. *Oduševljenje, imaginacija i snalažljivost* ključni su čimbenici uspjeha u kreativnoj ekonomiji današnjice. Ljudi daju najbolje od sebe tek onda kada se dobro zabavljaju. Stoga će uspješne organizacije budućnosti morati pronaći način da “olabave” granice između zanimanja (struke) i osobnih interesa. To će, pored drugoga, zahtijevati kvalitetnije usklađivanje osobnih interesa i profesionalnih odgovornosti, eliminaciju “šljakarenja” kao i prepuštanje veće kontrole zaposlenicima nad radnim zadacima koje obavljaju.

3. Poticati stratešku obnovu

3.1 Koristiti se usmjerenjem “odozdo - prema - gore” i “izvana - prema - unutra”.

Ideja vodilja: “U strateško odlučivanje trebaju se uključiti inputi svih dionika”.

U uvjetima ubrzanog tempa promjena i sve izraženije kompleksnosti poslovnog okruženja, bilo koja uprava sve će teže samostalno odgovarati zahtjevima modernog poslovanja. Zbog toga je posebno važno da se odgovornost definiranja strategije rasporedi na širi krug djelatnika kao i na sve druge zainteresirane dionike budući da sama uključenost u proces osigurava podršku i predanost ljudi proaktivnim promjenama. U kontekstu definiranja smjera, utjecaj bi se trebao derivirati iz kategorija kao što su *predviđanje, pronicavost, oštroumnost, intuicija*, radije nego da se za tu svrhu koriste moć i položaj.

3.2. Češće i jeftinije eksperimentirati.

Ideja vodilja: “Velika prilika na početku nikada ne izgleda takvom. Velike prilike rezultat su kvalitetno provedene serije eksperimenata”.

Organizacije koje namjeravaju brže evoluirati moraju češće eksperimentirati. Upravljačke procese koji se u potrazi za “jednom najboljom strategijom” koriste analitičkim “top-down” pristupom zamijenit će modeli utemeljeni na biološkim principima *različitosti* (generiraju mnogo opcija), *selekcije* (pronaći jeftine metode testiranja ključnih pretpostavki) i *retencije* (nastaviti s trošenjem nakon što je strategija zadobila trakciju). U budućnosti se top menadžeri više neće baviti kreiranjem strategije već *kreiranjem okruženja* kojim će dominirati hitro strateško eksperimentiranje.

3.3. Organizacija internog tržišta novca, talenata i ideja.

Ideja vodilja: “Organizacijama su potrebni procesi koji preciznije imitiraju selekcijske pritiske alokacije resursa na realnom tržištu”.

Financiranje odluka u korporacijama obično se provodi “s vrha” te je radi toga obično pod velikim utjecajem političkih čimbenika. Ovdje leži odgovor o tome zašto kompanije tako često previše investiraju u prošlost, a premalo u budućnost. Suprotno tome, alokacija resursa u jednom posve tržišno utemeljenom sustavu kao što je *New York Stock Exchange* decentralizirana je i apolitična. Iako se kroz povijest slobodno tržište pokazalo ranjivim prilikom pojave kratkoročnih distorzija, u dužem roku efikasnije je alociralo primjerene resurse na prave prilike od velikih organizacija. Žele li fleksibilnije i dinamičnije alocirati resurse, kompanije moraju stvoriti svojevrsna *interna tržišta* koja će osigurati jednake uvjete natjecanja svim ponuđenim programima i novim projektima.

3.4. Depolitizirati proces odlučivanja.

Ideja vodilja: “Moramo pronaći način da kritično odlučivanje odijelimo od osobnih ‘pobjeda’ i ‘poraza’”.

U uvjetima ubrzanog tempa promjena i sve izraženije kompleksnosti poslovnog okruženja, bilo koja uprava sve će teže samostalno odgovarati zahtjevima modernog poslovanja.

S ubrzanjem promjena autoritarne strukture moći sve će teže opstajati.

Kvaliteta odlučivanja na najvišim razinama često se kompromitira zbog oholosti izvršnih direktora, raznih predrasuda i nekompletnih podataka. Povrh toga, broj varijabli koje treba uzeti u obzir prilikom odlučivanja stalno raste. Nažalost, u procesu promišljanja o tome treba li potrošiti milijune radi ulaska na neko novo tržište ili o tome treba li uvesti novu tehnologiju, lideri organizacija rijetko kada konzultiraju “operativce”. Što predstavlja posve pogrešan pristup budući da su operativci izravno involvirani u probleme, najbolje poznaju situaciju te su stoga u najboljoj poziciji da procijene eventualnu uspješnost ili neuspješnost strategije. Kompanije radi toga moraju preoblikovati procese odlučivanja kako bi maksimalno obuhvatili različita stajališta, iskoristili kolektivnu mudrost i minimalizirali naklonost uzrokovanu položajem.

3.5. Raščlaniti organizaciju.

Ideja vodilja: “Pravi je izazov stvoriti velike organizacije, a da pritom ne izgubimo ljudskost”.

Kako bi mogle *presretati* razne mogućnosti koje dolaze i odlaze brzinom munje, kompanije moraju spremno i hitro rekonfigurirati

vlastite sposobnosti, infrastrukturu i resurse. Nažalost, u mnogim organizacijama kruto postavljene granice sektora i odjela, funkcionalni silosi i “političke utvrde” sprječavaju hitro usklađivanje znanja i resursa. Velike organizacijske jedinice, koje obuhvaćaju stotine ili tisuće zaposlenika, u sebi nose drugu vrstu opasnosti jer potiču formiranje jednostranog “grupnog mišljenja”, svojevrsne “kolektivne svijesti” na razini cjeline. Žele li unaprijediti fleksibilnost, kompanije se moraju preustrojiti u manje organizacijske jedinice kako bi kreirale proćodne, projektno utemeljene strukture.

4. Podijeliti moć širom organizacije

4.1. Kreirati “prirodne”, fleksibilne hijerarhije.

Ideja vodilja: “Autoritet i utjecaj moraju se razdvojiti od hijerarhijske pozicije”.

S ubrzanjem promjena autoritarne strukture moći sve će teže opstajati. U tradicionalno složenim hijerarhijama moć struji u smjeru od “vrha prema dolje” umjesto od “dna prema vrhu”. Nažalost, ovakav model često dovodi do pojave neželjenih popratnih efekata. Starije rukovoditelje dovodi u iskušenje da zapošljavaju “kopije sebe” čime reduciraju genetičku raznovrsnost. Srednje menadžere potiče da štite svoje karijere i čuvaju svoje pozicije “menadžiranjem hijerarhije iznad sebe” umjesto da se bave pozicijama izvan sustava kao i hijerarhijskim linijama ispod sebe. Time se često narušava sklad između moći položaja i sposobnosti lidera čime se na koncu narušava moral zaposlenika. Kako bi se nadvladale navedene slabosti, tradicionalna “top-down” hijerarhijska piramida mora se zamijeniti “prirodnijom” hijerarhijom, gdje status i utjecaj proizlaze iz sposobnosti

vođenja umjesto iz sposobnosti stjecanja i akumuliranja moći položaja. Osim toga, hijerarhije bi trebale biti mnogo dinamičnije kako bi moć mogla strujati u smjeru onih pojedinaca koji doista stvaraju dodanu vrijednost te sve dalje od onih koji to ne čine.

4.2. Mobiliziranje, pokretanje i mentorstvo u fokusu liderstva.

Ideja vodilja: “Potrebno je napraviti iskorak i prevladati ‘herojski’ model liderstva prije svega zato što se lideri uglavnom ne ponašaju herojski”.

Doba “premudrih” i “svemoćnih” lidera koji o svemu odlučuju završilo je. Novi lideri 21. stoljeća okretni su “društveni arhitekti”, sposobni kreirati inspirativno okruženje za izvanredna postignuća. Tranzicija “komandno-kontrolnog” modela liderstva prema modelu “motivacija-mentorstvo” zahtijeva da lideri kreiraju *posvećenost i usklađenje*, a da pritom ne pribjegnu tradicionalnim metodama birokratske kontrole. Konačni cilj oglada se u izgradnji organizacija čiji će lideri “podizati” i pokretati zaposlenike.

4.3. Demokratizirati informiranje.

Ideja vodilja: “Zaposlenici na prvim ‘borbenim linijama’ trebaju se informirati na isti način i u istoj mjeri kao uprava”.

Kompanije koje kontroliraju informacije da bi kontrolirale ljude česta su pojava. Unatoč tome, sve je jasnije kako se istinska vrijednost stvara na susretima zaposlenika nižih razina s klijentima. Također je sve jasnije da se ta vrijednost uvećava kada u takvim situacijama zaposlenici raspolažu kvalitetnim informacijama i dopuštenjem da učine pravu stvar u pravom trenutku za svojeg klijenta. *Transparentnost informacija* ne čini samo kupce i zaposlenike sretnima, već je ona ključna sastavnica izgradnje elastičnih i otpornih sustava. Zašto? Zato što se prilagodljivost

Doba “premudrih” i “svemoćnih” lidera koji o svemu odlučuju završilo je.

sustava bitno smanjuje kada su zaposlenici nedovoljno slobodni te kada im podatci za brze i pametne reakcije nisu dostupni. Radi svega navedenog jasna je prava cijena prikrivanja informacija. Kompanije moraju izgraditi hologramske sustave informiranja koji svakom zaposleniku u svakom trenutku vremena osiguravaju 3D sliku ključnih prioriteta i metriku ključnih performansi.

4.4. Ohrabriti disidente.

Ideja vodilja: “Grupacija koja podržava promjene mora biti jača od grupacije koja ih ne podržava”.

U svakoj organizaciji više ili manje naglašena je tendencija gušenja rasprave i slobodnog iznošenja različitih perspektiva. Svi oni kojima je u interesu održanje *statusa quo*, na disidente gledaju kao na neprijatelje i rušilačke elemente. Pa ipak, povijest je pokazala kako su nezadovoljnici uvijek najdalekovidnije sagledavali prijetnje i prilike budućnosti. Dakle, umjesto da se ljudi koji odskakuju od “normale” marginaliziraju, treba sve učiniti kako bi njihov glas postao čim jači. Interne debate o strategiji i politici moraju se stoga *osnažiti, otvoriti i ne smiju se cenzurirati*, a svaki menadžer mora poticati djelatnike na slobodno iznošenje neugodnih stajališta.



SMISLITE DETALJE...

RIO i Zegna, u leaderskoj sinergiji, iznjedrili su posebni brand - RIO CLUB HAND MADE - šivanje po mjeri prema vašim željama, u posve individualnom pristupu. Pronađite između mnogih tkanina Ermenegildo Zegna onu koja najbolje odgovara vašem ukusu. Isto tako, neka po vašem izboru bude i model odijela ili sakoa. A na kraju smislite detalje.

SALONI ŠIVANJA PO MJERI

Zagreb, A. Cesarca 5, tel. 01 481 6571

Rijeka, Izviđačka 13, tel. 051 262 231

www.rio-rijeka.hr

4.5. Proširiti autonomiju zaposlenika.

Ideja vodilja: “Kompanije moraju radikalno umanjiti količinu raznih dopuštenja i odobrenja kako bi se započelo nešto novo”.

Previše se često dešava da se ljudi u organizacijama osjećaju preslabima za pokretanje promjena. Krute, politikom nametnute smjernice, kruti budžeti i manjak samousmjerenog vremena ograničavaju autonomiju pojedinca čime se potkopava sposobnost obnavljanja organizacije. Kompanije moraju redizajnirati svoje upravljačke modele kako bi podržale lokalno eksperimentiranje i potaknule inicijative iz smjera “odozdo prema gore”.

5. Preoblikovati umove lidera i menadžera

5.1. Proširiti edukaciju lidera i menadžera.

Ideja vodilja: “Edukacija lidera i menadžera mora ići u smjeru povišene i prosvijetljene svijesti”.

Obuka lidera i menadžera tradicionalno se oslanja na razne programe razvoja posebnog portfolia kognitivnih vještina: razmišljanje lijevom stranom mozga, deduktivno zaključivanje, analitičko rješavanje problema te upravljanje poslovnim rješenjima.

Današnji lideri i menadžeri zahtijevaju nova znanja, među kojima se ističu *reflektivno učenje, sustavno razmišljanje, kreativno rješavanje problema i razmišljanje vođeno vrijednostima*. Stoga poslovne škole i kompanije moraju preoblikovati svoje programe obuke kako bi pomogli menadžerima da razviju navedene vještine te nakon toga transformiraju upravljačke sustave i nove sposobnosti implementiraju u praksi.

5.2. Reorganizirati menadžment za otvoreni svijet bez granica.

Ideja vodilja: “Nestajanjem razlike između ‘unutarnjeg’ i ‘vanjskog’ menadžeri moraju naučiti upravljati onkraj legalnih granica poduzeća”.

Novi poslovni modeli u nastajanju sve se više oslanjaju na mrežne odnose u stvaranju novih vrijednosti te na različite oblike društvene proizvodnje koji nadilaze granice organizacije. U takvom okruženju menadžerski alati utemeljeni na moći pozicije pokazuju se neefikasnim i kontraproduktivnim. U mreži dobrovoljaca ili pravno nezavisnih agenata, lider mora inspirirati zajednicu i proširiti je umjesto da njome upravlja s vrha. Dakle, uspješnost će u budućnosti zahtijevati nove pristupe mobiliziranju i koordiniranju ljudskoga rada.

5.3. Preispitati filozofske temelje menadžmenta.

Ideja vodilja: “Izazovna vremena od nas traže korjenitu transformaciju, mnogo više od puke ‘nove menadžerske prakse’. Treba nam posve nova načela menadžmenta”.

Operativna izvrsnost sama po sebi više nije dovoljna, od organizacija se danas traži

Današnji lideri i menadžeri zahtijevaju nova znanja, među kojima se ističu *reflektivno učenje, sustavno razmišljanje, kreativno rješavanje problema i razmišljanje vođeno vrijednostima*.

prilagodljivost, inovativnost, inspirativnost i društvena odgovornost. Sve to zajedno zahtijeva da se teorija i praksa menadžmenta temeljito obnove. Shodno tome, teoretičari i praktičari nova načela trebaju potražiti na različitim područjima ljudskih djelatnosti kao što su primjerice antropologija, biologija, dizajn, političke znanosti, urbano planiranje ili teologija.

6. Ravnoteža i sklad

6.1. Razviti holistički sustav mjerenja učinkovitosti.

Ideja vodilja: “Trebaju nam novi mjerni sustavi koji će cjelovito obuhvatiti stvaranje novih vrijednosti”.

Navodimo kratki pregled ograničenja tradicionalnih mjernih sustava:

- *nesimetričnost*, u smislu da precjenjuju određene rezultate (primjerice, kratkoročne profite) te istovremeno podcjenjuju neke druge (primjerice, izgradnju platforme rasta);
- ne vode dovoljno računa o *kritičnim eksternalijama* (primjerice, ekološki i socijalni troškovi korporativnih politika);
- ne pridaju dovoljno pažnje čimbenicima uspješnosti “kreativne ekonomije” (primjerice, vrijednost inovacija koje dolaze od kupca).

Organizacije će morati stvoriti nove, holističke mjerne sustave kako bi valorizirale mnoge međuzavisne varijable odgovorne za uspješnost.

6.2. Nadvladati tradicionalno trgovanje kompromisima u menadžmentu.

Ideja vodilja: “Umjesto da ih izbjegavaju, menadžeri moraju s radošću upravljati paradoksima”.

Uspjeh organizacija u godinama koje dolaze ovisit će o sposobnosti zaposlenika svih hijerarhijskih razina da upravljaju naizgled nepomirljivim: kratkoročnim zaradama i dugoročnim rastom, konkurencijom i suradnjom, strukturom i organskim nastajanjem, disciplinom i slobodom.

Tradicionalni sustavi oslanjaju se na krute, univerzalne politike koje favoriziraju jedne ciljeve na račun drugih. Sustavi budućnosti moraju poticati zdravu konkurenciju među suprotstavljenim ciljevima. Osim toga, moraju omogućiti “frontmen zaposlenicima” dinamičko optimiziranje ključnih kompromisa.

6.3. Rastegnuti vremenske okvire menadžmenta i proširiti perspektive.

Ideja vodilja: “Često se dešava da se budućnost kompanije prodaje za kratkoročne dobitke. To se mora ispraviti”.

Kompenzacije i sustavi poticaja često skraćuju vremenske horizonte i iskrivljuju perspektive. Primjerice, istraživanja sugeriraju kako mnogi menadžeri nisu spremni financirati nove inicijative ako time umanjuju tekuće zarade. Ključni prioritet inovacija u menadžmentu izgradnja je novih poticajnih sustava koji će pažnju menadžera usmjeriti na dugoročnu vrijednost dionika.

Vjerojatno ste primijetili kako sve navedene smjernice nisu nove. Mnoge od njih ukazuju na gotovo endemske probleme o kojima već mnogo toga znamo, a susrećemo ih u organizacijama svih vrsta. Istaknute su na jednom mjestu kako bi potaknule potragu za novim rješenjima. Nadamo se da ćemo isprovocirati novo promišljanje koje će se voditi navedenim kritičnim izazovima te tako otkriti nova, nekonvencionalna rješenja. To je pravi cilj MIX-a.

Tablica 1: Smjernice za razvoj menadžmenta

SMJERNICA	IDEJA VODILJA
1. Ozdraviti dušu biznisa	
<i>Fokusirati lidere i menadžere na značaj viših ciljeva</i>	Trebaju nam organizacije koje će buditi osjećaje slične onima koje ljudi osjećaju prilikom sudjelovanja u pokretu kojeg istinski podržavaju, cijelim svojim bićem.
<i>U svoje djelovanje ugraditi običaje ljudi i zajednice</i>	Treba graditi pozitivne dioničke odnose osvještavajući pritom njihovu međuzavisnost.
<i>Humanizacija izražaja biznisa</i>	Najplemenitiji ljudski ideali moraju postati najplemenitijim poslovnim idealima.
2. Osloboditi i pokrenuti ljudske potencijale	
<i>Povećati povjerenje, umanjiti strah</i>	Proširivanje kruga povjerenja najveći je izazov svake organizacije.
<i>Nova sredstva kontrole</i>	Trebaju nam sustavi kontrole koji će poticati ljudski doprinos, a ne ga potiskivati kao što je danas slučaj.
<i>Aktivirati "zajednice strasti"</i>	Strastvenost multiplicira ljudske napore, a ne može se umjetno proizvesti. Prisutna je samo onda kada ljudi rade na zadacima do kojih im je istinski stalo.
<i>Poticati stvaralaštvo</i>	Često pogrešno pretpostavljamo kako repetitivne poslove obavljaju nemaštoviti ljudi. Istina je zapravo drukčija: svakom je čovjeku stvaralaštvo urođeno.
<i>Iskoristiti prednost raznolikosti</i>	Organizacijska fleksibilnost ovisi o različitim perspektivama i stajalištima. Njihovo grupiranje oko srednje vrijednosti u osnovi je nepoželjno i štetno.
<i>Ukloniti posao iz posla</i>	Moramo stvoriti uzbudljivu i zabavnu radnu atmosferu, da se ljudi osjećaju kao u igri.
3. Poticati stratešku obnovu	
<i>Koristiti se usmjerenjem "odozdo-prema-gore" i "izvana-prema-unutra"</i>	U strateško odlučivanje trebaju se uključiti inputi svih dionika.
<i>Češće i jeftinije eksperimentirati</i>	Velika prilika na početku nikada ne izgleda takvom. Velike prilike rezultat su kvalitetno provedene serije eksperimenata.
<i>Organizacija internog tržišta novca, talenata i ideja</i>	Organizacijama su potrebni procesi koji preciznije imitiraju selekcijske pritiske alokacije resursa na realnom tržištu.
<i>Depolitizirati proces odlučivanja</i>	Moramo pronaći način da kritično odlučivanje odijelimo od osobnih 'pobjeda' i 'poraza'.
<i>Raščlaniti organizaciju</i>	Pravi je izazov stvoriti velike organizacije, a da pritom ne izgubimo ljudskost.
4. Podijeliti moć širom organizacije	
<i>Kreirati "prirodne", fleksibilne hijerarhije</i>	Autoritet i utjecaj moraju se razdvojiti od hijerarhijske pozicije.
<i>Mobiliziranje, pokretanje i mentorstvo u fokusu liderstva</i>	Potrebno je napraviti iskorak i prevladati 'herojski' model liderstva prije svega zato što se lideri uglavnom ne ponašaju herojski.
<i>Demokratizirati informiranje</i>	Zaposlenici na prvim 'borbenim linijama' trebaju se informirati na isti način i u istoj mjeri kao uprava.
<i>Ohrabriti disidente</i>	Grupacija koja podržava promjene mora biti jača od grupacije koja ih ne podržava.
<i>Proširiti autonomiju zaposlenika</i>	Kompanije moraju radikalno umanjiti količinu raznih dopuštenja i odobrenja kako bi se započelo nešto novo.

5. Preoblikovati umove lidera i menadžera	
<i>Proširiti edukaciju lidera i menadžera</i>	Edukacija lidera i menadžera mora ići u smjeru povišene i prosvjetljene svijesti.
<i>Reorganizirati menadžment za otvoreni svijet bez granica</i>	Nestajanjem razlike između 'unutarnjeg' i 'vanjskog' menadžeri moraju naučiti upravljati onkraj legalnih granica poduzeća.
<i>Preispitati filozofske temelje menadžmenta</i>	Izazovna vremena od nas traže korjenitu transformaciju, mnogo više od puke "nove menadžerske prakse". Trebaju nam posve nova načela menadžmenta.
6. Ravnoteža i sklad	
<i>Razviti holistički sustav mjerenja učinkovitosti</i>	Trebaju nam novi mjerni sustavi koji će cjelovito obuhvatiti stvaranje novih vrijednosti.
<i>Nadvladati tradicionalno trgovanje kompromisima u menadžmentu</i>	Umjesto da ih izbjegavaju, menadžeri moraju s radošću upravljati paradoksima.
<i>Rastegnuti vremenske okvire menadžmenta i proširiti perspektive</i>	Često se dešava da se budućnost kompanije prodaje za kratkoročne dobitke. To se mora ispraviti.

MIX: Ubrzanje evolucije menadžmenta

Sažeti koncept MIX-a jednostavan je: iskoristiti mogućnosti tehnologije *Web 2.0* kako bi se potaknuo razvoj programa *Management 2.0*. Za platformu je izabran Internet budući da predstavlja sjajno oruđe za podjelu informacija o tomu što više, a što manje funkcionira u praksi, te za zajedničko osmišljavanje novog. Radi toga je MIX u podjednakoj mjeri *mjesto sukoba* i *zajednica*.

Mjesto sukoba. Veliki broj kompanija širom svijeta eksperimentira s radikalno novom menadžerskom praksom. Pa ipak, tradicionalni upravljački procesi putem kojih se inovacije u menadžmentu otkrivaju, dokumentiraju i šire, neplanski su i neefikasni. Posljedično tome, menadžeri uglavnom nisu svjesni postojanja novih i neuobičajenih praksi, ili im je poznato tek ponešto o njima. Radikalna menadžerska praksa, kada se na nju naiđe, obično se tretira devijacijom izoliranom od normale, umjesto da se na nju gleda kao na nagovještaj dramatične promjene svjetonazora. MIX želi

promijeniti situaciju izradom svojevrstne "inventurne liste" radikalnih, a istovremeno primjenjivih menadžerskih praksi koja bi mogla poslužiti kao vodič ljudima širom svijeta da pobjegnu od tiranije tradicionalne, uobičajene prakse poslovnog upravljanja.

Zajednica. Potencijalne inovatore postojeće prakse menadžmenta pronaći ćemo u svakoj organizaciji, ljude sjajnih ideja koje s mnogo strasti i htijenja nastoje implementirati u praksi. Obično ne dolaze iz lijepih, velikih i luksuzno uređenih ureda. Jednako kao i vi, osjećaju se izolirano i obespravljeno. Tim ljudima MIX osigurava platformu za podjelu novih i revolucionarnih ideja o menadžerskoj praksi unutar mreže istomišljenika koja obuhvaća i ugledne svjetske stručnjake. Konačni cilj: promicati inspirativnu suradnju kako bi se podržala transformacija tek rođene ideje u praktični nacrt inovacije menadžerske prakse.

Koncept MIX-a odražava naše duboko uvjerenje kako u okruženju gdje "svatko

sa svakim dijeli” na koncu svi dobivaju. Stvoren je s ciljem stvaranja jednog novog, modernog menadžmenta kao i da pohvali postignuća sadašnjih i budućih inovatora. Okosnicu koncepta čine *smjernice* (eng. *monshots*, op. prev.) koje olakšavaju pojedincima da se koncentriraju na probleme koji su im u tom trenutku važni. Otvoren je svim ljudima budući da vjerujemo kako ideje u korijenu nastajanja novih paradigmi obično dolaze iz neočekivanih izvora. Zasnovan je na *peer based* konceptu; zajednica odlučuje koje su ideje odista revolucionarne, a koje su tek puka tlapnja.

MIX manifest zasnovan je na *peer based* konceptu; zajednica odlučuje koje su ideje odista revolucionarne, a koje su tek puka tlapnja.

MIX: vaša prilika da promijenite menadžment

MIX, prije svega, pripada vama. Uključiti se možete na više načina:

1. Podijelite s drugima priču o uspjehu. Možda je vaša organizacija (ili neka druga koju poznajete) uspješno odbacila neku dogmu menadžmenta te time značajno napredovala u nekoj od smjernica? Zna li za takve slučajeve, napišite o njima kratku priču i objavite je na MIX-u kako bi pomogli menadžerima širom svijeta da uče iz vašeg iskustva.

2. Predložite nešto radikalno. Imate li možda neku hrabru ideju na umu? Neki novi, potencijalno kvalitetni pristup koji nije testiran? U slučaju pozitivnog odgovora podijelite je s drugima članovima MIX-a (prihvaćamo sve ideje, čak i one očigledno krhke) i pozovite zajednicu da vam pomogne u daljnjem unapređenju.

3. Pomognite identificirati prepreke. Možda ste u vašoj organizaciji naišli na neke elemente

koji očitno koče napredak i usporavaju primjenu neke od smjernica? Detaljno opišite problem. Tako ćete saznati na koji način ovoj ili sličnoj situaciji pristupaju drugi ljudi unutar MIX zajednice. Zatražite njihovu pomoć.

4. Doprinesite MIX-u. Naišli ste možda na neki članak, prezentaciju, blog ili video koji vas je nagnao da promijenite razmišljanje o liderstvu i menadžmentu, upravljanju i organiziranju?

U slučaju potvrdnog odgovora dostavite nam link na referentni izvor i nove spoznaje podijelite s drugim članovima zajednice.

5. Pitajte, komentirajte, izgrađujte. Inovacija je društveni proces u kojem svaki smisleni doprinos “gura” konverzaciju bliže konačnom cilju. Ako vam je stalo da se znanost i umjetnost liderstva i menadžment obnove, uključite se i podijelite s nama svoja razmišljanja.

Ciljajte visoko

Život je prekratak da bi se mučili s malim, beznačajnim problemima. Iz tog razloga posvetili smo se vama, disidentima i istomišljenicima, kako bi zajednički stvorili jedan novi, inovativni menadžment. I vas, jednako kao i nas, frustrira trenutno stanje, činjenica da su organizacije mnogo manje inventivne, prilagodljive i inspirativne od ljudi koji u njima rade. Srećom, to ne mora biti tako ako spremno odbacimo okove prošlosti, težimo velikom i ponekad preuzmemo rizik.

Članovi MIX zajednice svojevrsni su sanjari. Sanjamo organizacije osposobljene za spontanu obnovu, u kojima promjene nisu traumatične. Sanjamo organizacije u kojima “struja inovacija” prožima svaku aktivnost, u kojima “otpadnici” uvijek istiskuju reakcionare. Sanjamo organizacije

plemenitih ciljeva i razvijene kulture suradnje, u kojima se ljudi osjećaju inspiriranim i uključenim. Naravno, to nisu samo snovi, već izazovi “učini-ili-umri” vrste za svaku organizaciju koja želi napredovati i rasti u olujnim vremenima današnjice.

Nama danas treba *revolucija menadžmenta*, ništa manje radikalna od one koja je potpalila vatru industrijskog doba prije stotinjak godina. Iako se čini neostvarivim, sposobni smo odgovoriti izazovu. Ranim pionirima menadžmenta bilo je i teže: slobodne i nezavisne ljude morali su pretvoriti u robote što su na koncu uspješno ostvarili! Za razliku od njihovih, naša su nastajanja pravilno usmjerena i usklađena s ljudskom prirodom. Trudimo se da organizacije učinimo čim više, a ne čim manje po mjeri čovjeka - po mjeri nas, naših kolega, prijatelja i naše djece.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Translated and reprinted by permission of *Management Innovation eXchange*, 2010., all rights reserved.
www.managementexchange.com

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

in Life

Oživite...

poruke i promišljanja vodećih svjetskih
stručnjaka za liderstvo i menadžment

Sudjelujte...

na interaktivnim radionicama
qLife in Life

Podijelite...

svoje ideje, misli i iskustva

Učinite...

vaše organizacije učinkovitijima

Pridružite nam se na prvoj promotivnoj radionici na temu **Dijalog**
koja će se održati 26.10.2011. 10:00-12:00 u **Gentis Trening Centru**
Zagrebačka cesta 53 Zagreb.

Za prijavu i pitanja kontaktirajte nas na +385 1 3040 960.

Broj sudionika je ograničen zbog metodologije vođenja radionice i osiguranja učenja.
Na radionicu se mogu prijaviti svi pretplatnici qLifea.



GENTIS

Powered by Gentis



Inovacije novog naraštaja

William Fischer

U novom broju qLifea 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 oduvijek 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 oduvijek 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 uvrježenog 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, podijelili 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.

Velicina varijable "iskorištenost talenta" do koje smo došli temeljem obavljenih razgovora daleko je ispod razine koju bi, primjerice, menadžeri proizvodnje ocijenili prihvatljivom u kontekstu iskorištenosti 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 proučavanjem 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

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.

poznamo 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 *samoujerenosti* koja će okupljenim pojedincima dozvoliti da se iskažu u punom svjetlu. Nažalost, navedene kvalitete rijetko susrećemo.

U proces stvaranja inovacije važno je uključiti čim više perspektiva; više glava pametnije su od jedne.

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?

150
YEARS



**A PARTNERSHIP TO BENEFIT
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces
to contribute to Green Cross International initiatives.
To learn more please visit www.tagheuer.com

HISTORY BEGINS EVERY MORNING



TAGHeuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Carrera
Series

UVOZNIK I DISTRIBUTER: P-GRUPACIJA d.o.o., tel. +385 10151 227 012, www.p-grupacija.hr
PRODAJNA MJESTA: Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb; Zlatar Butuč, Vlaška 13, Zagreb; Urar Mamić, Vlaška
57, Zagreb; Zračna luka Zagreb - DFS; Dicta - Arena centar, Lanište 32, Zagreb; Zračna Luka Split - DFS;
Smaragd - B "VAMA", Hrvatskog narodnog preporoda 23, Split; JOKER, Put brodarice 6, Split; Borza grupa
d.o.o., Placa 12, Dubrovnik; Exclusive, Tower centar Rijeka, Janka Polić Kamova 81a, Rijeka;
Satovi Novak, B. Milanovića 21, Poreč; Exclusive centar, S. Radića 4b, Šibenik

Dok su se industrijski inženjeri 20. stoljeća u procesu rada usmjeravali na “zadatke”, inženjeri inovacija u budućnosti će redizajnirati organizacije znanja *rekonfiguriranjem komunikacijskog okruženja*.

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 osebujnim 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 konverzijom. 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 konverziju koji podupiru neometan protok ideja od ključnog značaja za uspješno inoviranje.

Jorma Ollila, (predsjednik uprave *Nokie* 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 *Nokie* 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 konverziju 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 pravicima 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 smo 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

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.

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 nevjerojatno 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 osmisliti 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 postrijedi 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 *Deep Dive*TM radi se upravo o takvom procesu. (Uvod u *DeepDive*TM [TM Deloitte Consulting LLP] pronaći ćete u knjizi *Virtuoso Teams*, Boynton i Fischer, *ibid.*, 9. poglavlje)

Za uspješno inoviranje menadžment mora osigurati *protočnost* ideja.

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 kolonijem 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.

Izučavajući živote velikih inovativnih lidera poput Thomasa Edisona, Stevea Jobsa i brojnih drugih, zaključili smo da učinkovitim inoviranjem mnogo više pogoduje snažno vodstvo nego “bottom-up” pristup.

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 učinkovitim inoviranjem 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.



istine o psihoterapiji

1. međunarodna konferencija SPUH-a 29. i 30. listopada, hotel Panorama, Zagreb

Pridružite nam se na konferenciji **“Istine o psihoterapiji”** i saznajte kako vam psihoterapija može pomoći u kreiranju kvalitetnih poslovnih i privatnih odnosa. Prvi dan konferencije rezerviran je za stručne teme, a drugog dana, u okviru popularnog, psihoterapijskog foruma **“Razgovorom do rješenja”** građani će biti u mogućnosti sudjelovati u nizu interaktivnih radionica.

Detaljnije informacije o konferenciji potražite na našim internetskim stranicama www.savez-spuh.hr.

organizator



medijski pokrovitelji



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 kimnuli 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 odводе 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 ista 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 uspjeli 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 neiscrпно 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

Uspješne tvrtke pomno paze da se njihovi talenti ne utope u osrednjosti samo radi dobrih odnosa i sklada u organizaciji.

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 dohvat 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!*

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2011. IEDC – *Bled School of Management*

Translated and reprinted by permission of IEDC, *Bled School of Management*, all rights reserved.



A School with a View

25
YEARS



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*



Hidden Champions in CEE and Dynamically Changing Environments

VIENNA, 17-18 NOVEMBER 2011

SUCCESS LESSONS FROM 130 HIDDEN MARKET LEADERS FROM CEE, CIS AND TURKEY

The unrivalled conference which is not to be missed!

They are the hidden champions of the 21st century, who:

- Have leading position in international niche markets
- Have noticeably grown in size
- Are true innovators
- Have a remarkable capability to adapt to demanding business environments
- Present interesting leadership stories
- Are companies whose success is based on working smart and hard

Why to follow when you can lead?

Hidden champions offer an immense learning opportunity.

A comprehensive program will reveal surprising findings and perspectives, as well as provide an unparalleled opportunity to learn from and to get inspired by hidden champions, to share perspectives and experiences, to build new partnerships, and to help enhance business and social cohesion in these regions.

For more information and registration, please visit www.ceeman.org/hidden-champions





Intervju: Goran Vlašić

Jelena Krizmanić

Goran Vlašić, doktor znanosti, rođen je 1981. u Zagrebu. Završio je srednje škole XV Gimnazija u Zagrebu te Monroe High School u Monroe (SAD). Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu gdje je i magistrirao na temu interaktivnog marketinga i personalizacije odnosa s potrošačem. Prvi doktorat obranio je na temu upravljanja ugledom na Sveučilištu u Klagenfurtu (Austrija), dok je drugi, na temu strategija razvoja tržišta, obranio na Sveučilištu Bocconi u Milanu (Italija). Europska marketinška akademija i konzultantska tvrtka McKinsey proglasili su njegovu disertaciju jednom od tri najbolje u svijetu na području marketinga u 2010. godini. Dobitnik je Državne nagrade za znanost, stipendije Fulbright, nagrade dr. sc. Mijo Mirković i brojnih drugih nagrada. Zaposlen je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. U razgovoru s Jelenom Krizmanić, Goran Vlašić iznosi svoja promišljanja o fenomenu inovativnosti, inhibitorima koji priječe njegov razvoj u organizacijama kao i o trenutnoj situaciji u Hrvatskoj.

Jelena Krizmanić: *Gorane, što su to “inovacije”? Na koji način možemo definirati taj pojam?*

Goran Vlašić: Pojam “inovacija” sve se češće koristi u poslovnom svijetu i kolokvijalnom govoru, i to u kontekstu ključa za izlazak iz krize. No, iako se generalno smatra da je pojam svima jasan, činjenica je kako ni znanost niti praksa nisu suglasni što se točno misli kada spominjemo inovacije. Taj pojam vrlo je često usko povezan za *djelatnost* o kojoj se govori, nekada za poduzeća, a nekada za tržište. No, zbog popularizacije industrije visokih tehnologija, kada se spominju inovacije, često se misli na *tehnološke inovacije* koje se u mnogim slučajevima štite patentima.

Pritom su farmaceutska i IT industrija obično prve kojih se prisjetimo u kontekstu inovacija. No, prema mojem osobnom sudu najbolja generička definicija inovacija zapravo polazi od ideje kreativnosti i na inovacije gleda kao na *smislene promjene*. Dakle, inovacije se javljaju (dešavaju) u tehnološkom sektoru, ali i na mnogim drugim mjestima, primjerice u dizajnu, kognitivnoj strukturi, poslovnom modelu i slično. Upravo ovakvo, široko sagledavanje fenomena inovativnosti pokazuje da inovacije

Prema mojem osobnom sudu najbolja generička definicija inovacija zapravo polazi od ideje kreativnosti i na inovacije gleda kao na *smislene promjene*.

nisu rezervirane samo za bogate države i poduzeća sposobna ulagati izuzetna sredstva u istraživanje i razvoj.

U prilog boljem razumijevanju *netehnoloških inovacija* ide i činjenica da su recentna “najinovativnija poduzeća” svoj uspjeh temeljila na inovacijama, ali ne na onim tehnološke prirode. Tako je primjerice *Google* tehnologiju rangiranja stranica u potpunosti preuzeo iz akademske zajednice koja je istu koristila za rangiranje radova i autora, dok je *inovacija poslovnog modela*, tj. načina naplate, omogućila *Googlen* izuzetan uspjeh. Razvoj te uspješne i svima znane kompanije nimalo ne ovisi o “inovaciji tehnologije” u klasičnom, materijalističkom smislu, već o tome na koji se način koriste postojeće tehnologije. Slična je stvar i s *Appleom* koji je svoj legendarni uspjeh izgradio na inoviranju nečeg što bi se možda najbolje moglo opisati kao “iskustvo korisnika”, gdje je tehnologija, opet tu mislim na klasično poimanje tehnologije kao “tvrde” kategorije, vrlo često, barem u prvim verzijama proizvoda, inferiorna u odnosu na postojeće proizvode na tržištu.

JK: *Znači li to da inovacije mogu dolaziti i iz manjih zemalja poput Hrvatske?*

GV: Na inovacije nikako ne bi trebalo gledati kao na ekskluzivu bogatih država i kompanija. *Google* nije oduvijek bio “velik i uspješan”, već malo, tek osnovano poduzeće neopterećeno dogmama industrije. Isto tako, *Apple* se u jednom trenutku našao na samom rubu propasti što ih je nagnalo da u potpunosti odustanu od “starog” i zakorače u novo. Prof. Troilo ističe da industrija, ali i tržište, nije ništa drugo nego *set dogovorenih konvencija* kojih se svi sudionici pridržavaju i koje se, poput svake druge konvencije, ne propituju. Upravo mijenjanje konvencija

predstavlja inovaciju koja je u mogućnosti brzo i u potpunosti promijeniti situaciju na tržištu, a da pritom ne zahtijeva značajne financijske investicije.

JK: Što nam o tome govore recentna znanstvena istraživanja u svijetu?

GV: U svojim istraživanjima primjerice prof. Chandy pokazuje da za inovativnost poduzeća, čak i u smislu tehnoloških inovacija, financijska ulaganja nisu ključna. Kada se gledaju ona najbolja, najinovativnija poduzeća, po ulaganju u R&D ona daleko zaostaju za najvećim ulagačima. *Apple* je tako u istraživanje i razvoj u 2009. godini uložio 1.3 milijarde US\$ što ga svrstava tek na 81. mjesto najvećih ulagača u SAD-u (uloženi iznos čini svega 3,1% njihovih ukupnih prihoda), *Google* je uložio 2,8 milijardi (44. mjesto, 12% ukupnih prihoda), a *3M* je uložio 1,29 milijardi što ga svrstava na 84. mjesto i čini 5,6% njihovih ukupnih prihoda (izvor: *Booz & Company*).

Također, relevantna istraživanja fenomena inoviranja ukazuju na minimalni utjecaj države i državne politike. Ključni su stavovi inovatora i poduzeća u cjelini, tj. ključna je *korporativna kultura* poduzeća.

Inovacija će se sigurno razviti i uspjeti ako u poduzeću postoje stavovi i praksa koji potiču stvaranje i održavanje inovativne kulture. Chandy je sa suradnicima u 17 država proveo istraživanje koje je pokazalo da su u kontekstu inovacija ključni: usmjerenost na tržišta budućnosti, spremnost na kanibalizaciju i tolerantnost prema riziku. U praksi je veoma važno da postoje: osobe koje podržavaju inovacije, asimetrične nagrade za uspjeh i kazne za neuspjeh inovacije, te natjecanje ideja za resurse unutar poduzeća.

U svojim istraživanjima primjerice prof. Chandy pokazuje da za inovativnost poduzeća, čak i u smislu tehnoloških inovacija, financijska ulaganja nisu ključna.

JK: Koja je uloga top menadžera u procesu osmišljavanja i eventualne komercijalizacije inovacija u pojedinoj profitnoj ili neprofitnoj organizaciji?

GV: Veoma su važni! Kao što sam rekao, usmjerenost top menadžmenta na budućnost, a ne na sadašnjost, vrlo je bitna u kontekstu inovacija, posebice kada se u obzir uzme istraživanje BCG-a o tome kako je upravo CEO poduzeća najčešće glavni pokretač inovacija. U toj situaciji posebno su poražavajući rezultati prof. Hamela i prof. Prahalada da prosječan CEO provede manje od 3% svog vremena analizirajući budućnost poduzeća.

Naravno, navedeno je razumljivo iz više razloga. Prvo, čovjek je psihološki motiviran nagradama. Stoga fokusiranjem na kratkoročne aktivnosti ranije dobivamo povratnu informaciju i eventualni pozitivni feedback. No, puno ozbiljniji razlog ogleđa se u shemama motivacije CEO-a koje su (pre) često usmjerene na kratkoročne učinke budući da se bonusi obično vežu za ostvarenje profita u prethodnoj godini i slično.

Problem predstavlja i financijska industrija gdje određeni dio dioničara nema drugih

Poduzeće koje je ulagalo u jednu tehnologiju teško se odlučuje potpuno otpisati te investicije i krenuti u novi ciklus.

interesa vezanih uz samo poduzeće već isključivo očekuju kratkoročne zarade na razlici u cijeni dionice i kroz dividende. Zbog toga ni dioničari nemaju interesa da kompanija ulaže svoje profite u dalekosežne inovacije koje će eventualno ostvariti povrat u duljem periodu vremena. Zbog toga su svi usmjereni na kratkoročne rezultate. Interesantno je kako se opet zbog toga otvaraju izuzetne mogućnosti za poduzeća koncentrirane vlasničke strukture budući da vlasnici imaju jasan dugoročni interes za poduzeće, a često su i emocionalno s njime povezani (posebno u slučaju obiteljskih poduzeća). U takvim situacijama poduzeće, tj. vlasnik, spreman je čekati na ostvarenje svoje poduzetničke ideje (primjer *Nutelle* kao ideje samog vlasnika poduzeća koja je tek nakon 20-tak godina ostvarila značajniji uspjeh).

U Hrvatskoj poduzeća poput *Agrokora* ili *Atlantic Grupe* posjeduju povoljnu vlasničku strukturu koja im omogućava investirati u tzv. “blue skies fantasies”, tj. u istraživanja koja nisu nužno usko povezana s njihovim trenutnim poslovanjem već kontinuirano preispituju način njihovog sadašnjeg poslovanja, kao i način poslovanja drugih

industrija. Rezultat ovakvih istraživanja današnja je Silicijska dolina, kao i svi nevjerojatni izumi XEROX-a.

JK: *Razumijem. No, što je s drugim aspektima koji kočće inovacije? Spomenuo si...*

GV: Drugi ključni aspekt je *spремnost na kanibalizaciju*, ali ne proizvoda o čemu se najčešće govori, već prvenstveno investicija. Poduzeće koje je ulagalo u jednu tehnologiju teško se odlučuje potpuno otpisati te investicije i krenuti u novi ciklus.

Posebno su nespremni tako postupiti dok postojeća investicija donosi određene prihode. Tek kada temeljem postojećih investicija u ljude, procese, tehnologije ili tržišta ne mogu više zarađivati, okreću se inovacijama. No, investirati u inovacije i razvoj važno je dok se poduzeće nalazi na vrhuncu, kada su prilike jasne i mnogobrojne budući da tada postoje mogućnosti da se isproba više putova dok se ne pronađe optimalan. S druge strane, kada poduzeće propada obično je prekasno za novi inovacijski ciklus. Pritom ne mislim na male promjene, tzv. *inkrementalne inovacije* koje unapređuju postojeće poslovanje već na *radikalne inovacije* koje traže potpunu i značajnu promjenu i podrazumijevaju značajno veće rizike: primjerice, da poduzeće promjeni djelatnost obrade gume u telekomunikacije.

JK: *Zašto poduzeća nisu spremna na kanibalizaciju?*

GV: Razloge što je tome tako prvenstveno treba tražiti u mentalnom modelu o “nepotrebnim investicijama kada postojeće još uvijek dobro funkcionira”. Osim toga, investitori i menadžment lakše prihvaćaju poznato nego da poznato odbace kako bi

krenuli potpuno novim smjerom, vrlo često nepredvidivih rezultata. No, investicije koje se kanibaliziraju ne odnose se samo na tehnologiju, već i na procese gdje su ljudi educirani na određeni način te su metodom pokušaja i pogrešaka stvorili i usavršili “savršeni proces” koji zapravo predstavlja rutinu poduzeća.

Također, investicije u tržište podrazumijevaju ulaganje u “brand recognition”, “recall”, distributivne kanale i slično. Sve ove investicije u smislu vremena i novca odredile su način djelovanja na tržištu i stvorili konvencije unutar kojih poduzeće posluje. Sve ove investicije zahtijevale su ulaganje resursa; vremena, energije i financijskih sredstava te je kratkoročno gledano odluka poduzeća ili pojedinca da se one ne odbace kako bi se krenulo u nove posve racionalna.

Opisani obrazac najjednostavnije je sagledati na razini pojedinca koji je godinama ulagao vrijeme, energiju i novac u obrazovanje kako bi postao najboljim serviserom pisanih mašina. Tek kada posao servisiranja pisanih mašina posve iščezne takva osoba će se odlučiti na prekvalifikaciju za serviseru npr. osobnih računala.

JK: *Tvoje izlaganje očito poručuje kako novac i materijalno nisu toliko bitni u procesu inoviranja, kako se u javnosti često misli, pogotovo kod nas u Hrvatskoj. Postoje li još neki čimbenici koji negativno utječu na taj fenomen?*

GV: Kratak odgovor bi mogao biti, barem u jednom dijelu: *težnje organizacija prema efikasnosti*. Efikasnost je izuzetno važna. No, ona prvenstveno predstavlja misao vodilju menadžera koja cilja optimizaciji unutar zadanih okvira. Zbog toga se često sukobljava s idejom inoviranja.

Dakle, osim navedenih aspekata, glavni problem inovacija je *inertnost poduzeća* koja se javlja zbog navika i rutina. S jedne strane navike i rutine posebno su omiljene u menadžerskim krugovima jer povećavaju efikasnost sustava, a time i kratkoročnu profitabilnost jer smanjuju troškove. No, gledano s druge strane, dugoročno uništavaju poduzeće jer ograničavaju djelovanje te još i gore, otvoreno promišljanje zaposlenika i sustava u cjelini.

Iako je iz sadašnje perspektive možda teško povjerovati da će neka velika i uspješna poduzeća u budućnosti nestati, potrebno ih je samo pomnije istražiti. Najuspješnije kompanije današnjice osnovane su u bliskoj prošlosti (*Google, Facebook*, pa čak i *Microsoft i Apple*). Ako se pokušamo prisjetiti kompanija starijih od 150 godina, lista će se svesti na rijetka imena. Tako dolazimo do paradoksalnog obrasca: “Uspjeh poduzeća vodi ga u njegovu propast”. Slično je i s državama. Neke veoma inovativne i razvijene države svijeta danas su tek sjena svoje prošlosti - najbolji je primjer današnja Kina koja je u 15. stoljeću bila glavna svjetska velesila da bi zatim ušla u ciklus potonuća nakon čega je uslijedio novi razvoj.

Glavni problem inovacija je *inertnost poduzeća* koja se javlja zbog navika i rutina.



**BROJ ZADOVOLJNIH
KLIJENATA PONEKAD
JE TEŠKO OPISATI
RIJEČIMA.**



**XXL USLUGA,
S CIJENA.**

01/33 78 600

WWW.PRINTERA.HR

PRINTERA
GRUPA

VIŠE OD TISKA

Uspješna poduzeća obično prestaju preispitivati svoje navike i rutine budući da smatraju kako su one po definiciji “optimalne” jer je poduzeće na koncu upravo oslanjajući se na njih postalo uspješno.

Ovakvi stavovi dodatno se utvrđuju kroz konferencije i specijalizirane edukacije gdje se prenose primjeri “najbolje prakse”, pa se tako isticanjem u stručnim krugovima rutine uspješnih poduzeća prenose u druga poduzeća. Stoga je *kontinuirano razbijanje rutina* ključna komponenta održanja inovativnosti poduzeća.

Uspješna poduzeća obično prestaju preispitivati svoje navike i rutine budući da smatraju kako su one po definiciji “optimalne” jer je poduzeće na koncu upravo oslanjajući se na njih postalo uspješno.

Korak naprijed u tom smislu napravljen je popularizacijom “*strategije plavog oceana*” odnosno isticanjem ideje *inovacije vrijednosti*. Navedenim se zapravo isticala mogućnost borbe izvan “crvenog oceana” na kojem vlada visoka razina konkurencije i potraga za novim tržišnim nišama u kojima potrošači traže modificirani set korisnosti. Kasnija istraživanja su pokazala da se ograničavajući učinak konkurencije prvenstveno ogleda u činjenici kako se konkurenti vrlo brzo slože oko “recepta za uspjeh u industriji”. Tako se stručnjaci u svim industrijama vrlo brzo slože oko toga što je bitno za

uspjeh te koja su obilježja kvalitetnog proizvoda u toj djelatnosti. Dok se ekspertima iz određene industrije receptura uspjeha čini jednostavnom i jasnom, eksperti iz drugih industrija kao i sami potrošači, posve drugačije gledaju na iste probleme nudeći za njih posve drugačija rješenja.

Rutine su same po sebi paradoksalne iz još jednog razloga. Certifikati kvalitete zapravo certificiraju činjenicu da je poduzeća u stanju svaki puta prolaziti kroz iste procese te posljedično tome, ostvarivati sličnu kvalitetu outputa. Navedene “certifikate kvalitete” kompanije često koriste u komunikaciji s javnošću ističući sebe kao kvalitetno poduzeće. No, zbog nemogućnosti da propituju procese te zbog činjenice da svoju konkurentsku prednost barem djelomično grade upravo na certifikatu, rutinizirani procesi rijetko se kada mijenjaju čime se mogućnosti uvođenja inovacija u velikoj mjeri ograničavaju.

Uspješna poduzeća često optimiziraju poslovanje koncentrirajući se na “core business” kada poslovanje nevezano za “core business” izdvajaju u druga poduzeća. No, pritom je veoma važno na koji način definiraju svoj “core business”. Još uvijek, iako je Levitt na to upozorio davnih 60-tih, poduzeća definiraju svoje poslovanje kroz tehnologiju koju koriste ili kroz proizvode i usluge. Tako se govori o tekstilnoj industriji, izdavaštvu, industriji obrazovanja, trgovini, telekomunikacijama. Nažalost, navedeno značajno sužava fokus menadžmenta na “podjelu kolača unutar industrije”, umjesto da razmišljaju o idejama za rast i razvoj samog kolača.

Primjer za navedeno pronalazimo u poduzeću XEROX koje je koncentriranjem na svoj “core business” proizvodnje fotokopirnih aparata u potpunosti zanemarilo

izuzetne inovacije razvijene u sjedištu tvrtke. Manje je poznato da je XEROX u 70-tim godinama prošlog stoljeća izumio *printer*, *PC*, *laptop*, *e-mail*, *miša*, *grafičko sučelje* i druge “sitnice”. No, zbog fokusa na “core business” u potpunosti su ih odbacili pa su spomenute inovacije komercijalizirane na nekim drugim mjestima. XEROX danas predstavlja relativno uspješno poduzeće, daleko od potencijala kojeg je mogao doći da su lideri i menadžeri posjedovali sposobnost šireg gledanja na stvarnost i kontinuiranog propitivanja, te potom razbijanja vlastitih perceptivnih modela. Dakle, oni su novce uložili, inovacije stvorili, pa ih zatim nisu primijetili što predstavlja čestu pojavu u realnom svijetu kada poduzeća ostaju zaslijepljena svojim svakodnevnim aktivnostima pa zbog toga “ne vide” ključne promjene koje im se “ispred nosa” dešavaju. Ako su pri tome uspješna, stvari se dodatno pogoršavaju jer zaslijepljenost dodatno raste. Zbog toga je Bill Gates pokrenuo poznate “think week” tjedne kako bi djelatnicima omogućio da se udalje od svakodnevnih aktivnosti i sagledaju situaciju iz šire perspektive.

Važno je razviti tzv. *dinamičku sposobnost poduzeća*, odnosno “rutinu razbijanja rutina”. Iako možda zvuči paradoksalnim, istraživanja iz područja strategije ističu takve dinamičke sposobnosti kao ključne za inovativnost poduzeća, a samim time i za dugoročnu opstojnost. U nedostatku takvog propitivanja čak i najveći stručnjaci nakon nekog vremena ostaju zaslijepljeni vlastitim načinom poslovanja. Tako je primjerice *Michael Dell*, poput mnogih drugih gurua industrije, isticao kako *Apple* nema šanse uspjeti kada su pokrenuli proizvodnju *iPoda* što se kasnije, svi to danas dobro znamo, pokazalo pogrešnom procjenom. Navedeni obrazac očituje još jednu lekciju: ne treba vjerovati guruima industrije jer su

oni do svog statusa došli upravo na temelju jedinstvenog seta pravila koje nisu spremni previše mijenjati. Istraživanja na području *izvora moći* pokazuju da nitko nije spreman “rezati granu na kojoj sjedi”, a bilo kakva promjena postojećih pravila promijenila bi postavke na temelju kojih su postojeći stručnjaci dosegli svoj ugled.

S inercijom je povezan i tzv. “*priming efekt*”. Dakle, kroz svoj rad menadžeri (i drugi zaposlenici) primarno se usmjeravaju na postojeće klijente, tehnologije i poslovne modele te radi toga jednostavnije zamjećuju

Važno je razviti tzv. *dinamičku sposobnost poduzeća*, odnosno “rutinu razbijanja rutina”.

unapređenje tih aspekata. To je razlog radi kojeg vrlo često ne primjećuju velike promjene koje se dešavaju izvan tih okvira. Kada govori o takvim situacijama, Clayton Christensen ih uspoređuje s kratkovidnošću zbog koje velika postojeća poduzeća ne primjećuju tzv. *disruptivne inovacije* (eng. *disruptive innovations*) koje potiču izbacivanje velikih igrača i ulazak u igru novih poduzeća.

Treći interesantan paradoks dokaz je prof. Levinthala. Naime, većina poduzeća i raznih drugih ljudskih zajednica usmjerena

Često se dešava da upravo znanje i obrazovanje koče inovacije. Obrazovni sustavi obično su postavljeni da nagrađuju one učenike i studente koji najbolje ponavljaju sadržaje napisane u knjigama.

je na akviziranje znanja obrazovanjem. No, često se dešava da upravo znanje i obrazovanje koče inovacije. Obrazovni sustavi obično su postavljeni da nagrađuju one učenike i studente koji najbolje ponavljaju sadržaje napisane u knjigama. Dakle, sustav potiče tzv. *efekt zrcala* gdje učenik ne propituje već samo ponavlja prezentirano. Rezultat toga je sustav razmišljanja i pristupa problematici usmjeren na eksploataciju postojećih znanja, a ne na stvaranje novih.

Posljednje što bih želio istaknuti je *pristup istraživanju tržišta*: konkurencije i korisnika. Pristupi istraživanju tržišta suočavaju se s dva moguća problema koja postaju posebno značajna kada su u pitanju inovacije. Prvo, istraživanje tržišta korisno za menadžment trebalo bi iskazati utjecaje različitih aspekata na ciljeve poduzeća. Primjerice, a to se sve češće ističe u javnosti, zašto ulagati i mjeriti npr. “brand recall” ako to nije kategorija koja u slučaju konkretnog poduzeća vodi uspjehu, kako god taj uspjeh bio definiran od strane menadžmenta i vlasnika. Dakle, umjesto da se koriste generička rješenja pomoću kojih se rješavaju specifični problemi, prvo se trebaju pronaći ključne varijable, a zatim se trebaju provesti istraživanja na ispravan

način: potrebno je utvrditi obilježje podataka, kvalitetu mjera, primjenu adekvatnih metode i utvrditi zaključke. No, čak i onda kada je istraživanje tržišta kvalitetno provedeno, u kontekstu inovacija postoji još jedan problem: standardni pristupi istraživanju tržišta kada su u pitanju inovacije jednostavno ne vrijede. Mnogi stručnjaci, među kojima su najznačajniji von Hippel, Troilo i Zaltman, istraživali su inpute potrošača i metode obrade istih radi inovacija. I opet se javlja *efekt zrcala* jer su potrošači već uklopljeni u konvencije industrije te se u skladu s time i ponašaju. Dakle, potrošači će, putem tradicionalnih metoda, u osnovi uvijek željeti bolji proizvod od postojećeg, a neće uspijevati ponuditi posve nova rješenja. Primjerice, u trenutku kada se koriste mišolovke u lovu na miševе, potrošači će tražiti efikasnije mišolovke, a rijetko koji, ako ikoji, zatražit će kemijski preparat za rješavanje tog problema.

JK: *Koliko su važne inovacije a koliko kopiranje?*

GV: Ne treba zanemariti činjenicu da mnoga današnja poduzeća uspješno kopiraju najbolje, a neka od njih se čak posebno ponose tom strategijom. Dugo vremena poduzeća su vjerovala u važnost tzv. “*first mover advantage*”, odnosno u pretpostavku po kojoj prvi na tržištu na kraju pobjeđuje. Navedeno uvjerenje također se često dovodi u kontekst inovacija jer se vjeruje da su inovatori prvi te da radi toga ostvaruju prednost na tržištu. No, prof. Tellis je utjecao na potpuni preokret shvaćanja FMA kada je dokazao kako takva prednost u stvarnosti ne postoji. Današnja najuspješnija poduzeća uglavnom ne spadaju u red “*first movera*” u svojim industrijama, već su prednost stekli učenjem od pionira koji su stvarali industriju. Kako je stvorena ova-ko velika promjena? Odgovor leži u tome

da prethodna istraživanja nisu u obzir uzimala tzv. “*survival bias*”, tj. činjenicu da veliki broj prvih na tržištu propada.

Sukladno tome, ne treba se sramiti kopiranja. Trebamo se češće prisjetiti mudrosti koja kaže da su “inovacije sutrašnjice jučer izumljene, a danas se već negdje koriste”. *Google* nije bio prvi pretraživač, *Apple* nije izumio MP3 playere, ni “pametne telefone” niti tablet računala. Svi su oni učili na greškama inovatora inovirajući potom aspekte koje potrošači vrednuju.

JK: *Koji su tvoji konkretni prijedlozi? Kako hrvatska poduzeća učiniti inovativnijima?*

GV: Prije svega još bih jednom naglasio važnost sagledavanja različitih aspekata inovacija – inovacija nije samo “inovacija tehnologije” ili “inovacija procesa”. Istraživanja pokazuju da su izuzetni uspjesi ostvareni upravo tzv. “inovacijama tržišta” koje obuhvaćaju razne promjene sudionika na tržištu ali i promjene postojećih poslovnih modela. Pod promjenom sudionika na tržištu podrazumijevamo usmjerenje na strategije razvoja tržišta koje educiraju potrošače kako da izvrše konačni odabir. Dakle, smisljeno se mijenja kognicija potrošača s ciljem povećanja korisnosti za potrošača i za poduzeće. Inovacija poslovnog modela zapravo predstavlja promjenu pristupa generiranju prihoda za poduzeće i/ili odnosa među sudionicima na tržištu. Najčešći primjer koji se u stručnoj literaturi navodi je tvrtka *Ryanair* koja je izmijenila model poslovanja u industriji avio transporta. Dakle, poduzeća bi istovremeno trebala konkurirati u dvije arene: prvoj koja cilja na kvalitetno prilagođavanje tržištu, potrošačima i njihovim potrebama, te drugoj koja cilja na mijenjanje potreba potrošača i strukture tržišta.

Hrvatska poduzeća, iako raspolažu znatno skromnijim sredstvima od međunarodnih konkurenata, trebala bi s pažnjom pristupiti istraživanju tržišta i trendova, nemajući nužno na umu trenutačnu komercijalizaciju. Zbog specifičnosti ovakvih istraživanja, moguće je povezivanje i zajedničko istraživanje poduzeća iz različitih industrija čime se smanjuju troškovi i dodatno pogoduje razbijanju konvencija.

Pored toga, potrebno je kontinuirano usavršavati top menadžment i to prije svega kroz *executive* programe kako bi se osiguralo *zajedničko promišljanje* i *dijalog*, što je mnogo poželjniji pristup od pukog usvajanja teorijskog znanja. *Executive* programi omogućavaju s jedne strane interakciju teorije i prakse, a s druge interakciju vodećih menadžera različitih industrija. Iako često kritizirana, uska povezanost teorije i prakse izuzetno je važna u kontekstu inovativnosti. Dok je praksa usmjerena na poduzeće i njegove konkretne probleme, teorija donosi apstraktniju perspektivu neopterećenu rutinama pojedine industrije ili konkretnog poduzeća. U poduzećima trebaju postojati mehanizmi poticanja drugačijih mišljenja, razgovaranje o “naivnim idejama” - budući da je također svima poznato kako su

Potrebno je kontinuirano usavršavati top menadžment i to prije svega kroz *executive* programe kako bi se osiguralo *zajedničko promišljanje* i *dijalog*, što je mnogo poželjniji pristup od pukog usvajanja teorijskog znanja.

najbolje ideje u početku uvijek ismijavane.

U istraživanju provedenom na 255 hrvatskih poduzeća pokazalo se kako je inovativnost poduzeća direktno povezana s predsjednikom uprave i njegovim obrazovanjem. Osim toga važni su i bliski odnosi s agencijama, partnerima i klijentima koji osiguravaju pristup drugačijim perspektivama stvarnosti. Na kraju, odvažnost poduzeća u prihvaćanju izazova također je posebno važna.

Pored navedenih konkretnih aktivnosti važno je uspostaviti kulturu koja dozvoljava

drugačije mišljenje, koja se bavi industrijama i tržištima koje trenutno nemaju veze s poduzećem, koja spremno odbacuje postojeće rutine i prihvaća nove, te naposljetku, koja hrabro tolerira rizik.

JK: *Gorane, hvala ti na ovom inspirativnom razgovoru. Osvijestio si mnoštvo obrazaca i paradoksalnih situacija koji značajno utječu na opstojnost svake organizacije. Imat ću o čemu razmišljati... (smijeh)*

GV: Ha, ha... Nema na čemu. Ovakvi razgovori uvijek su pravo zadovoljstvo!



Goran Vlašić, doktor znanosti čija je disertacija od strane savjetničke kuće *McKinsey* i *Europske marketinške akademije* proglašena "jednom od tri najbolje u svijetu" za 2010. godinu. Predavač je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.



Jelena Krizmanić, ravnateljica *Instituta za inovacije* u Zagrebu koji se bavi inovativnošću te povezivanjem akademske teorije i stručne prakse, stručnjak nabave i maloprodaje.

Najviši standardi u svim segmentima poslovanja

Naša poslovna filozofija je jednostavna. Od svih naših zaposlenika na svim razinama očekujemo, ali istovremeno i pružamo najviše standarde poslovne učinkovitosti. Naša pozicija na tržištu, ali i očekivanja naših kupaca i poslovnih partnera obvezuju nas da svakodnevno ulažemo dodatne napore kako bismo u svim segmentima poslovanja bili - izvrsni.

INA - Industrija nafte, d.d. - jedina integrirana naftna kompanija u Hrvatskoj.

INA
www.ina.hr



The background of the page is a photograph of a blue wall covered in graffiti. The graffiti consists of various colorful tags and designs in shades of red, orange, yellow, and green. A semi-transparent light blue rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the text 'OSOBNI RAZVOJ'.

OSOBNI
RAZVOJ

Istinska sreća

Ruben Papijan

Svaki čovjek želi biti sretan. Sve naše nade usmjerene su prema stanju trajne sreće. No, savršeno stanje vječne radosti privilegij je bogova i luđaka.

Važno je nikada ne zaboraviti koliko je samo život dinamičan. Radi toga se neko trajnije stanje bivstvovanja ne može održati. Čak i u trenutku smrti vaša svijest neće mirovati, već će putovati širokim prostranstvom dinamičnog Univerzuma.

U svijetu stalne promjene *sreća* kontinuirano dolazi i odlazi iz naših života. Pritom je nikad nema u mjeri u kojoj bi mi to htjeli. No ipak, s nama je češće nego što mislimo, sve dok je ne zamijenimo s *ugodom*.

Poistovjetiti *sreću* i *ugodu* česta je zabluda u našim životima. Pažljivo istražimo obje kategorije kako bi uočili razliku.

Sretni smo kada je s nama sve u redu. Radi se o vrlo čistom te istovremeno prolaznom stanju bivstvovanja. Također smo sretni kada se nađemo u rezonanciji s okruženjem. Posljedično tome, emocionalni naboj jača stvarajući tako osjećaj ugone.

Ostvarivanje naših želja također je ispunjeno srećom. Nakon ispunjenja dolaze nam *ugoda* i *zadovoljstvo*, naknadni efekti sreće.

Kao ljudska bića, kulturološki smo programirani “vezati” sreću za ciljeve koji su, uzgred rečeno, pretežito materijalne naravi. Sami ciljevi pritom ne donose sreću već taj “prolazni efekt” ugone i zadovoljstva.

Pretpostavimo da želite posjedovati novi *Mercedes*. Pretpostavimo da vam se želja ostvarila. I sami znate što će se nakon toga dogoditi. Određeni period vremena novi automobil oduševljeno ćete vozati gradom pokazujući ga prijateljima. Nedugo zatim, novi *Mercedes* polako će postati “normalom” u kolotečini vašeg života. Radi li se onda u ovom primjeru o istinskoj sreći? Odgovor je, naravno, negativan. Primjer nam govori o trenutnoj ugoni i zadovoljstvu pomiješanima s ego ispunjenjem.

Sada zamislite da ste isti *Mercedes* sami izradili. Kako bi se tada osjećali? Vjerojatno mnogo bolje nego kad ga kupite. Tek onda kada čovjek osobnu kreativnost pretoči u ostvarenje cilja dolazi do istinskog izvora vlastite sreće. Sam čin stvaranja čini da stvaratelj objekt stvaranja osjeća “više svojim” nego što je slučaj kod redovne kupnje,

pa se time u stvaratelju oživotvoruju sa svim druge, više razine sreće.

U kontekstu *ciljeva*, najveći se problem odnosi na zabludu kako će vas njihovo dostizanje, samo po sebi, dovesti do istinske sreće. Istina je, zapravo, malo drukčija. Sam proces nastojanja usmjeren prema dostizanju cilja donosi mnogo više sreće od konačnog primanja dara. Osim ako se ne radi o borbi za goli opstanak, ostvarenje ciljeva nikada vam neće donijeti sreću u mjeri u kojoj će to učiniti kreativni naponi uloženi u njihovo dostizanje. Naravno, ako ste se

U kontekstu *ciljeva*, najveći se problem odnosi na zabludu kako će vas njihovo dostizanje, samo po sebi, dovesti do istinske sreće.

izgubili u pustinji i očajnički tražite oazu, tada vam je cilj veoma važan. Opstanak je u pitanju. Tome se ništa ne treba dodati.

S druge strane gledano, naše su želje obično u većoj mjeri materijalne. Primjerice, zamislimo kako se bavite nezanimljivim i dosadnim poslom štedeći pritom za kupnju male brodice. Svakoga tjedna odvajate od svojih primanja izvjesnu količinu novca čime se primičete sve bliže i bliže svojem cilju. Vjerovali ili ne, sam proces skupljanja sredstava budi u vama određenu sreću koja je direktno povezana s ispravošću vašega

puta. Dobro znate da brodicu želite radi toga što želite ribariti s prijateljima, a to će vam, nesumnjivo, donijeti veliko zadovoljstvo. U tom procesu kontinuiranog približavanja cilju, u borbi, patnji i trpljenju, bili vi svjesni toga ili ne, vaše se biće nalazi u stanju blaženstva jer se kreće ispravnim i izvjesnim putem prema ostvarenju svojih snova. Sjetite se one poznate izreke Johna Lennona: “Meni osobno... mnogo je zanimljivije bilo *postati* (Beatlesima) nego što je to bilo *biti* (Beatles)!”

Na isti se način osjećaju mnoge iznimno uspješne osobe jednom kada dostignu velike životne prekretnice. Naravno da su redom oduševljeni postignutim ciljem. No, svi oni istovremeno i jednoglasno ističu postojanje stanovitog “osjećaja praznine” koji obično slijedi postignuće. Osvajanje *Mount Everesta* alpinistima donosi sreću. Uživanje u prekrasnom pogledu s vrha ugodu i zadovoljstvo.

Nažalost, uroda i zadovoljstvo brzo nestaju, tope se poput snijega u proljeće.

Stoga bi nam bolje bilo usmjeriti se na istinsku sreću, nego na ugodu i zadovoljstvo. A sreća se, u svom najčišćem i najprofinjenijem obliku, pronalazi u stvaralaštvu. Dok arhitekta konstruira strukture, svaki trenutak stvaranja donosi mu sreću. Kada se izgradnja jednom završi, počinje se diviti vlastitoj kreaciji čime na scenu poziva ugodu i zadovoljstvo.

Još jedno obilježje sreće njezina je kolektivna priroda. Kada dvije osobe crpe sreću iz istog izvora, kada su sretne iz istih pobuda, ukupna se sreća uvećava. Usklađivanjem s drugom osobom doživljavamo i proživljavamo *iskustvo jedinstva* koje učvršćuje našu sreću. Razmjena transcendiraju individualnost.

Promotrimo sada različite vrste sreće i njima popratnu ugodu i zadovoljstvo na primjeru kirurga i plesača u diskoteci.

Zaglušujuća glazba prolama se diskotekom. Plesač se u zanosu baca po podu, izgubljen u ekstazi. Gledajući ga, vjerojatno biste pomislili: "Čovjek je doista sretan". Vjerojatno biste bili u pravu. Molim vas, nemojte odmah relativizirati situaciju pripisujući njegovu sreću drogama i alkoholu. Za potrebe ovog teksta one su posve irelevantne.

Plesač se nalazi u savršenom okruženju, u savršenom trenutku vremena. Na bazičnoj razini, sve je točno tako kako treba biti. Glazba. Atmosfera. Usklađenost i jedinstvo s drugim ljudima u okruženju plesnog podija. Snažna emocionalna reakcija koja predstavlja čistu ugodu i zadovoljstvo neminovna je.

Istovremeno, u bolnici na drugom kraju grada, kirurg je angažiran na složenoj višesatnoj operaciji koja bi trebala spasiti pacijenta na granici života i smrti. Je li on sretan? Zapravo jeste, iako se ne doima takvim. Liječnik ne crpi svoju sreću iz euforije poput plesača u diskoteci već iz kreativnog procesa rješavanja problema na samim granicama osobnih sposobnosti. Radi se o *stanju ispravnosti* kao temeljnom ishodištu sreće.

Po završetku uspješne operacije, posve iscrpljen, liječnik se s olakšanjem opušta. Dok razmišlja o sjajno odrađenom poslu, u njegovo biće naviru snažni osjećaji ugone i zadovoljstva.

Netko bi se mogao usprotiviti ovoj tezi tvrđnjom kako sreća kirurga ovisi o sretnom ishodu operacije: "Da je kojim slučajem operacija tragično završila, da je pacijent umro, liječnik se zasigurno ne bi

tako osjećao". Istina je kako bi eventualna tragedija eliminirala bilo kakvu mogućnost postoperativne ugone i zadovoljstva. Međutim, ishod operacije, ma kakav on bio, nikada neće ugroziti *istinsku sreću* koju kirurg proživljava baveći se umjetnošću svojega posla.

Pritom naravno ne mislim na orgazmičke osjećaje plesača u diskoteci. Radi se o sreći potaknutoj *prisustvom u sadašnjem trenutku* kada dolazimo do vrhunca osobne kreativnosti i kada je sve onako kako treba biti. Suprotno tome, liječnik u borbi za život

Liječnik ne crpi svoju sreću iz euforije poput plesača u diskoteci već iz kreativnog procesa rješavanja problema na samim granicama osobnih sposobnosti. Radi se o *stanju ispravnosti* kao temeljnom ishodištu sreće.

pacijenta, koji se oslanja na svoje znanje i iskustvo, primjer je vrhunca kreativnog bivstvovanja.

Zapravo, ovdje ne govorimo o dva različita tipa sreće budući da su obje, u svojoj suštini, veoma slične. Obje predstavljaju sjajan primjer osoba prisutnih u pravom trenutku.

Nema sumnje kako će kirurgovo iskustvo operacije i razmjena istog s kolegama stvoriti osjećaj jedinstva koji će duže trajati od ekstaze plesača koji će se sljedećeg jutra vjerojatno probuditi mamuran i teško

depresivan. Plesačevo zadovoljstvo vjerojatno neće trajati koliko liječnikovo.

Pa ipak, nekoliko sati ranije oboje su živjeli prisutni u “svom trenutku”. Oboje su bili istinski sretni. Stoga treba upamtiti kako nije važno *što* se čini, već je važno *kako* se to čini. Ako ste na pravom putu, razvijajućí svoje želje osjećate kako je sve u redu,

onako kako treba biti. U stanju ste istinske sreće. Nemojte se tada truditi pretvarati te osjećaje u ugodu i zadovoljstvo budući da će vas oni samo onečistiti. Jer, uгода i zadovoljstvo sigurno će doći, jednom kada se vaše želje ostvare.

Sve dotad, ne trajte vrijeme uzalud. Budite sretni!

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Copyright © 2011., Ruben Papian



Ruben Papian, arhitekt, liječnik i psiholog, stručnjak koji svojim savjetima pomaže pojedincima i tvrtkama u upravljanju kriznim situacijama, osobnom i organizacijskom razvoju, strategiji te upravljanju promjenama, posebno cijenjen među mladim ljudima radi svojih izazovnih, inspirativnih i provokativnih stavova o životu i svijetu.



“ **Franjo Luković**, predsjednik Uprave, Zagrebačka banka

Najznačajnija komponenta posla svakog uspješnog menadžera razmišljanje je o tome kako sustav učiniti još boljim, kako se mijenjati da biste bili bolji, radi povjerenja svojih klijenata, uslijed promjena na tržištu ili tehnoloških promjena, uvijek korak ispred dinamične konkurencije. Leaderske kvalitete svugdje su dragocjene, u bilo kojoj organizaciji - pravi lideri moraju biti sposobni koristiti se različitim stilovima vođenja ovisno o situaciji. S tog aspekta qLife časopis uistinu je vrijedan jer potiče čitatelje na dublje promišljanje o vlastitim potezima kako bi organizacije kojima rukovode optimalno funkcionirale. ”



“ **Danica Purg**, President and Dean, IEDC-Bled School of Management, President, CEEMAN-Central and East European Management Development Association

qLife has inspired me with its innovative approach, broad outlook on management issues, real professionalism, and an exceptional appreciation of beauty. This is why IEDC-Bled School of Management is delighted to serve as a strategic partner of this cutting-edge publication. ”



“ **Velimir Srića**, redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, vodeći hrvatski stručnjak i publicist na području znanosti i umjetnosti liderstva

S guštom čitam, ili barem prolistam, svaki broj qLifea. Iza impresivnog dizajna i opreme krije se vanserijski sadržaj. qLife smatram sjajnim propagatorom modernog leadershipa, posebno ideja proizašlih iz Sengeove škole “organizacijskog učenja”. ”



“ **Sandra Posavec**, glavna urednica časopisa Hausbau

Časopis qLife smatram neophodnom literaturom svakog lidera i menadžera. Svojim inspirativnim, stručnim, jasnim i suvremenim tekstovima omogućava nam dodatnu edukaciju i bolje razumijevanje činjenice kako smo u poslovnom sustavu svi međusobno povezani i da jedni na druge utječemo. Osim toga, potiče prije svega osobnu, a zatim i organizacijsku transformaciju, toliko neophodnu za izgradnju zdravijeg, obzirnijeg, odgovornijeg i kvalitetnijeg društva. ”



“ **Davor Majetić**, predsjednik YES, Young Executive Society, glavni direktor HUP-a

qLife smatram velikim pozitivnim iznenađenjem u kaotičnom i maglovitom svijetu medija. Svojom kvalitetom i izborom tema značajno pomaže liderima i menadžerima da pozitivno odgovore na izazove koji ih okružuju. Odličan primjer, nadam se i drugima, kako beskompromisna ustrajnost na kvaliteti dugoročno uvijek pobjeđuje! ”



“ **Manuela Šola Oršić**, general manager, Abrakadabra integrirane komunikacije d.o.o.

qLife je moj omiljeni časopis od prvog dana izlaza jer svojim jedinstvenim konceptom pruža nova znanja, aktivno potiče na razmišljanje i promjenu, a to je upravo ono što poduzetnicima i managerima treba na svakodnevnoj razini. qLife svojim dubokim i kvalitetnim sadržajem omogućuje razvoj svakog pojedinca kako na osobnoj tako i na kolektivnoj razini. Tekstovi autora koji pišu za qLife su bezvremenski, izuzetno kvalitetni i čitaju se uvijek s puno promišljanja. Ukratko, jako volim qLife i veselim se svakom novom broju. ”



Proces društvenog inoviranja

Geoff Mulgan

Svaka istina prolazi kroz tri faze. Na početku joj se svi smiju. Zatim joj se grubo odupiru. Na kraju je prihvaćaju kao nešto “posve očigledno”. - *Arthur Schopenhauer*

Dobar dio današnjih uobičajenih segmenata života nekada su bile radikalne inovacije, odnosno rješenja koja su bila novost na svjetskoj razini. Prije stotinjak godina tek su rijetki vjerovali da se običnom čovjeku treba dozvoliti slobodna vožnja brzim automobilom, ideja besplatnog javno-zdravstvenog sustava doimala se apsurdno utopijskom, koncept “dječjih vrtića” smatran je revolucionarnim, a samo jedna država osigurala je ženama pravo glasa na izborima. Pa ipak, u međuvremenu su spomenute ali i brojne druge društvene inovacije pronašle put s margina u središte društvenih zbivanja.

U pojedinim razdobljima novije povijesti društvene inovacije najviše je poticalo

civilno društvo (vidi tekst u okviru: *Što je to “društvena inovacija”?*). Snažni val industrijalizacije i urbanizacije u devetnaestom stoljeću praćen je nevjerojatnim usponom društvenog poduzetništva i inovacija: *uzajamne pomoći, mikro-krediti, stambene štedionice, zadruga, sindikati, književni klubovi i filantropiji skloni poslovni lideri* koji su razvijali uzorite gradove i uzorite škole. U Britaniji devetnaestog i ranog dvadesetog stoljeća civilno društvo pokrenulo je utjecajne nove modele *skerbi za djecu, stanovanja, razvoja lokalnih zajednica i socijalne skerbi za odrasle*. U nekim drugim razdobljima vlade država preuzele su primat u razvoju društvenih inovacija – primjerice, u godinama nakon 1945. demokratske vlade razvijale su “socijalnu

državu”, “obrazovni sustav” i institucije pomoću raznih pristupa i metoda kao što su to *kreditne banke za poljoprivrednike i mreže učilišta za obrazovanje odraslih*. (Bilo je to vrijeme kada je široka javnost na civilne i dobrotvorne organizacije počela gledati kao na pretjerano ograničene, paternalističke i neučinkovite sustave u zadovoljavanju društvenih potreba na svim razinama.)

Nema sumnje da će se tempo društvenih inovacija u nadolazećem stoljeću dodatno ubrzati. U svakom slučaju, u neprofitne organizacije i organizacije civilnog društva danas se slijeva više novca nego ikada ranije. Gospodarstvima kako razvijenih zemalja tako i zemalja u razvoju, doduše u manjoj mjeri, sve više dominira uslužni sektor, dok značaj proizvodnje sve više opada. Predviđa se kako će u idućih 20 godina nacionalna gospodarstva najveći rast ostvariti upravo na području zdravstva i obrazovanja, čiji su udjeli u BDP-u već danas veći od udjela industrije automobila, čelika ili telekomunikacija. U rastućim društvenim sektorima usluge pružaju razne komercijalne, dobrovoljne i javne organizacije u kojima javna politika igra ključnu ulogu te u kojima klijenti surađuju s proizvođačima na stvaranju novih vrijednosti

Glavnina ključnih inovacija u idućim desetljećima doći će iz domene društvenih inovacija, a ne kao rezultat inovacijskih obrazaca u IT sektoru ili pak osiguranju.

(učitelj, ma kako on dobar bio, ne može natjerati učenike da nauče nešto ako oni to sami ne žele). Iz navedenih razloga jasno je kako su tradicionalni modeli poslovnog inoviranja ograničeni - glavnina ključnih inovacija u idućim desetljećima doći će iz domene društvenih inovacija, a ne kao rezultat inovacijskih obrazaca u IT sektoru ili pak osiguranju.

Tisuće realnih primjera uspješnih društvenih inovacija pomaknuto je s margina u samo središte javnog života. Među njima su dječji vrtići i kvartovski policajci; Wikipedia i Otvoreno sveučilište; holistička medicina i hospicij; mikrokrediti i potrošačke zadruge; pokret za etički prihvatljivu trgovinu; stambena naselja s nultom emisijom štetnih plinova i lokalna polja vjetroelektrana; restorativna pravda i lokalni sudovi za sitne prijestupe kao i internetske grupe za medicinsku samopomoć.

Međutim, unatoč navedenim trendovima društvene inovacije i dalje su nedovoljno istražene. Dok su procesi *komercijalnog inoviranja* predmet brojnih akademskih istraživanja, usporedno područje društvenog inoviranja privuklo je tek neznatnu pozornost koja rijetko kada nadilazi anegdotalnu i razinu općenitih generalizacija. Spomenuto zanemarivanje akademske zajednice popraćeno je izostankom praktične pozornosti posvećene društvenim inovacijama. U usporedbi sa sredstvima potrošenim na komercijalne i vojne inovacije, novac koji vlade, nevladine organizacije i zaklade namjenjuju razvoju inovativnih rješenja za zajedničke potrebe građana zanemariv je. Premda su razvijene mnoge nacionalne strategije koje podupiru tehnološke inovacije i inovacije u biznisu, sličnih strategija na nacionalnoj razini koje bi se bavile istraživanjem i podupiranjem društvenog inoviranja još uvijek nema na vidiku.

Što su to “društvene inovacije”?

Društvene inovacije su inovativne aktivnosti i usluge pokrenute s namjerom ispunjenja određene društvene potrebe.

Nositelji spomenutih aktivnosti i usluga organizacije su primarno usmjerene na društvene probleme dok se primjerice poslovne inovacije najčešće pojavljuju u organizacijama koje su uglavnom motivirane uvećanjem dobiti. Naravno, postoje i brojni granični slučajevi. Primjerice, *model obrazovanja na daljinu* razvile su društvene organizacije da bi ih zatim prihvatile tvrtke, ili suprotno, inovativne pristupe u pomaganju hendikepiranim osobama kako bi se osposobili za rad osmislile su profitne, a ne neprofitne tvrtke. Iako se čine pomalo nejasne, navedene pretpostavke dobro su polazno ishodište za daljnju razmatranja.

Dobar primjer društveno inovativne *aktivnosti* u tom smislu predstavlja širenje kognitivno-bihevioralne terapije, koju je u 1960-im godinama osmislio Aaron Beck. U 1970-im godinama terapija je empirijski provjerena, da bi se potom u idućim desetljećima proširila kroz razne profesionalne mreže.

Odličan primjer društveno inovativne organizacije predstavlja tvrtka *Big Issue*, izdavač časopisa *Big Issue Magazine* i njezina međunarodna slijednica, mreža časopisa koje prodaju beskućnici.

Odličan primjer društveno inovativne organizacije predstavlja tvrtka *Big Issue*, izdavač časopisa *Big Issue Magazine* i njezina međunarodna slijednica, mreža časopisa koje prodaju beskućnici.

Preteče organizacije *The Young Foundation* pronalazimo u najuglednijim svjetskim centrima za osmišljavanje i razumijevanje društvenih inicijativa i inovacija. Pod vodstvom Michaela Younga, utjecajnog društvenog poduzetnika i inovatora svjetskog glasa koji je živio i stvarao u periodu između šezdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća, te su organizacije pomogle u podizanju brojnih institucija: *Open University* i njegovih podružnica diljem svijeta, zatim *School for Social Entrepreneurs*, (hrv. Škola za društveno poduzetništvo, op. prev.) pod nazivom *Which?*, te *Economic and Social Research Council* (hrv. Vijeće za ekonomska i društvena istraživanja, op. prev.). Spomenute institucije začetnici su uvođenja novih koncepcija kao što su primjerice: zdravstveno dijagnosticiranje telefonskim putem, produljeno obrazovanje, zdravstvena njega vođena od strane pacijenta i druge. Spomenuta tradicija praktičnih društvenih inovacija sada se iznova energično potiče iz baze *The Young Foundation* u istočnom Londonu. Suradujemo s gradskim upravama, vladama, kompanijama i nevladinim organizacijama na unapređenju i ubrzanju njihovih inovativnih kapaciteta kako bi se uspješno lansirale nove organizacije i organizacijski modeli koji će kvalitetnije

zadovoljiti ljudske potrebe za njegom, zaposlenjem i smještajem.

Kombiniranjem našeg institucionalnog nasljeđa i trenutnih aktivnosti na terenu potičemo na traženje kvalitetnijih odgovora o tome što društvene inovacije doista jesu - a posebice na razumijevanje onih inovacija koje u nastanku preuzimaju obrasce drugih programa ili organizacija. Osobito smo zainteresirani za područja najvećeg jaza između trenutne ponude i potražnje budući da se tamo najbolje vidi koliko su ljudi gnjevni ili nezadovoljni zbog

trenutne situacije (vidi: *Područja kroničnog pomanjkanja društvenih inovacija*). Kao što je to veliki viktorski povjesničar Lord Macaulay napisao: “Konstantno unapređenje uvjetovano je realnim postojanjem trajnog nezadovoljstva”.

U slijedećem odlomku iznesen je sažetak naših nalaza o procesu društvenog inoviranja i s time povezanog okvira razvijenog kako bi se bolje razumjelo na koji način možemo ubrzati društvene promjene povećavajući šanse za oživotvorenje novih ideja

Područja kroničnog pomanjkanja društvenih inovacija

- *Starenje stanovništva* zahtijeva nove načine organiziranja mirovina, njege, uzajamnih potpora, smještaja, urbanog dizajna, mobilnosti te primjenu novih metoda u borbi protiv društvene izoliranosti.

- Sve veća *raznolikost zemalja i gradova* zahtijeva inovativne pristupe organizaciji školstva, učenju stranih jezika i smještaju kako bi se izbjegli rizici raznih sukobljavanja potaknutih različitošću.

- *Povećanje broja oboljelih* od kroničnih bolesti kao što su artritis, depresija i dijabetes. Odavno poznate akutne bolesti u novije su vrijeme postale kronične (primjerice, razne vrste karcinoma i bolesti srca). Danas je već svima pomalo jasno kako će ključna rješenja ovog problema u jednakoj mjeri proizaći iz društvenih organizacija i iz medicinske legislative.

- U porastu su brojni *problemi s ponašanjem* koji su uglavnom povezani s bogaćenjem, a očituju se u vidu pretilosti, loše prehrane i besposlenosti. Raste

- ovisnost o alkoholu, drogama i kockanju. Ni jedan od ovih problema ne može se jednostavno riješiti na tradicionalan način.

- *Zločini i kazne* u nekim zemljama (uključujući Ujedinjeno Kraljevstvo) pokazuju nove trendove ponašanja osuđenih kriminalaca koji uglavnom ponavljaju kaznena djela i to u roku od samo dvije godine nakon izlaska iz zatvora što predstavlja posebno drastičan primjer neuspjeha!

- *Neusklađenost rasta BDP-a i osobne sreće pojedinaca*. Istraživanja ne mogu pokazati jasnu korelaciju porasta BDP-a i osobne sreće pojedinca.

- Veliki izazovi s kojima se susrećemo radi *klimatskih promjena*. Postavlja se pitanje na koji način reorganizirati gradove, transportni sustav i smještaj, a da pritom dramatično smanjimo emisiju ugljika ispuštenog u atmosferu. Osim toga, pitamo se kako prihvatiti klimatske promjene koje su već sada vrlo vjerojatno nepopravljivo naštetile svijetu.

Tko su nositelji društvenih inovacija?

Mnoštvo je perspektiva iz kojih možemo promatrati društvene inovacije. Rasprave o njima danas se uglavnom oslanjaju na jednu od dvije osnovne perspektive o tome kako se promjene dešavaju. Prva perspektiva društvene promjene doživljava kroz rezultate nastojanja manjeg broja posebnih, herojski nastrojenih, energičnih i nestrpljivih pojedinaca. O njima nam govori povijest, na koji su način takvi ljudi promijenili svijet te kako su uspjeli nagovoriti “lijenu i plašljivu većinu” da prihvati promjene. Robert Owen (vlasnik tvornica koje funkcioniraju na principu *grupne potpore*), Octavia Hill (idejna začetnica mnogih inovativnih projekata na području upravljanja nekretninama i zaštite nasljedstva) i Michael Young, primjeri su osoba iz britanske povijesti sposobnih da svoje kompleksne ideje predoče javnosti na zanimljiv i privlačan način te da povrh toga svoje ideje provedu u praksi. Diljem svijeta mnogo je ljudi sličnih njima. Lideri društvenih inovacija pojedinci su koji dolaze iz raznih profesija, od političara, birokrata, intelektualaca, uspješnih poslovnih ljudi, pa sve do aktivista neprofitnih organizacija. Neki od njih izuzetno su poznati i slavni – primjerice Muhammad Yunus (osnivač *Gramen Bank* i s njom povezanih poduzeća za mikro-kreditiranje), kenijski nobelovac Wangari Maathai, te evangelist Saul Alinsky iz SAD-a.

Istina je da postoji i mnoštvo manje poznatih, ali jednako impresivnih ličnosti, poput Jerooa Billimoria koji je diljem Indije pokrenuo *Childline*, 24-satni sustav za pomoć djeci u nevolji; Vera Cordeiro koja je osnovala *Associação Saude Crianca Rensacer* u Brazilu, Taddy Blecher osnivač je CIDA, *Community and Individual Development Association City Campusa*, prve privatne institucije

za visoko obrazovanje u Južnoj Africi koja siromašnim studentima osigurava besplatnu poslovnu edukaciju. Promišljati o liku i djelu ovih posebnih ljudi uvijek je interesantno i inspirativno. Primjer su *uiporne posvećenosti*, toliko potrebne da se unatoč nerazumijevanju i protivljenju većine ostvare bitna postignuća za društvo u cjelini. Istodobno nas podsjećaju da se *srčanost* uvijek nalazi u pozadini radikalnih društvenih promjena.

Druga perspektiva koja nam pomaže saznati o tome tko su nosioci društvenih inovacija posve je drugačija. Gledano iz njenog kuta, pojedinci su prije *nositelji ideja* nego što su oni *začetnici*. Zapitamo li se o tome koje su inovacije najvećeg utjecaja prošlog stoljeća, uloga pojedinca iznenada blijedi. Široki pokreti koji su potaknuli značajne promjene u svijetu, kao što su *feminizam* ili *ekologizam*, uključili su milijune ljudi, mnoštvo intelektualaca i poslovnih lidera od kojih su mnogi ponizno shvatili kako istodobno “vode i bivaju vođenima”. Kao i u slučaju inovatora-pojedinca, ovi su pokreti također pronašli izvorište u nezadovoljstvu

Lideri društvenih inovacija pojedinci su koji dolaze iz raznih profesija, od političara, birokrata, intelektualaca, uspješnih poslovnih ljudi, pa sve do aktivista neprofitnih organizacija.

Ekologizam je iznjedrio mnoštvo različitih društvenih inovacija, od urbanog recikliranja do farmi vjetrenjača u društvenom vlasništvu.

postojećim. Međutim, njihova je povijest posve drugačija. Primjerice, *ekologizam* je proizašao iz mnoštva različitih izvora. Preteče ekologizma pronalazimo u pokretima za zaštitu prirodnog krajobraza devetnaestog stoljeća. U dvadesetom stoljeću ekologizam je iznjedrio znanstveno inspirirane pokrete za zaštitu bioraznolikosti, za zaštitu od onečišćenja velikih kompanija te za zaštitu žrtava onečišćenja. Nadalje, diljem svijeta iznjedrio je pokrete jasno usmjerenih aktivnosti kao što su primjerice *Greenpeace* (koji se temelji na mnogo starijoj *Quakerskoj* tradiciji) te *Green Parties*. Osim

Svaki uspješan društveni inovator ili pokret postao je takvim upravo stoga što je uspio usaditi nove ideje u misli drugih ljudi.

toga, *ekologizam* je iznjedrio mnoštvo različitih društvenih inovacija, od urbanog recikliranja do farmi vjetrenjača u društvenom vlasništvu.

Bilo da se radi o pojedincu ili o širim inicijativama, svaki pristup donosi nam korisne uvide u proces društvenog inoviranja. Oba pozivaju na kulturološke temelje društvenog inoviranja - kombinaciju isključenosti, srđbe, bijesa i posvećenosti koja potiče društvene promjene. Oba pristupa potvrđuju da se društvene inovacije šire u obliku *S krivulje*, s ranom fazom polaganog rasta u malim grupama posvećenih pristaša koju zatim prate faza hitrog uzdizanja te zatim, s dostignutom saturacijom i zrelošću, polaganog pada. I jedna i druga perspektiva naglašavaju važnost ideja - *vizije* - potrebne da se stvari promjene kako bi postale boljima. Svaki uspješan društveni inovator ili pokret postao je takvim upravo stoga što je uspio usaditi nove ideje u misli drugih ljudi. Dugoročno gledajući, same ideje mnogo su snažnije od pojedinca ili bilo koje institucije; štoviše, kao što je to John Maynard Keynes zapisao: "Svijet ne pokreće ništa drugo osim ideja".

Međutim, ništa do sada navedeno ne može adekvatno objasniti kompleksnost društvenih promjena. Sigurno je kako one vane za hrabrim pojedincima sposobnim preuzeti rizike i čvrsto se držati određenog stava. Liderstvo je oduvijek bilo važno, čak i onda kada se radilo o najpravno-pravnijim demokratskim pokretima. Jednako je važno ne zaboraviti da društvene promjene ovise o opsegu ljudi potaknutih na promjenu svojih starih navika. Veliki religijski proroci ustoličili su nove religije upravo stoga što su u redovima sljedbenika imali velike organizatore, evangeliste i vojne osvajače koji su svoju energiju usmjerili na stvaranje znamenitih organizacija.

Generiranje ideja razumijevanjem potreba i identificiranjem potencijalnih rješenja

Početna točka svake inovacije *osvještavanje je neke potrebe* koja trenutno nije zadovoljena, te joj se potom pridružuje ideja o tome kako bi se odnosnu potrebu moglo zadovoljiti. U nekim situacijama potrebe su posve jasne: glad, bolesti ili siromaštvo. Međutim, postoje i drugi slučajevi kada su potrebe manje jasne - primjerice rasizam ili potreba zaštite od obiteljskog nasilja - pa su upravo tada potrebni hrabri pojedinci, lideri i pokreti koji će takvu potrebu imenovati, opisati i pokrenuti inicijative za rješavanje problema.

Potrebe se javljaju na mnogim područjima - obično kroz gnjevne pojedince i grupe, kompanije i političke pokrete, a uočljive su pažljivom opservacijom. Proizlaze iz *neformalnih društvenih pokreta* (poput online grupa za samopomoć); *religijskih pokreta* (pomoćnih primjerice u slučaju globalne kampanje za oprost dugova Africi); *dobrotvornih organizacija* (primjerice, udruženja gluhoonijemih osoba koja sudjeluju u procesu razvoja digitalnih slušnih pomagala). Najbolji inovatori sposobni su uočiti potrebe koje nisu adekvatno zadovoljene od tržišta ili države. Često susretljivi, dobri su komunikatori i nadasve dobri slušači koji uspijevaju razumjeti ljude i njihovo nezadovoljstvo kao i postojeća ograničenja "kopajući ispod površine" stvarnosti (Michael Young je svoje najbolje ideje crpio iz slučajnih razgovora na ulici, u autobusu ili čak na groblju). Pritom je *empatija* početna točka, a *etnografija* formalni alat koji se pokazao mnogo boljim u odnosu na statističke analize. Osobna motivacija također je važna budući da ljudi žele riješiti vlastite probleme, a patnja njihovih porodica, prijatelja i poznanika u mnogome ih motivira.

Najučinkovitije metode kultiviranja društvenih inovacija kreću od pretpostavke kako su ljudi *mjerodavni interpretatori* vlastitih života, sposobni riješiti sve svoje probleme. Pojedinaac ili institucija u potrazi za odgovorima o tome kako upravljati kroničnim bolestima ili pak riješiti problem otuđenosti tinejdžera, jasno pokazuju na koji način pojedinci samostalno rješavaju svoje probleme.

Druga metoda se odnosi na *pronalaženje konkretnih primjera* ljudi koji su uspjeli riješiti svoje probleme unatoč preprekama i bez podrške javnosti - primjerice, bivši zatvorenici koji ne ponavljaju kaznena djela ili pak osamnaestogodišnjaci bez formalnog obrazovanja koji unatoč lošoj poziciji pronadu kvalitetni posao. Traženjem "pozitivnih devijacija" ponekad saznajemo o tome što je sve moguće postići, i to obično mnogo jeftinije nego da se bavimo već poznatim i općeprihvaćenim rješenjima.

Potrebe zatim treba povezati s novim mogućnostima. Nove mogućnosti mogu biti

Početna točka svake inovacije *osvještavanje je neke potrebe* koja trenutno nije zadovoljena, te joj se potom pridružuje ideja o tome kako bi se odnosnu potrebu moglo zadovoljiti.

Možemo ustvrditi kako inovatori, općenito gledano, raspolažu širokom perifernom vizijom te da jako dobro uočavaju na koji se način naoko nepovezane metode i ideje mogu zajedno koristiti.

tehnološke prirode - primjerice, korištenje mobilnih telefona za podršku radnicima na prvim linijama ili pak korištenje kabelaške televizije ili Interneta za podršku komunikaciji lokalne zajednice. Doista, danas se pomoću Interneta generira pravo mnoštvo inovativnih poslovnih modela koji će zasigurno značajno utjecati na društvo budućnosti. Nove mogućnosti također se mogu pojaviti iz novih organizacijskih oblika, poput primjerice tvrtke *Community Interest Company* koja je nedavno osnovana u Ujedinjenom Kraljevstvu, ili u organizacijama s posebnom svrhom koje se u sve većem broju koriste za razvoj na globalnoj razini (primjerice, razvoj novih lijekova protiv HIV-a/AIDS-a). Nove mogućnosti se mogu pojaviti i kao posljedica usvajanja novih znanja. Primjerice, danas dobro razumijemo važnost razvoja djece u djetinjstvu i utjecaj istoga na ostvarenje njihovih potencijala u daljnjem životu. Na kraju možemo ustvrditi kako inovatori, općenito gledano, raspolažu širokom perifernom vizijom te da jako dobro uočavaju na koji se način naoko nepovezane metode i ideje mogu zajedno koristiti.

Tek su poneke ideje formirane već u trenutku nastajanja. Upravo se zato često dešava da ih inovatori isprobavaju izvan početnih

okvira te ih zatim, u svjetlu dobivenih iskustva, hitro prilagođavaju potrebama. Čini se kako je svojevrsno “motanje i vrznanje” oko početne ideje ključno za sve vrste inovacija, a odnosi se na pokušaje i pogreške, udarce i eksperimente koji u retrospektivi izgledaju racionalnim i planskim, iako uopće nisu takvi.

Nove društvene ideje također su rijetko kada u potpunosti nove; mnogo su češće kombinacija nekoć razdvojenih ideja. Primjeri takvih kreativnih kombinacija su *zdravstvene dijagnostičke linije* (koje nadalje uključuju telefone, medicinske sestre i dijagnostičke uređaje), *časopisi* koje prodaju beskućnici, povezivanje *prava homoseksualaca* s brakom, ideje o *odjeli prava životinjama* te *uporaba kartica za najam bicikla* na tranzitnim stanicama. Mnoge važne ideje prekoračile su granice te danas zahvaćaju više sektora i disciplina.

Pojedine organizacije koriste formalne kreativne metode za stvaranje novih mogućnosti, primjerice metodu *6 šešira* autora Edwarda de Bona koja se koristi diljem svijeta ili različite metode koje se prilikom dizajna proizvoda ili usluga koriste participacijom korisnika (tvrtka IDEO) ili pak savjetovanje pod nazivom *What if?* Sve one nastoje osloboditi kolektivnu inteligenciju podržavajući članove tima u lateralnom promišljanju “izvan uobičajenih okvira” kako bi osmislili nove obrasce. Neke od navedenih metoda doslovce forsiraju kreativnost, potičući proizvođače i dizajnere na angažman s najzahtjevnijim korisnicima suočenim s ozbiljnim problemima kako bi eventualno isforsirali lateralna rješenja.

Kreativnost se može stimulirati i idejama drugih ljudi koje se prikupljaju i arhiviraju. Nicholas Albery, dugogodišnji suradnik Michaela Younga, davne 1985. godine osnovao je *The Institute for Social Inventions* koji redovno izdaje publikacije *Book of Social Inventions*

i *Book of Visions*. Godine 1995. Albery je pomogao u pokretanju *Global Ideas Bank*, bogatog online izvora različitih ideja i iskustava.

U drugim slučajevima, ideje se mogu kupiti na otvorenom tržištu. Primjerice, internet-ska kompanija *Innocentive* nudi novčane nagrade inovatorima koji pronađu rješenje nekog njihovog problema, a svoje djelovanje temelje na pretpostavci o bespotrebnom “otkrivanju tople vode”, odnosno na tome da se često dešava kako su naši problemi ili problemi slični našima u nekom drugom sektoru već riješeni. Danas postoje mnogi inovacijski laboratoriji, neki su povezani sa sveučilištima, neki s kompanijama, a neki od njih usredotočeni su na točno određene probleme, poput *MIT Community Innovation*

Lab, *Social Action Laboratory* u Melbournu, i *Affirmative Action Laboratory* u Južnoj Africi.

U različitim društvima pojavljuje se mnoštvo različitih društvenih inovacija. Neke od njih nikada ne dobiju obujam zauvijek ostajući na razini “kavanskih” rasprava. Druge pak nakratko preuzmu formu organizacije da bi zatim hitro iščezle zbog nestanka prvotnog uzbuđenja ili zato što je postalo jasno kako ideja na koncu i nije baš tako dobra. U skladu s time, važno je naglasiti kako uspješnost u kontekstu inoviranja počiva na što je moguće široj lepezi izbora koje se zatim preispituju. Kao što je nobelovac Laureate Linus Pauling uočio: “Do kvalitetnih ideja dolazi se tako da se iz prvotno generiranog mnoštva polako odbacuju one loše”.

Razvijanje i prototipiranje ideje

Testiranje obećavajućih ideja u praksi druga je faza svakog inovacijskog procesa budući da prvi susret sa stvarnošću prežive tek poneke te radi toga što je svima znano kako se ideje najbolje razvijaju i unaprijeđuju kroz akciju. Iako se proces društvenog inoviranja može podržavati formalnim tržišnim istraživanjima i analizama, napredak se često ubrzava *izradom prototipa* ili *pilot projekta* oko kojih se nastoji generirati entuzijizam.

Društvene inovacije obično se hitro implementiraju obzirom da ljudi uključeni u njihovo stvaranje obično posjeduju visoku motiviranost, “nemirne su prirode” te stoga previše nestrpljivi da bi čekali pomoć vlade ili drugih velikih fondacija. Upravo zato ubrzavaju evoluciju prototipa, a *snaga pokušaja* pokazuje se uvjerljivijim dokazom njihove namjere od puke pisane argumentacije ili usmenog zagovaranja. Tako je primjerice

Michael Young obično brzo osnivao i pokretao embrionalne organizacije, te pritom nije čekao na izradu detaljnih poslovnih planova i analiza. U slučaju *Language Line Organization* postupio je na isti način kada je

lako se proces društvenog inoviranja može podržavati formalnim tržišnim istraživanjima i analizama, napredak se često ubrzava *izradom prototipa* ili *pilot projekta* oko kojih se nastoji generirati entuzijizam.

Svoje mjesto u samom vrhu informatike u Hrvatskoj Infosistem je izborio višegodišnjim predanim i upornim radom. Znanjem i iskustvom svojih stručnjaka, Infosistem je postao prirodan izbor i oslonac mnogih velikih poslovnih sustava u Hrvatskoj. Lista naših korisnika pokazuje njihovu rasprostranjenost na teritoriju cijele Hrvatske, a pripadaju najrazličitijim područjima djelatnosti: od državnih institucija, preko najvećih javnih poduzeća, svih grana industrije, trgovine i financija pa do manjih poduzeća različitih profila.

Osim na znanja i iskustva djelatnika Infosistem se oduvijek oslanja na odnose sa strateškim partnerima. U području poslovne inteligencije kao ključnog partnera prepoznali smo tvrtku QlikTech i njihovo inovativno in-memory rješenje – QlikView!

Osnovne prednosti ovog rješenja su jednostavnost, promptna analiza, mobilnost, kolaborativnost, fleksibilnost i intuitivnost korisničkog sučelja. Drugim riječima, ovaj alat omogućuje bolje upravljanje informacijama te jednostavnije i brže donošenje kvalitetnih odluka neovisno o nivoima poslovnog odlučivanja. Implementacija je vrlo jednostavna (u prosjeku traje par dana) pa je samim time ciklus povrata investicije izrazito smanjen što je jedan od osnovnih motiva da je QlikView odabir više od 19.000 klijenata širom svijeta u preko 100 zemalja. Oduševljenja korisnika dijele i prominentne analitičke kuće kao što su Gartner i Aberdeen Group koje QlikView-u daju najviše ocjene i priznanja i to prije svega u segmentu visoke razine zadovoljstva korisnika.

www.infosistem.hr

IVANA ŠIBLA 15, 10 020 ZAGREB, HRVATSKA
T +385 (0) 1 65 00 111
F +385 (0) 1 66 37 961
infodesk@infosistem.hr



JEDNOSTAVNO DOBRA ODLUKA!



QlikView je nova vrsta alata za poslovnu inteligenciju koja svojom jednostavnošću i lakoćom poslovnim korisniku omogućava da bez puno napora i većeg utroška vremena provodi konsolidiranje, pretraživanje, vizualizaciju i analiziranje svojih podataka i time stvori kvalitetnu podlogu za donošenje odluka. Korištenjem brzine memorije QlikView pruža nove analitičke sposobnosti koje nije bilo moguće provoditi u tradicionalnim rješenjima poslovne inteligencije!

Infosistem je prirodan partnerski odabir tvrtke QlikTech jer imamo potrebnu poslovnu ekspertizu i tehnološko znanje kojima već više od pola stoljeća stvaramo prvenstveno poslovna, a ne isključivo tehnološka rješenja.

qlikview.com

QlikView



organizacija počela djelovati samo s dvoje zaposlenika, telefonima i krhkim ugovorom sa susjednom policijskom postajom.

Značaj hitrog prototipiranja crpimo iz neosporne činjenice kako stvaranje inovacija zahtijeva više krugova pokušaja i pogrešaka prije nego što ideje uistinu prorade u praksi jer su prvi primjerci, uvijek je tome tako, krhke i manjkave prirode. *Britanskom zavodu za zdravlje* trebalo je primjerice dugih 40 godina da pusti san pretvore u stvarnost, *radio uređaju* čitavo desetljeće kako bi zadobio svoj konačni oblik (rani začetnici ideje krivo su pretpostavili da će javnost kupovati vrijeme u eteru za slanje poruka obiteljima i prijateljima, slično poput telefona); dok je današnja *Wikipedija* razvijena iz potpuno neuspješne prvobitne ideje.

U današnjem poslovnom svijetu mnogo se raspravlja o *jazju* kojeg komercijalne inovacije moraju prijeći da bi se iz obećavajućih pilot ideja transformirale u mainstream proizvode i usluge. Svaka inovacija vrlo izvjesno mora proći kroz poprilično dugo razdoblje niskih prihoda kada je investitori održavaju na životu. S istim se izazovima suočavaju i društvene inovacije. Više je metoda osmišljeno kako bi se period niskih prihoda što

više skratio: brže prototipiranje, snažnija upravljačka podrška fondova rizičnog kapitala kao i korištenje rigoroznih kontrolnih točki o kojima ovisi daljnje financiranje projekta. Svejedno, spomenuti period velike neizvjesnosti uistinu se čini neizbježnim.

U današnje vrijeme značajno je proširen izbor dostupnih metoda za prototipiranje, izradu pilot projekata i testiranje novih ideja - u realnom okruženju ili zaštićenim uvjetima negdje između realnog okruženja i laboratorijskih okolnosti. Odlučujući poticaj idejama u ovoj fazi razvoja obično se osigurava novcem fondacija ili filantropa. U tom smislu javni sektor također je počeo sofisticirano se služiti podacima i znanjem na raspolaganju, što je dovelo do proliferacije različitih pilota i eksperimenata. Već duže vrijeme prisutni u poslovnim organizacijama, *inkubatori* su se počeli češće pojavljivati u javnom i neprofitnom sektoru iako je njihovo pravo razumijevanje u teoriji i praksi još uvijek nepotpuno. Poslovni sektor počeo je koristiti nove uređaje poput 3D printera koji olakšavaju i ubrzavaju transformaciju ideja u prototipove; slične metode razvijaju se na društvenom području kako bi iskristalizirale obećavajuće ideje koje se zatim hitro testiraju.

Pojedine ideje koje sasvim dobro izgledaju "na papiru" u fazi testiranja se napuštaju. Primjerice, Michael Young je pokrenuo projekt pod nazivom "*do-it-yourself garage*" uvjeren kako će vlasnici motornih vozila sa zadovoljstvom uložiti svoje slobodno vrijeme u izgradnju garaža za svoje ljubimce ako im se time osiguraju niži troškovi ukupne izgradnje. Nažalost, nije bilo tako! Što i nije toliko tragično budući da se često dešava da se propale ideje, u nekoj bližoj ili daljnjoj budućnosti, povežu s novim idejama koje će u konačnici uspjeti zaživjeti u praksi. Kao što je Samuel Beckett o tome rekao: "Pokušaj ponovno. Ponovno pogriješi. Svaki puta pametnije."

Stvaranje inovacija zahtijeva više krugova pokušaja i pogrešaka prije nego što ideje uistinu prorade u praksi jer su prvi primjerci, uvijek je tome tako, krhke i manjkave prirode.

Vrednovanje, rast i difuzija kvalitetnih ideja

Do treće faze procesa društvenog inoviranja dolazimo kada se ideja dokaže u praksi pa se tada može uvećavati, umnožavati, adaptirati ili prodati putem franšize. Širenje dosega kvalitetnih ideja, uvećavanje njihovog značaja i utjecaja iziskuje *posebnu umjetnost vođenja* putem dosljedne vizije i vještog baratanja strategijom, kombinirano s umješnim korištenjem resursa i identifikacijom ključnih konkurentnih prednosti, kao i slabih točaka tržišnih protivnika. Inovativne i kreativne “pčelice” (društveni poduzetnici i inovatori) često se moraju osloniti na potporu “stabla” (velikih organizacija razgranate strukture koje inovacijama mogu osigurati opseg) koja od njih za uzvrat mogu tražiti razne formalne izvještaje i studije kako bi mogli procijeniti eventualnu uspješnost projekta.

U ovoj fazi neobično je važna *kvalitetna komunikacija*. Društveni inovatori moraju zagoliciati maštu podupiratelja kombinirajući zaraznu hrabrost s pragmatičnom dosljednošću i upornošću. Razne preporuke, pozitivna iskustva prošlosti i slično pritom su uvijek dobrodošli. Pojedine društvene inovacije nakon toga se šire putem organskog razvoja organizacije koja ih je prihvatila. Druge se pak razvijaju kroz razna udruženja – poput mnogih nevladinih organizacija sličnih *Age Concernu* ili *Citizens Advice Bureau*.

U kontekstu rasta i difuzije društvenih inovacija javni sektor također je važan, prvenstveno radi svojih zakonodavnih ovlaštenja, alokacije javne potrošnje te prenošenja autoriteta na javne agencije. S druge strane poslovni sektor ideje razvija putem dobro utemeljenog spektra metoda od kojih se neke sve više koriste u društvenom sektoru: organskog rasta novih organizacija,

franšiza i licenci, preuzimanjem sličnih ali manje efektivnih organizacija.

Faza rasta potencijalno sve se više ubrzava, posebice s razvojem Interneta koji tome veoma doprinosi. Štoviše, s razvojem Interneta besmislenim je postalo pokretati pilote na lokalnoj razini budući da internetski prototipovi jednako koštaju čak i onda kada se razmišlja u nacionalnom ili svjetskom kontekstu. Marginalni troškovi blizu nuli u tim situacijama ubrzavaju fazu rasta - ali i fazu opadanja kao i potpunog nestajanja.

Nedavno istraživanje o razvoju i širenju pokazalo nam je zašto je toliko teško replicirati društvene inovacije te ukazalo na efektivnije strategije upravljanja njihovim opsegom. Pritom su *pogodno okruženje* i *organizacijski kapaciteti* definirani kao osnovni preduvjeti rasta i razvoja. Međutim, u kontekstu društvenih inovacija na takve pogodne uvjete rijetko nailazimo.

Kreiranje pogodnog okruženja za rast i razvoj ponekad traje desetljećima jer nagovoriti korisnike i javne ustanove na izdvajanje

Društveni inovatori moraju zagoliciati maštu podupiratelja kombinirajući zaraznu hrabrost s pragmatičnom dosljednošću i upornošću.

Čini se kako je rast u svim sektorima na neki način uvijek povezan s “preraštanjem” osnivača.

sredstva za nešto radikalno novo predstavlja doista zahtjevan zadatak. Organizacijski izazovi nisu ništa manji budući da se često dešava da osnivači dobrotvornih organizacija i društvenih poduzeća, vješti i uspješni u fazi pokretanja i početnog razvoja, ne posjeduju adekvatne sposobnosti i vještine u trenutku kada organizacije uđu u fazu rasta i konsolidacije. Osnivači se obično predugo zadržavaju u početnoj fazi u čemu ih prešutno, svojom nezainteresiranošću, podržavaju podupiratelji, predstavnici fondova i raznih interesnih grupa koji ne požuruju potrebne promjene.

U poslovnom svijetu iskustava velikih kompanija poput *Microsofta*, *Procter&Gamblea* i *Amazona* pokazuju da pioniri koji stvaraju nova tržišta pomoću radikalnih inovacija gotovo nikad ne dolaze iz redova etabliranih kompanija.

Radi usporedbe, potrebno je ukazati na posve drugačiju situaciju u poslovnom sektoru gdje se u ranim fazama brzog rasta poduzeća često dešavaju nemilosrdne promjene u upravama i izvršnim tijelima poduzeća. Doista, čini se kako je rast u svim sektorima na neki način uvijek povezan s “preraštanjem” osnivača. Stoga se mudri osnivači vrlo brzo počinju baviti sukcesijskim planovima budući da jako dobro znaju kako samo najuspješniji među njima ostaju na liderskim funkcijama duže od jednog desetljeća. Slična je priča i s organizacijama koje su osnovale druge organizacije.

Christian Aid, Catholic Agency for Overseas Development i *Tearfund* društvene su inovacije globalnog značaja koje su naposljetku nadživjele svoje osnivače (*British Council of Churches, Catholic Women's League, Evangelical Alliance*).

U poslovnom svijetu iskustava velikih kompanija poput *Microsofta*, *Procter&Gamblea* i *Amazona* pokazuju da pioniri koji stvaraju nova tržišta pomoću radikalnih inovacija gotovo nikad ne dolaze iz redova etabliranih kompanija, lidera na svojim tržištima.

Vještine i mentalni modeli potrebni za kreiranje novih tržišta ne samo da se razlikuju nego se i sukobljavaju s vještinama i mentalnim modelima neophodnim u fazama rasta i konsolidacije.

Pritom su velike kompanije u mnogo boljoj poziciji da nove ideje prevode s uskih niša na masovna tržišta. Shvatile su koliko su efikasnije kada kreiranje radikalno novih proizvoda i usluga podugovaranjem prebacuju na mala inovativna poduzeća, a svoje napore i nastojanja koncentriraju na konsolidaciju tržišta i na kupnju obećavajućih kompanija ili licenci.

Učenje i razvoj

U četvrtoj fazi inovacije nastavljaju mijenjati se: putem učenja i prilagodbe nastavljaju preoblikovanje u nove forme, ponekad znatno različite od početnih očekivanja njihovih začetnika. U ovoj fazi stječu se nova iskustva povezana s idejom koja ponekad vode do *neočekivanih posljedica*, a ponekad do neočekivanih korisnosti.

Budući da se u znanosti i praksi proširilo suptilno razumijevanje procesa učenja, novi pristupi, poput *kolaborativnog pristupa u zdravstvu* (korišten od strane U.K. *National Health Service* u programu unapređenja inovativnosti primarne zdravstvene zaštite te u liječenju karcinoma) ili pak *zatvorenih istraživačkih grupa* (korišten u velikim gradovima za analizu transportne strategije) pomogli su usaditi inovacije u poprilično konzervativne profesije.

Navedeni primjeri jasno pokazuju kako inovacije više nalikuju tzv. “krivolji učenja” te da se rijetko, ako ikada, javljaju u formi “eureka” trenutka nekog posebnog genijalca. Danas je posve jasno kako nove ideje započinju svoj život u obliku potencijalnih mogućnosti kada su uglavnom nedovoljno kvalitetno shvaćene od svojih začetnika.

Testiranjem u praksi, kada organizacije stječu iskustvo o tome na koji način inovacije doista funkcioniraju, započinje proces njihove evolucije kada eksplicitni i formalni izražaj sve više dobiva na značaju. U ovoj fazi traži se konsolidacija oko osnovnih načela koja će se jednostavno prenositi komunikacijom. Nakon što se ideja implementira u novi kontekst, evolucija se nastavlja. Formiraju se nove kombinacije, a učenje opet iznova postaje tacitno, sve do pojave novog seta jednostavnih sinteza.

Pojedine organizacije sposobne su kvalitetno održavati inovativni momentum mudro izbjegavajući ograničenja partikularne forme ili tržišta. Primjerice, tvrtka *Samaritans* u Australiji umjesto da sa isključivo bavi uslugama telefonskog savjetovanja prometnula se u cjelovitu socijalnu službu; *ETC* grupa u Velikoj Britaniji osnovana je kao transportna organizacija da bi se kasnije razvila u najveću državnu tvrtku u sektoru reciklaže, a danas se polako kreću u smjeru pružanja usluga zdravstvene zaštite. Općenito gledano, velike organizacije posjeduju veće absorpcijske kapacitete za učenje i razvoj - dok one manje do istih mogu doći angažiranjem kvalitetnog ljudskih potencijala ili pak sudjelovanjem u kvalitetnim mrežama znanja.

Iako nam linearni pristup procesu inoviranja osigurava korisnu okosnicu za promišljanje o promjenama, moramo imati na umu kako se pojedine faze ne odvijaju uvijek konsekutivno. Štoviše, ponekad se dešava da akcija prethodi razumijevanju, a ponekad da se putem akcije kataliziraju posve nove ideje. Osim toga, kako je među fazama uvijek prisutna povratna sprega, inovacije se prije mogu poistovjetiti s višeslojnom spiralom nego s ravnom linijom. Opisani obrasci ponašanja drugačije se manifestiraju u različitim sektorima i industrijama. Istinske inovacije stoga trebamo najprije poistovjetiti s otkrićem kada se idejama dozvoljava transformacija i mutacija, a ponekad i “skakanje” iz jednog sektora u drugi. Tako se primjerice inovacije za smanjenje pretilosti mogu pronaći u raznim programima javnog zdravstva, u programima osobnog razvoja ali i u poslovnim programima velikih komercijalnih organizacijama kao što je *Weight Watchers*.

Zajednički obrasci uspjeha i neuspjeha

Iako su ljudi po svojoj prirodi inventivni i znatiželjni, proces društvenog inoviranja pokazuje se veoma zahtjevnim. U pojedinim zajednicama, a to se posebno odnosi na društva monopolizirane moći i ugušenog slobodnog dijaloga, kada su nezavisni izvori sredstava blokirani, inovacije se ubijaju već u samom začetku. Sve nam to, u generalnom kontekstu, pokazuje koliko društvene inovacije zapravo ovisne o kolopletu povoljnih okolnosti, prije svega o temeljnoj pravnoj zaštiti i slobodnim medijima.

U poslovnom sektoru, društvene inovacije potiču se konkurencijom, otvorenom kulturom te slobodnim pristup kapitalu budući da je monopolizacija resursa od strane urbanih elita ili vlada država jedan od ključnih inhibitora inovativnosti.

U politici i javnoj upravi navedenim uvjetima treba pridružiti i druge: *kompetitivnost političkih stranaka, think-tankovi, fondovi za inovacije, pilot projekti* te iznad svega *kreativni lideri* poput Jaimea Lnera u Curitibi ili Lee Myunga u Seoulu. Društvene inovacije u društvenim organizacijama dodatno

se potiču kroz *mreže eksperata, saveznike u politici, jake organizacije civilnog sektora* (od sindikata do bolnica) te putem podrške naprednih *zaklada i filantropa*. Na svim tim područjima globalna povezanost čimbenik je koji pojednostavljuje učenje važnih lekcija i razmjenu ideja u ranoj fazi kada se inovacije kreću u mnogim smjerovima (primjerice, model restorativne pravde razvijen je u Maori kulturi na Novom Zelandu te je potom prerastao u općeprihvaćenu praksu diljem svijeta).

Neosporno je kako većina poslovnih i tehnoloških inovacija doživi neuspjeh u stvarnom svijetu. Istu sudbinu dijele i društvene inovacije. Ponekad postoje dobri razlozi za neuspjeh. Određena ideja može se pokazati skupom, nepoželjnom, nedovoljno korisnom, nedovoljno dobrom u odnosu na alternativne ideje ili se može desiti da je unište nepredviđene popratne okolnosti.

Nažalost, brojne kvalitetne ideje propadaju ne samo zbog njihovih inherentnih nedostataka, već prije radi pomanjkanja prikladnih mehanizama promocije, prilagođavanja te u konačnici osiguranja opsega. U poslovnom sektoru zahvaljujući utjecaju tržišne utakmice kolanje kvalitetnih inovacija zadovoljava. No, postoje i drugi razlozi zašto je tako: tehnologija se javno podržava, a privatnici slobodno investiraju kroz razne inkubatore, “venture” fondove i slično.

S druge strane društvene inovacije mogu računati na podršku raznih zaklada i javnih agencija što je ipak slabiji model od komercijalnog inoviranja radi profita. Državna administracija u zemljama poput SAD-a, Njemačke, Ujedinjenoga Kraljevstva,

Društvene inovacije u društvenim organizacijama dodatno se potiču kroz *mreže eksperata, saveznike u politici, jake organizacije civilnog sektora* (od sindikata do bolnica) te putem podrške naprednih *zaklada i filantropa*.

Francuske i Japana u financiranju neprofitnih organizacija obično sudjeluje s udjelima od 30 do 40 posto. Nažalost, veliki je problem što javni sektor teško prepoznaje, te zbog toga ni ne podržava kvalitetne inovacije, posebice one koje dolaze iz drugih sektora.

Rezultat svega ogleda se u tromoj javnoj upravi koja teško prekida čak i dokazano neuspješne programe, dok su političari i javni službenici općenito rijetko kada zainteresirani za inoviranje. Njihove osobne karijere rijetko kada bivaju ugrožene pokazu li se neuspješni u prilagodbi potrebama vremena, dok je istovremeno posve drugačije kada promoviraju stanovite inovacije budući da svjesno ulaze u rizik uznemirujući moćne interesne skupine.

Budimo iskreni i zaključimo kako javni sektor uglavnom ne mari za društvene inovatore. Međutim, postoje opravdani razlozi zašto je tome tako. Ključni uzroci opreznosti javnog sektora primarno proizlaze iz same prirode inovacija koje nužno uključuju neuspjeh, a neuspjeh se u odgovornim organizacijama ili u situacijama kada ljudski životi ovise o pouzdanosti (primjerice, sustavi prometne signalizacije ili isplata socijalne pomoći) jednostavno ne tolerira.

Umjesto da se okrenu stvaranju novih poslovnih modela, državne institucije i neprofitne organizacije iz navedenih razloga unapređenja traže uglavnom kroz postepeno poboljšanje postojećeg.

Inovirati je dakle mnogo jednostavnije u situacijama koje uključuju rizik; tamo gdje se može pogriješiti i gdje korisnici raspolazu slobodom izbora (primjerice, sloboda odabira radikalno drugačijeg modela školovanja ili liječenja umjesto da se na izbor prisiljava) te tamo gdje se pažljivo upravlja

Budimo iskreni i zaključimo kako javni sektor uglavnom ne mari za društvene inovatore.

očekivanjima. Općenito govoreći, do inovacija će vjerojatnije doći kada se kroz ugovore nagrađuju rezultati, a ne izvedba te u slučajevima konkurentnog natjecanja, prije negoli državnog monopola.

Također je važna *povezanost* javnog sektora s društvenim i neprofitnim sektorom, budući da javno financiranje u slučaju mnogih inovacija zasjenjuje sve druge izvore prihoda. Pritom je od velike pomoći *financirati rezultate*, a ne aktivnosti; kao što je također uputno odvojiti sredstva za originalne ali riskantne ideje, eksperimente i pokuse. Međutim, nije nam poznato da je bilo koja vlada do današnjih dana razvila kvalitetan funkcionalni sustav za ubrzanje društvenih inovacija u nekom značajnom sektoru.

Tijela javne uprave obično su prespora za nestrpljive poduzetnike i aktiviste. Međutim, na jednom važnom području obično su prebrza - pokazalo se naime kako se dalekosežna restrukturiranja javnog sektora prebrzo provode te se pritom sustavno ignorira činjenica kako je za utemeljenje nove kulture, procedura, vještina, obrazaca ponašanja i povjerenja potreban produži vremenski period.

Zašto je uputno saznati više o društvenim inovacijama?

Rastuće područje istraživanja poslovnih inovacija očito je važno za društvene inovacije, budući da ukazuje na važne razlike *potpunih, ekspanzivnih i razvojnih inovacija*, odnosno *postepenih, radikalnih ili sustavnih inovacija*. Također su važna istraživanja o konkurentskim modelima natjecanja, sociološka istraživanja o ulozi posrednika koji pridonose učinkovitijem funkcioniranju tržišta uočavanjem poveznica i prilika, analize o inovacijama kao kreativnim reinterpretacijama postojećeg te rad Everetta Rogersa na difuziji inovacija.

Saznanja i uvidi iz poslovnog svijeta društvenim inovatorima često su izazov. Tako primjerice znamo da je u nekim industrijskim sektorima najpovoljnija tržišna struktura za podupiranje inovacija *oligopolistička konkurencija* nekoliko većih kompanija i njima pridruženog većeg broja manjih tvrtki (model je prisutan u branšama proizvodnje mikročipova, softvera, automobila i maloprodaji). No, na većini društvenih područja monopolističkim vladama uz bok stoje

male jedinice (škole, liječničke prakse, policijske postaje) koje su same po sebi premale za uvođenje radikalnih inovacija radi čega su, vrlo vjerojatno, dalekosežne društvene inovacije toliko rijetke.

Opće je poznato kako se dezagregirane industrijske grane lakše prilagođavaju promjenjivim uvjetima, te da krupne strukture bolje funkcioniraju u stabilnim uvjetima poslovanja. Također znamo da su inovacije često rezultat pukog slučaja - u potrazi za jednom vrstom rješenja tvrtke nalete na neka druga, sasvim različita rješenja. Organizacijski izazovi s kojima se društvene i komercijalne organizacije suočavaju također se slični. Primjerice, pojedine kompanije postavile su inovacijski proces in-house, kao komponentu njihovog mainstream poslovanja (*3M*); druge pak formiraju polu-autonomne poduzetničke jedinice (*Nokia*); treće su se opredijelile za rast preuzimanjem inovativnih kompanija (*Cisco*); četvrte koriste široko razgranate mreže (*Original Design Manufacturing* iz Kine). Na području društvenih inovacija nailazimo na slične prednosti i nedostatke zadržavanja inovacijskog procesa in-house (kao što je to primjerice slučaj u zdravstvu Ujedinjenog Kraljevstva); integriranja inovativnih ne-profitnih organizacija u velike javne sustave (kao što je to često slučaj u stanogradnji) ili korištenja mreža (tradicionalne metode inoviranja na različitim područjima poput javnog zdravstva i urbanog planiranja).

Na nekim drugim područjima društvene organizacije nalaze se korak ispred poslovnog sektora. Primjerice, oduševljenje korisničkim mrežama u segmentu poslovnog inoviranja naslijeđeno je iz prakse

Inovacije su često rezultat pukog slučaja - u potrazi za jednom vrstom rješenja tvrtke nalete na neka druga, sasvim različita rješenja.

neprofitnih organizacija (Michael Young prvi je osmislio inovaciju u zdravstvu gdje pacijent vodi glavnu ulogu u određivanju terapije što je kasnije preraslo u *Expert Patients Programme*). Slično tome, *open-source metode* sudjelovale su u prenošenju raznih modela iz akademskih i civilnih organizacija u centar poslovnog sektora.

Između društvenih i poslovnih inovacija postoje i druge važne razlike. Društvene inovacije obično su motivirane drugačijim razlozima nego poslovne; iako ponekad uključuju i materijalnu korist, primarno su motivirane *priznanjem, suosjećanjem, identitetom, autonomijom i brižnošću*. Ključni resursi također se obično razlikuju: u poslovnom sektoru na kraju se uvijek radi o novcu i profitu dok su društvene inovacije obično u potrazi za drukčijom kombinacijom resursa, primjerice političkim priznanjem i podrškom, volontiranjem te filantropskim i humanitarnim angažmanom. Modeli rasta također se razlikuju: društvene organizacije u pravilu ne rastu tako brzo kao privatne, ali su od njih dokazano postojanije. Ocjenjivanje uspješnosti također se bitno razlikuje.

Društvene inovacije obično su motivirane drugačijim razlozima nego poslovne; iako ponekad uključuju i materijalnu korist, primarno su motivirane *priznanjem, suosjećanjem, identitetom, autonomijom i brižnošću*.

Tržišni udio od manjeg je značaja za društvene inovacije koje se bave intenzivnom, sadržanom potrebom. Pojedine društvene inovacije radikalno su unaprijedile živote sudionika kroz čin suradnje, poput reorganizacije i transformacije tradicionalne socijalne skrbi u uslugu kojom korisnici sami upravljaju. Sve ovo valjani su razlozi da inzistiramo na preciznijoj metrici te na čvršćim i jasnijim koncepcijama kako bi bolje razumjeli proces društvenog inoviranja.

Postojeća istraživanja na području društvenih inovacija

Razumijevanje društvenih inovacija srećom ne predstavlja potpuno neistražen teritorij. Do danas su provedene brojne studije o društvenim inovacijama unutar različitih područja (zdravstvo, obrazovanje i kaznenopravo). Istovremeno, na uglednim sveučilištima poput *Stanforda, Dukea* i *Harvarda* provedena su korisna istraživanja primarno usmjerena na studije pojedinih slučajeva, a ne na istraživanje općenitih obrazaca

ponašanja ili agregiranje znanja. Kao takva, provedena istraživanja do sada nisu uspjela previše pomoći praktičarima budući da nisu uspjela generirati konkretne modele ili kvalitetne praktične uvide: iscrpna izvješća o pojedinačnim društvenim inovacijama ne doprinose baš previše pojašnjenju generalnog obrasca (kvaliteta teoretskih radova na tom području općenito je niska, s malim napredcima od prvih radova u 1980-im na

Jedino originalno ispitivanje inovativnih kapaciteta volonterskog sektora u UK-u zaključuje kako volonterske organizacije “...vjeruju da su inovativne mnogo više nego što to doista jesu”.

sveučilištima u *Manchesteru* i *Sussexu* koja su barem donekle povezala društvene inovacije s tehnološkim promjenama). Osim toga, napredak u povezanim disciplinama također nije iskorišten.

Usporedno s izučavanjem inovacija u znanosti općenito te u ekonomiji, polagano se stvara novo istraživačko područje s namjerom da se bavi sposobnostima formalno ustrojenih društvenih organizacija (neprofitne i dobrotvorne organizacije, volonterske i lokalne organizacije) u inoviranju javnih usluga te u razvijanju vlastitih

Ozbiljan posao na razumijevanju društvene vrijednosti i produktivnosti inovacija još je uvijek u povojima.

inovativnih kapaciteta. Međutim, takvo područje (unatoč svojoj iznimnoj vrijednosti) ispituje samo hipotetske inovativne kapacitete jednoga sektora ne uzimajući pritom u obzir šire područje društvenih inovacija.

Jedino originalno ispitivanje inovativnih kapaciteta volonterskog sektora u UK-u zaključuje kako volonterske organizacije “...vjeruju da su inovativne mnogo više nego što to doista jesu”. Osim toga, u posljednje vrijeme se javljaju ograničena saznanja o replikaciji uspješnih inicijativa dobrovoljnog sektora, koja, unatoč neospornoj vrijednosti za zajednicu, istražuju samo neke aspekte inovacijskog procesa ne trudeći se povezati ih s širim pitanjima.

U fazi razvoja trenutno je više kvalitetnih radova koji se bave mjerenjem izvedbe i rezultata javnih i društvenih organizacija, od kojih posebno naglašavam fascinantno istraživanje pod vodstvom Dale Jorgense- na s Harvarda usmjereno na vrednovanje sive ekonomije i obiteljskog rada te novije istraživanje pod vodstvom Tonya Atkinso- na sa *Sveučilišta Oxford* o vrijednosti javnih usluga.

Navedene studije nadilaze krute i neugodne stavove o produktivnosti i učinkovitosti društvenih organizacija. S druge strane istina je kako je malo toga poznato o produktivnosti u civilnom sektoru - iako je u razvijenim sektorima moguće usporediti slične javne, privatne i neprofitne organizacije, malo je općenitih obrazaca koji se mogu koristiti.

Ozbiljan posao na razumijevanju društvene vrijednosti i produktivnosti inovacija još je uvijek u povojima, pa stoga raznim teorijama i praktičnim aplikacijama malo toga stoji na putu otkrića.

Zašto je važno ono što ne znamo?

Nepostojanje kontinuirane i sustavne analize u mnogome koči primjenu društvenih inovacija. Konkretno rečeno, nedostatak znanja otežava uočavanje ključnih nedostataka trenutne ponude financiranja, savjetovanja i podrške općenito što će, vrlo vjerojatno, rezultirati dodatnim smanjenjem broja potencijalnih inovacija. Pomanjkanje znanja o ponašanju i obilježjima generalnih obrazaca zasigurno smanjuje učinkovitost inovatora i transformaciju njihovih ideja u održive forme.

Proces društvenog inoviranja ostao je više-manje u sličnoj poziciji na kojoj je znatnost bila prije stotinjak godina kada je inovatorstvo bilo prepušteno entuzijazmu i energiji posebnih pojedinaca poput Thomasa Edisona i Alexandera Grahama Bella koji su neumorno radeći u svojim laboratorijima pukim slučajem donosili svijetu nove izume. Tek pošto je javno prepoznat utjecaj znanosti na gospodarstvo (i ratovanja), s izumiteljstva i inovatorstva skinuta je prašina te im se posvetila potrebna pozornost. Nove ideje sve su više podupirane pozamašnim svotama novca koji su navirali iz raznih izvora: javnog sektora, odjela za istraživanje i razvoj velikih kompanija te sveučilišta, a sustavno ispitivanje novih ideja prometnulo se u sasvim uobičajeno ponašanje. Danas živimo u svijetu mnoštva novih proizvoda koji je zapravo logična posljedica navedene revolucije.

Društvene inovacije tek moraju proći sličnu revoluciju. Srećom, sve se više širi razumijevanje kako je *sustavni pristup* društvenom inoviranju isplativ jer ubrzava širenje učinkovitih rješenja istovremeno smanjujući društvene troškove. Mnogima također postaje jasno kako će ključni sektori 21.

stoljeća - zdravstvo, obrazovanje te skrb o djeci i starijima, od kojih će svaki dosegnuti znatno veći udio u BDP-u od IT sektora ili primjerice auto industrije - zahtijevati drugačije pristupe, djelomično zato što ih u velikoj mjeri oblikuje javna politika, a djelomično zbog toga što uvelike ovise o ko-produkciji korisnika, pacijenata ili učenika.

Do sada smo predložili neke nove mehanizme i metode koji bi se mogli pokazati korisnima u nadolazećim vremenima. Efikasnijim smatramo financirati rezultate inoviranja nego samu izvedbu, posebno na područjima gdje su vlade glavni naručitelji.

No, sve to najvjerojatnije neće biti dovoljno. Iz tog razloga zagovaramo osnivanje tzv. "inovacijskih akceleratora": fondova za nove ideje koji umješno kombiniraju razumijevanje političkog konteksta s razumijevanjem poslovnog konteksta, dizajn, rast i upravljanje (inkubator *Launchpad* *zaklade The Young Foundation* primjer je kako navedeno funkcionira u praksi). Također zagovaramo otvoreniji pristup dizajniranju prostora u javnim službama koji bi poticao

Zagovaramo osnivanje tzv. "inovacijskih akceleratora": fondova za nove ideje koji umješno kombiniraju razumijevanje političkog konteksta s razumijevanjem poslovnog konteksta, dizajn, rast i upravljanje.

eksperimentiranje (primjerice, *zona javnih službi* u UK-u koja je dopustila kršenje pravila i nagradile rezultate umjesto da nagrađuje puko slijeđenja normi) i osnivanje inkubatora koji bi se svjesno usmjeravali na pronalaženje novih tehnologija za društvenu primjenu.

Shodno tome, čini se kako društvene inovacije najbolje uspijevaju u uvjetima uske suradnje ljudi dubokog razumijevanja i prepoznavanja potreba kojima treba pridodati sofisticirana mjerila uspjeha za nagrađivanje učenja i dostizanje postavljenih ciljeva.

Dobra je vijest što interesno područje ovog teksta ubrzano napreduje, polako ali sigurno nadilazeći fazu anegdota i pretjeranog

zanošenja, pobjeđujući u bitci protiv “zlih blizanki” - pretjerane vjere u mjere vlade s jedne te pretjerane vjere u heroične pojedince s druge strane. Umjesto toga, neke od prepreka koje stoje na putu promjenama rješavaju se na sistematičniji način. Tako smo u zakladi *The Young Foundation* otkrili evidentan porast interesa za područje društvenog inoviranja diljem svijeta - od Kine, čiji lideri sve više prepoznaju potrebu bržeg pronalaženja rješenja za duboke društvene izazove s kojima se susreću, do skandinavskih zemalja koje su posljednjih desetljeća prednjačile u društvenim inovacijama pa se sada svojski trude zadržati stečenu poziciju. Svejedno, još se uvijek radi o mladom području o kojem je potrebno mnogo toga saznati.

Prijevod i lektura: Incretus, Zagreb, www.incretus.hr



Translated and reprinted by permission of Geoff Mulgan, 2006., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Process of Social Innovation in Innovations: Technology, Governance, Globalization Journal*.



Geoff Mulgan, ravnatelj *Young Foundation* zaklade iz Londona (Velika Britanija), vodećeg svjetskog centra za društvene inovacije, društveno poduzetništvo i javne politike s pedeset godišnjom tradicijom. Prethodno je bio angažiran u britanskoj vladi kao direktor *Strateškog odjela i Šef za javnu politiku* u uredu premijera. Gostujući je profesor na *London School of Economics, University College London* i *Melbourne University*.

e-Račun

Od sada možete upravljati cjelokupnim procesom izdavanja, zaprimanja te arhiviranja računa na jeftiniji, brži i sigurniji način.

e-Račun će vam omogućiti:

- ■■ razmjenu računa elektroničkim putem
- ■■ potpunu kontrolu statusa računa
- ■■ sigurnu e-arhivu
- ■■ sniženje troškova
- ■■ povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja.



čuvajte
šume

Jedna manja tvrtka godišnje samo na administraciju potroši oko 60.000 listova papira. Jeste li znali da je za proizvodnju te količine papira potrebno uništiti čak 5 stabala? Korištenjem e-poslovanja doprinesite zaštiti šuma i očuvanju okoliša.



Prototipiranje: kratica do inovacija

Tom Kelley

Prototipiranje se krije u pozadini otkrića strukture DNK. Korišteno je u prvim pokušajima razumijevanja nadzvučnog leta zrakoplovom. U ishodištu je dizajna prvog kompjuterskog miša tvrtke Apple. Preuzimajući ulogu pripovjedača, Tom Kelley nam prenosi svoja oštroumna zapažanja o vrijednosti izrade prototipova te mnoštvo praktičnih primjera koji zorno pokazuju koliko je inspirativnost povezana s kreativnim modeliranjem.

Problem se činio nesavladivim. Upravo smo dizajnirali nove zaštitne naočale za snowboardere, a da pritom nismo bili sigurni hoće li se one magliti na niskim temperaturama uobičajenim za skijaške terene. Kako bi se uvjerali u njihovu kvalitetu i funkcionalnost, morali smo provesti testiranje. Nažalost, Kalifornija se tada kupala na ljetnom suncu, a naručitelj našeg proizvoda, tvrtka *Smith Sports Optics*, nije imala vremena i sredstava da nas odvede na Novi Zeland kako bi u srpnju mjesecu testirali u zimskim uvjetima.

Kako nismo mogli čekati nadolazeću zimu, morali smo osmisliti nešto drugo. Dvije ulice južnije od sjedišta tvrtke IDEO u Palo Altu smjestila se tvornica sladoleda *Peninsula Creamery*, tradicionalni obiteljski biznis čije smo vlasnike zamolili da nam dozvole koristiti njihove ogromne industrijske hladnjake. Nikada neću zaboraviti s kakvim čuđenjem su nas pogledali! Vjerojatno nikada do tada nisu primili tako neobičajenu zamolbu. No, sve dok ne diramo njihov sladoled, zašto nam ne bi izašli u susret, zar ne?

Paul Bradley, voditelj studija za industrijski dizajn i članovi njegovog tima navukli su na sebe duge gaće i zabundali se u krznenе kapute s kapuljačama. Bicikl i ventilator (radi simuliranja vjetra) koji su im trebali za probu pronašli su putem cirkularnog maila, uobičajene metode rješavanja raznih neobičnih zahtjeva u tvrtki IDEO.

Budući da većina djelatnika tvrtke IDEO obožava biciklizam, hitro smo pronašli dobrovoljce za pedaliranje u frižideru. Njihova oznojena lica, s prototipom zaštitnih

naočala koja se srećom nisu previše maglila, fotografirali su nasmijani promatrači s druge strane staklenih vrata.

Prototipiranje služi rješavanju problema. Radi se o posebnoj vrsti jezika i specifičnoj kulturi. Prototipiranje se može primijeniti gotovo na sve procese: *osmišljavanje i proizvodnju novih proizvoda, usluga ili primjerice, posebne promotivne aktivnosti.* Pritom je posebno važno brinuti se o dinamici procesa, pazeci da se uvijek krećemo prema naprijed i ostvarujemo parcijalne ciljeve procesa.

Voda u spremniku

Prototipiranje je zapravo posebno stanje uma. Sjetite se na trenutak uglednih redatelja koje cijenimo prije svega radi njihovih *konkretnih postignuća*, a tek potom radi glamura kojim su okruženi. Ti ljudi svakoga dana sudjeluju u prototipiranju.

Promislite o sljedećem: Larry Shubert, djelatnik tvrtke IDEO, više mjeseci aktivno je sudjelovao u snimanju filma *The Abyss*, napetog trilera čija se radnja uglavnom odvija na 1.000 metara ispod površine mora. Specifični uvjeti primorali su ekipu snimatelja pod vodstvom Jamesa Camerona, tvorca *Titanika*, da pronađu adekvatan “vodeni prostor” koji će im poslužiti za specifične potrebe filma. Obični bazen nije bio dovoljan. No, što ako posegnu za nikad dovršenim nuklearnim postrojenjem u Južnoj Karolini, imponantnih dimenzija glavnog nuklearnog spremnika? Cameron je brzo odlučio: pretvorit će ga u najveći rezervoar slatke vode na svijetu od nevjerojatnih 32 milijuna litara zapremine! Krajnji rokovi za dovršetak filma prisilili su ekipu na hitro djelovanje isključivši time bilo kakvu

mogućnost pomnijeg planiranja. Užurbano su radili, istovremeno montirali set, ličili nutarnje stjenke i punili spremnik vodom.

Spremnik iz ove priče ponekad doživljavam metaforom. Bez obzira na tip industrije, prethodna iskustva, velika ili mala poduzeća, “voda u njemu” obično raste. Vrijeme brzo protječe tražeći od nas hitre reakcije kako bi naši projekti izbjegli “potop”. Upravo se zbog toga često dešava da *zadatke ne obavljamo na regularan, akademski način*, “onako kako piše u knjigama”.

Nakon što su Shubert i kolege saznali za Južnu Karolinu i angažman na filmu, pojavio se novi problem: shvatili su da će na setu uglavnom raditi pod vodom za što im je trebala posebna dozvola za ronjenje čije je ishodovanje, nažalost, zahtijevalo pohađanje mjesečnog tečaja. Budući da za takvo nešto nije bilo vremena, Shubert i kolege odlučili su sami učiti iz knjiga. Nakon kraćeg naganjanja, dogovorili su se s instruktorom da će samostalno dodatno vježbati kako bi mogli ranije pristupiti zahtjevnom ispitu.

Dječja posla

S prototipovima smo se upoznali još kao djeca. I to na više načina, kroz razne školske projekte ili dokolicu za vrućih ljetnih dana kada smo se svojski trudili pobijediti dosadu.

Primjerice, moj brat David znao bi nešto izraditi nakon čega bi se svojski trudio unaprijediti svoj “osnovni proizvod”. Još se dobro sjećam jedne zime, navršio sam tada šestu godinu života, kada se Ohio našao pod snježnim prekrivačem. David je tada započeo izgradnju kompleksnih konstrukcija od snijega u stražnjem dvorištu naše kuće.

Prvo je napravio bazu, fundament, klasičnog trodijelnog snjegovića nakon čega je gradio druge snjegoviće koje je “rame uz rame” postupno povezivao s prvim, čime je malo-pomalo formirao zidove prave snježne tvrđave.

U potrazi za novim poboljšanjima svoje *prototipske tvrđave*, David je osmislio posebni dvoetažni model, kojeg je na sreću ukućana brzo napustio nakon što se iznenada dosjetio nove ideje, posebnih “snježnih opeka” izrađenih od odbačenih kartonskih kutija.

I tada, dok smo mi “šljakeri” marljivo radili na *verziji 2.0* snježne tvrđave koristeći pritom tehnologiju “nepečene cigle”, David je polako osmišljavao novu, revidiranu *verziju 2.1* tako što je u opeke nalijevao vodu stvarajući time debele i teške blokove leda koji su u nama budili nadu da će naša tvrđava ostati netaknuta sve do proljeća.

Priča će vas vjerojatno ponukati da zaključite kako su postignuća drevnih civilizacija neiscrpan izvor Davidovog nadahnuća.

Iako je vjerojatno tako, suštinu priče ne treba tražiti na tom mjestu. Radi se zapravo o tome da je mali tim kreativnih pojedinaca u to vrijeme uspio izgraditi *tvrđavu nad tvrđavama* i to pomoću niza prototipova pri čemu smo nastojali da svaki slijedeći uvijek bude bolji od prethodnog.

Davidov posebni dar u tom kontekstu njegovo je *povjerenje* u proces; negdje duboko u sebi dobro je znao da će ga strpljivo isprobavanje novih tehnika sigurno dovesti do unapređenja.

Smatram da svi mi intuitivno znamo da je tako, da smo još kao djeca spoznali da je tako, a onda smo odrastajući po putu izgubili vjeru.

Davidova priroda u mnogome je utjecala da se dječja znatiželja i entuzijizam pretoče u poslovnu kulturu tvrtke IDEO koja njeguje *zaigranost* i *iterativni pristup rješavanju problema*, kvalitete u temeljima *kulture prototipiranja*. A ona, vjerujte mi, lako može postati integralnom komponentom vašeg radnog okruženja.

Davidova priroda u mnogome je utjecala da se dječja znatiželja i entuzijizam pretoče u poslovnu kulturu tvrtke IDEO koja njeguje *zaigranost* i *iterativni pristup rješavanju problema*, kvalitete u temeljima *kulture prototipiranja*.



Pravi lideri znaju
prepoznati trendove.

posao.hr

Stvoreni za učenje

Dennis Boyle, jedan od članova IDEO studija, sastanke s klijentima obavezno pretvara u mali performans. Djelatnicima tvrtke često poručuje: “Ne odlazite na sastanke, a da kod sebe nemate barem mali prototip!” Koliko nam je ovo važno, znat ćete po tome što smo njegovu izjavu nazvali *Boylvim zakonom*. Štoviše, Dennis na sastancima s klijentima često predstavlja više prototipova i razne zanimljive materijale kako bi pobudio stvaranje kreativne atmosfere, važne komponente iterativnoga procesa: “Cilj nam je pomoću prototipa i drugih materijala pomalo šokirati ljude”. Na samom početku projekta s klijentima se obično sastaje jednom tjedno. Obično je nestrpljiv - ne može dočekati da iznova zaroni u proces pogrešaka i otkrića u potrazi za novim modelom.

Zaostaci u vidu nejasnoća s prošlih sastanaka uvijek se mogu pojasniti ako klijentu ponudimo jasne opcije za izbor, poput raznih *organizacijskih rješenja*, *montiranja displaya* ili *kontrole specifičnog mehanizma*. Kod posebno složenih

projekata prototipiranje kao pristup pomaže nam napredovati kako bi nadvladali zahtjevne, “nepremostive” probleme. “Modeli s većim brojem nepoznanica od ukupnog broja jednadžbi s matematičkog su stajališta nerješivi. Međutim, ako dobro procijenite i ispravno ‘ispunite praznine’, često će vam se ukazati prihvatljivo rješenje,” tvrdi Dennis.

Fokusirano prototipiranje pomaže nam u rješavanju malih, ali ponekad kritičnih problema. U kontekstu prototipova Sean Concorran, voditelj IDEO studija, voli kazati kako se oni “stvaraju radi učenja”. Primjerice, radeći na projektu *Vecta* naslonjača, njegov se tim suočio s kritičnom problemom u vidu mehanizma za podešavanja visine naslonjača. Iako nisu proizveli stolicu u cjelini, čak ni mehanizam za podešavanje visine, mala ručica i s njome povezan mehanizam riješili su problem reguliranja visine za što im je trebalo tek nekoliko sati. Završeni prototip u Seanovim rukama nakon toga na testiranjima se pokazao veoma funkcionalnim.

Protipiranje u Amazonu

Nakon što sam pisao o prototipiranju u filmskoj industriji, zaštitnim naočalama za skijaše i snowboardere te o “snježnim tvrđavama”, vjerojatno je kako će vam proces i dalje ostati nejasnim.

Vjerojatno ćete u sebi pomisliti: “Ovo super izgleda i još bolje zvuči. No, na koji će se način potaknuti inovacije ako one ne spadaju u dnevni ritual moje tvrtke? Kako ćemo izgraditi kvalitetne prototipove novog biznisa ili poslovne usluge?”

Prototipiranje se prije svega odnosi na *djelovanje* i to prije nego što se odgovori ukažu. Nadalje, prototipiranje se odnosi na prilike i s njima povezane rizike te pokoje posrtanje, a sve kako bi u konačnici došli do postavljenog cilja i uspješno riješili svoje probleme. U nastavku teksta prenosim vam sjajnu priču Jeffa Bezosa o rađanju svima znanog projekta *Amazon.com*. Jeff Bezos, novak u poduzetništvu, pokrenuo je tada novi internetski biznis koji se brzo pretvorio u mastodonta vrijednog više milijardi dolara.

Bezos je činio točno ono što svi inovatori čine: *rašćlano problem na komponente i odlučivao u letu.*

Bezosoza saga, zasnovana na začudnoj statistici, osmišljena je po uzoru na stereotip Silicijske doline po kojem se biznis uvijek pokreće “iz garaže”. U proljeće 1994. godine Bezosa su privukla predviđanja kako će tržište *World Wide Weba* doseći zapanjujuću godišnju stopu rasta od 2300 postotnih poena. Inspiriran tržišnim potencijalom takvog ekspanzivnoga rasta užurbano je sastavio popis roba i usluga koje su se prema njegovom mišljenju mogle prodavati na Internetu - od igle do lokomotive - da bi u konačnici svoju pažnju posvetio knjigama.

Ubrzo zatim Bezos je napustio lagodan posao na Wall Streetu ukrcaвши sve svoje stvari u kamion za selidbe. Iako zvuči nevjerojatno, u tom trenutku uopće nije znao gdje će smjestiti sjedište svoje nove firme. Na kratkoj listi potencijalnih lokacija našla su se mjesta Boulder, Portland i Lake Tahoe, a kako se nije mogao odlučiti, vozaču kamiona je samo rekao neka “krene na zapad”. Slijedećeg dana saopćio mu je da se na kraju odlučio za Seattle, radi kvalitetne radne snage, toliko važne za visoko-tehnološki biznis, kojom je ovaj grad obilovao.

Bezos je činio točno ono što svi inovatori čine: *rašćlano problem na komponente i odlučivao u letu.* U njegovom primjeru normalno bi bilo pričekati s daljnjim aktivnostima dok se ne odluči za sjedište. Kako je uopće moguće da kamion krene ne znajući pritom u koju državu putuje, a kamoli adresu?

Upustivši se u realizaciju bez jasno iscrtanih “navigacijskih karata” koje će njegov brod provesti pučinom do željenog Novog svijeta, Bezos je stekao prednost pred konkurentima koji su poput njega razmišljali o prednostima Interneta za poslovanje. Dok se kamion s njegovim privatnim stvarima polako kotrljao državnom cestom od New Yorka prema zapadu, Bezos je odletio u Teksas kako bi posudio rođakov istrošeni obiteljski automobil. Zatim je svoju suprugu McKenzie angažirao za vozača dok je on, sjedeći na mjestu suvozača, na prijenosnom računalu sastavljao poslovni plan te pritom mobitelom pozivao ljude kako bi saznao neophodne informacije. Možete li zamisliti ovakvu sliku: poslovni plan na praznom papiru koji se odnosi na kompaniju bez sjedišta? Usprkos tome, vlasnik kompanije samouvjereno hita prema ostvarenju svojih životnih snova. Krećući se zaobilaznim putem kroz Sjevernu Karolinu radi sastanka s potencijalnim potpredsjednikom odjela za razvoj, Bezos je na drugoj liniji s odvjetnikom iz Seattlea diskutirao o ideji da online kompaniju nazove čudnim imenom *Cadabra*. Nije gubio ni trenutka uvjeren da će i drugi ljudi, jednom kada shvate predviđanje po kojem će industrija rasti 2.300 posto, poželjeti učiniti isto. Iako nije znao gdje će živjeti, još manje kako će financirati svoj projekt, Bezos se nije dao pokolebati u namjeri da ostvari svoje snove.

Bezosoza priča mogla bi poslužiti za scenarij filma koji bi zorno ukazao na povezanost prototipiranja i konkurentskih prednosti. Putujući zapadom, dinamični

poduzetnik spajao je komadiće slagalice u jasnu sliku pokušavajući utvrditi odgovore na ključna pitanja:

1. Kako će njegova stranica funkcionirati?
2. Gdje će se tvrtka smjestiti?
3. Koga će zaposliti?
4. Kako će, naposljetku, nazvati svoju improviziranu tvorevinu?

Zbog prednosti u vremenu pred konkurentima, Bezos si je mogao dozvoliti poneki gaf poput ideje da projekt nazove čudnim imenom *Cadabra*. Nakon što je tvrtku konačno udomio u predgrađu Seattlea, u garaži iznajmljenog stana, istu je filozofiju o “neprocjenjivosti vremena” primijenio na Amazon.com pridodavši tome parolu “pokreni i realiziraj, svakoga dana”. Funkcionalnost je odredio prioritetom u odnosu na oblikovanje i sadržaj. Pa ipak, unatoč oskudnim grafičkim rješenjima i posve izostavljenoj animaciji, *Amazon.com* brzo se kretao prema naprijed dosegnuvši uskoro vrhunac svoje osnovne misije: *olakšati pronalaženje i kupovinu knjiga*.

Kovači vlastite sreće

Prototipiranje ne rješava samo neposredne probleme. Iako to ljudi često nazivaju sudbinom ili srećom, činjenica je da *crtanjem, modeliranjem i izgradnjom* sami sebi stvaramo prilike za nova otkrića, poput znanstvenika koji su razriješili neke od najvećih tajni prirode.

“Smatrao sam da neće biti štetno ako odvojim neko vrijeme za izradu modela,” izjavio je James Watson, dobitnik Nobelove nagrade za medicinu 1962. godine, aludirajući pritom na metalne prototipove kralježnice koje je stvarao sa svojim kolegom,

Zbog prednosti u vremenu pred konkurentima, Bezos si je mogao dozvoliti poneki gaf poput ideje da projekt nazove čudnim imenom *Cadabra*.

Kada se prašina slegla, tradicionalni prodavači knjiga čudom su se čudili što ih je snašlo. Stoga vam savjetujem: odlučite li se za pokretanje nekog novog projekta, iskoristite energiju iz priče o *Amazonu* kao iskrju koja će zapaliti vaše motore. Uхватite se u koštac s problemima, čak i onda kada odgovori nisu pri dohvatu ruke. Ubacite u višu brzinu i hrabro krenite naprijed te u čudu svjedočite lakoći kojom će se problemi rješavati.

genetičarom Francisom Crickom, kako bi dokazali svoje hipoteze. “Kada smo se željeli primaknuti apsolutnoj sigurnosti odgovora, morali smo ‘guslati’ po molekularnim modelima barem nekih tjedan dana.” (James E. Watson, *The Double Helix: A Personal Account of the Discovery of the Structure of DNA*, New York, Scribner’s, 1998.)

Usprkos skepticizmu i podsmjesima kojim je akademska zajednica počastila pristup, Watsonova i Crickova slobodoumnost kao i otvorenost prema dvodimenzionalnom i

trodimenzionalnom modeliranju, zacrtali su put do epohalnog otkrića DNK strukture. Čak se je i sam Watson često pitao ide li možda pogrešnim putem? “Crtkanje po papiru isprva me nigdje nije dovelo. Tek kasnije, sredinom idućeg mjeseca, isplivala je ozbiljnija ideja... baš u trenutku skiciranja spojenih prstena adenina.”

Črčkanje, crtanje, modeliranje. Skiciranjem ideja i djelovanjem vrlo vjerojatno ćete pokrenuti lavinu slučajnih otkrića. Na osnovnoj razini, sve se ovdje zapravo vrti oko igre i granica ljudskih postignuća.

Konstruktori eksperimentalnih letjelica i njihovi piloti zasigurno pripadaju uskom krugu najhrabrijih inovatora. Jedan od njih, Chuck Yeager, s letjelicom *Bell X-1* nazvanom od novinara “metak s krilima” 1947. godine probio je zvučni zid. Pritom je javnosti manje znano da su konstruktori letjelice prilikom izrade prototipa koristili dizajn pušćanog zrna. Svi oni koji stvaraju novine jako dobro znaju da im osvrtnje prema konkurenciji neće baš previše pomoći te da svoju inspiraciju moraju drugdje potražiti. Na primjeru povijesnog zrakoplova, ponašanje pušćanog zrna pri kretanju nadzvučnom brzinom pomoglo je

dizajnerima *Bella* osmisлити prikladni dizajn. Budući da je pušćano zrno postojano zadržavalo aerodinamičnu stabilnost prilikom proboja zvučnog zida, *Bellovi* su dizajneri konstruirali trup aviona nalik metku kojem su naravno pridodali krila. Stoga svi zajedno trebamo zahvaliti ovim hrabrim ljudima koji su poput Yeagera testirali prototipove (X-1 nije čak bio opremljen sjedalicom za katapultiranje pilota) čime je ljudski rod stekao znanja o nadzvučnim letovima.

Naravno, na kraj pameti nam nije poistovjećivati se s jednim Chuckom Yeagerom ili dobitnicima Nobelove nagrade. Iako IDEO nije sudjelovao u otkrićima sličnog značaja kao što je primjerice otkriće strukture DNK, mnogim smo tvrtkama pomogli da uz pomoć prototipa potaknu i realiziraju inovacije manjeg opsega kojima su stvoreni izrazito uspješni proizvodi i usluge.

Prilikom izrade nove *Logitechove* upravljačke konzole za video igrice, gotove nacрте poslali smo u IDEO proizvodni pogon kako bi napravili prototip volana, i to od čvrste ABS plastike presvučene crnom gumom. Nažalost, zalihe crne gume posve su se iscrpile što je u kombinaciji s kratkim rokovima isporuke mirisalo na potencijalnu katastrofu. Stoga smo odlučili crnu gumu zamijeniti crvenom, jedinom koja nam je u tom trenutku bila dostupna. Prilikom prezentacije klijent se oduševio volanom žarke boje pa je na kraju ispalo kako je ovaj nehotični “incident” preusmjerio prvobitni koncept dizajna i utjecao na *Logitechovo pokretanje* posve nove linije žarko crvenih volana.

Zadatak Dennisovog brata Brendana u IDEO *Skyline group* izmišljanje je novih igračaka koje se potom nude najvećem američkom proizvođaču. Jedno njegovo veliko otkriće desilo se dok je radio na inovaciji dječje nogometne lopte. Brendan i njegovi kolege

Črčkanje, crtanje, modeliranje.
Skiciranjem ideja i djelovanjem vrlo vjerojatno ćete pokrenuti lavinu slučajnih otkrića.

došli su na ideju da naprave nogometnu loptu (autor misli na loptu za američki nogomet, jajastog oblika, op. ur.) od spužvaste gume s ugrađenim krilima u obliku slova “T” radi boljeg držanja pravca i usmjeravanja lopte kod udarca. Charlie Brown bi, siguran sam, poludio za ovom loptom!

Brendan je vrlo brzo završio s oblikovanjem prvog prototipa tako što je na postojeću nogometnu loptu prilijepio krila. A dok je to činio, uočio je da bi mnogo jednostavnije bilo pratiti postojeću zakrivljenost lopte.

“Oh... ovo izgleda tako cool”, Brendan se prisjećajući svog razmišljanja nakon što je uvidio da će krila nalikovati na propeler budući da pratila osnovne linije lopte, što ga je potaknulo da promijeni prvobitni smjer razvoja i započne razrađivati ideju “samovodeće lopte”. No, nakon što je prvi prototip “poletio” uredom jasno se otkrila “plemenitija” svrha zakrivljenih krila koja su ispravljala krivudava bacanja u savršene spirale. Tako je rođena

Pozivam vas da se naviknete konstruirati probne, tzv. “balon” ideje. Postoje dobri izgledi kako ćete u tom procesu doći do novih spoznaja koje će inspirirati nova otkrića.

Aerobna lopta koja je vrlo brzo postala najprodavanijim proizvodom u portfelju Skylinea.

Stoga vas pozivam da se naviknete konstruirati probne, tzv. “balon” ideje. Postoje dobri izgledi kako ćete u tom procesu doći do novih spoznaja koje će inspirirati nova otkrića.

Prototipovi pobjeđuju slike

U kategoriju prototipova ne spadaju samo kolosalna otkrića poput strukture DNK, ili pak ona mala i nevažna poput igračke koja se na tržištu sjajno prodaje. U kontekstu prototipova postoje još neka, predivna i opipljiva obilježja.

Suhoparni izvještaji i crteži lako se odbacuju. S druge strane, *modeli* nas često iznenade pomažući nam da lakše promijenimo mišljenje, usvojimo nove ideje i donesemo teške odluke, a prije uvođenja skupih i složenih značajki novih proizvoda. Godine iskustva naučile su nas kako je prototipiranje svojevrstni performans. Ako predstava

nije potpuna i ispravno vođena, začas ćete izgubiti pozornost publike, u ovom slučaju predsjednika uprave koji je već dovoljno zasićen mnoštvom informacija.

Podnosite li kakav izvještaj menadžerskom timu, vjerojatno im nećete baš previše pomoći u odlučivanju. Za razliku od toga, *prototip nalikuje glasnogovorniku neke specifične perspektive*, zaduženom za kristalizaciju povratnih informacija grupe i za kontinuitet djelovanja.

Duboko vjerujem u staru izreku koja tvrdi kako “svaka slika vrijedi tisuću riječi”. U kompaniji IDEO spoznali smo još i više,

kako “dobar prototip vrijedi kao tisuću slika”. Na neki osebujan način prototipovi značajno uvećavaju protočnost i količinu kvalitetnih informacija.

Osigurate li ljudima konkretne opcije (dvije ili tri opcije), stvorite li uvjete koji će publici dozvoliti “ispremiješati” ideje, budite sigurni kako ćete dobiti kvalitetno rješenje ili ćete pak uočiti blokade koje sprečavaju protočnost te radi toga, konačno rješavanje problema. Pritom je dobro u što većoj mjeri koristiti se opremom kako bi se što bolje prikazali veličina i oblik istraživanih pojava, način na koji se komponente uklapaju u cjelinu te kako one funkcioniraju zajedno. Vrlo često će se tada dogoditi da vam ljudi kažu: “Uh... nisam do sada tako razmišljao”.

Malo pomalo

Kroz praksu i odnose s velikim korporacijama spoznali smo na koji način djelatnici svojim direktorima pripremaju prezentacije. Projektnim timovima obično se

Duboko vjerujem u staru izreku koja tvrdi kako “svaka slika vrijedi tisuću riječi”. U kompaniji IDEO spoznali smo još i više, kako “dobar prototip vrijedi kao tisuću slika”.

Odgovoriti na pitanje o tome koja vrsta prototipa najbolje funkcionira u pojedinoj situaciji diskutabilno je. Kvalitetni prototipovi ne samo da priopćavaju, oni *uvjeravaju*. Ako razvijate novi proizvod u domeni robe za široku potrošnju, prototip možete izraditi od plastike, pjene ili drveta. No, prototipirati se može i drugačije. Ponekad brzo snimimo sadržaje o kojima želimo razmišljati, poput izvatka iz filma, kako bi predočili suštinu i ključna obilježja proizvoda ili usluge. Ako sudjelujete u projektu izraženih humanih ili uslužnih obilježja, ponekad će pomoći da članovi tima, pa čak i klijenti, iskažu razumijevanje kroz arhetipske likove u sklopu malog improviziranog skeča.

Živi, dinamični prototipovi pomažu vam u preoblikovanju ideja.

dodjeljuju zadaci lansiranja novih proizvoda, usluga ili marketinških kampanja u roku od nekoliko sljedećih mjeseci. Problem na koji (pre)često nailazimo odnosi se na *nedovoljnu količinu inputa* i povratnih informacija sakupljenih u začetku projekta kao i nedostatnih revizija i pregleda tijekom same izrade projekta. Kada šefovi konačno pogledaju što su djelatnici radili, ili se ugodno iznenade ili se dogodi totalni fijasko. Stoga vam savjetujemo da se prilikom rada na novom projektu pokušate uvući u um dodavača (eng. *quarterback* – op. prev.) u američkom nogometu suočenog s vremenskim ograničenjem. Umjesto da teren osvajate dugom loptom, promijenite strategiju kako bi kratkim bočnim dodavanjima osvajali prostor i time zaustavili vrijeme. Pritom je posebno važno da uvijek ostanete aktivni.



...mnoštvo misija i vizija, priča o uspjesima i padovima, na tisuće junaka i antijunaka, a samo jedan redatelj...

business.hr

Prezentacijsko izlaganje uvijek nastojimo podijeliti na etape: prvo pokazujemo grube skice i jeftine modele izrađene od pjene kako bi projekt dobio pravilno usmjerenje prije nego za to bude kasno. Kao što to Dennis naglašava: “Ako je rok do idućeg četvrtka, morate se odlučiti prezentirati samo jedan dio proizvoda. Morate se fokusirati, odbaciti suvišna testiranja kako bi što skorije dovršili model”.

S druge strane, opcija kupnje prototipa na sniženju u obližnjoj robnoj kući uvijek vam je otvorena. Tako je Jim Yurchenco, jedan od starijih djelatnika tvrtke IDEO, prije nekih dvadesetak godina u dućanu *Wallgreen* na drugoj strani ulice, na sniženju kupio ključnu komponentu prototipa iz kojeg je kasnije razvijen prvi *Appleov* kompjuterski miš. Plastična zdjelica za maslac, kupljena za par dolara, pokazala se odličnim držačem kuglice miša. Što naravno ne znači da nismo kasnije izradili mnoštvo novih, poboljšanih prototipova na istu temu kompjuterskog miša. Pričom sam vam zapravo želio ukazati koliko je

važno brzo i jasno izraziti ideju i pritom ne potrošiti mnogo novca.

Navedeni koncept uspješno primjenjuju velike korporacije, a ne samo početnici. Unazad više godina *Wells Fargo Bank* pokušavala je pronaći rješenje kojim bi se reducirala svima znana nelagoda: osjetite li nečiju prisutnost prilikom podizanja novca na bankomatu, vjerojatno će vas preplaviti osjećaji straha i nelagode, posebice kada podižete veće svote novca u pustoj ulici. Nakon što smo preuzeli projekt počeli smo pažljivo istraživati moduse ponašanja ljudi prilikom podizanja gotovine nakon čega smo “breinstormali” različita rješenja uključivo i ona skupa, razne kamere i posebne periskope. Na kraju se pokazalo da su ogledala s “ribljim okom” (konveksna ogledala koja sužavaju široku sliku u pozadini) vrijedna 1,80 US\$, odlično funkcionirala postavljena na bankomate. Naravno, mogli smo progurati složenija i skuplja rješenja koja bi na kraju, vjerojatno, polučila jednake rezultate. Ovime vam želim poručiti kako nas prototipiranje podsjeća na očita i jednostavna rješenja koja se često pokazuju najboljima.

Slobodno koristite loše ideje

Prototipiranje je slično plesu. Ponekad vas glazba jednostavno ne pokreće. Ponekad vam plesanje ne ide, opažate da neprestano griješite u koracima. No, sve to ne čini se pravim razlogom za odustajanje. Slično piscu koji zbog manjka inspiracije bdi je nad bijelim papirom, ponekad se dešava da inovativnost jednostavno presahne.

Posebno je to slučaj u situacijama kada zanemarite prototipiranje. Ako vam se desi da vas ideje napuste, nemojte jadikovati. Učinite nešto.

“Upravo sam izradio prototip koji se temelji na lošoj ideji. Svejedno, mislim da će mi pomoći u realizaciji kvalitetnih rezultata”, navodi jedan od inženjera Silicijske doline. Iako mu je sasvim jasno da prototip ne odražava željeno rješenje, inženjer vjeruje da će mu on pomoći kako bi brže shvatio što na njemu nije u redu te otkrio, s malo sreće, nešto novo. U tom kontekstu prototipove treba promatrati kao izvore stvaralaštva. Dogodi li se da vas napuste ideje, nemojte očajavati. Posvetite se izradi prototipova, čak i onda kada se sami sebi činite pomalo ludima.

Evo kako je to napravio Apple

Oduševljeno zastupati prednosti modeliranja nije osobito teško. No ipak, tek će nam istinite priče iz života zorno pokazati na koji način proces funkcionira u praksi. Rijetke su priče koje bolje ukazuju na značaj prototipiranja od razvoja *Appleovog* proizvoda pod nazivom *Duo Dock*. Radnja se odvija u ranim devedesetim kada je *Apple* želio uvesti na tržište prijenosnik koji bi se jednostavno spajao na kućnu bazu sa standardnim monitorom i tipkovnicom. Stoga je takav prijenosnik trebao biti malen i tanak, a kompanija je u početku predvidjela poseban način mehaničkog spajanja pomoću posebnih poluga, već viđenih u praksi.

Ovdje se treba podsjetiti kako je *Apple* desetljećima ranije, mnogo prije pojave *iMaca*, bio liderom industrijskoga dizajna. U Silicijskoj dolini u ranim osamdesetim gotovo da nije bilo profesionalca koji nije koristio *Appleove* proizvode. U kontekstu Pc računala u to vrijeme ključni je pojam bila “proizvodnja” koja se isticala pred “dizajnom”. *Apple* je prvi promijenio takav pristup radi čega ćemo ovoj živopisnoj tvrtki, koja je oduvijek smatrala da iza svakog stroja stoje stvarni ljudi, uvijek biti zahvalni.

Prilikom razvoja *Duo Docka* kompanija *Apple* suočila se s uobičajenim pritiscima. Što je zapravo posve normalno jer je prirodno biti skeptičan u kontekstu novih ideja, pogotovo kada je izgledno da će biti skupe i da će povećati rizik poslovanja. Iako smo zamišljali da će se laptop na konzolu prikapčati mehaničkim putem, nastojali smo da ovo prvobitno rješenje ni u kom slučaju ne sputava našu kreativnost. Zapravo, tražili smo nekakvu metaforu. U to vrijeme Dennisov trogodišnji sin već je naučio samostalno ubacivati kasete u videorekorder.

Kada je televizor bio uključen, reprodukcija crtanih filmova pokrenula bi se automatski. Nije li se takva “prilagođenost potrebama korisnika” savršeno uklapala u *Macovo* grafičko sučelje, predivnu zaigranu jednostavnost koja je bila zaštitnim znakom *Applea*?

Tada smo se zapitali: “Što ako bi napravili nešto slično? Istovremeno tako izravno i tako snažno?” Kada bi se *Duo* prikapčao na konzolu poput video kasete u koju bi se “uvukao” bez napora nakon čega bi se automatski pokrenuo? Iako je ideja izgledala obećavajuće, *Apple* je u početku na nju nesklono gledao jer su preferirali standardni mehanički sustav. Pristup koji se koristio u izradi video rekordera činio se veoma skupim pa bi, prema njihovom mišljenju, eventualno moglo doći do kašnjenja u lansiranju proizvoda.

S druge strane, metafora video kasete i video rekordera ostala je živjeti u glavama IDEO tima. Dennis i društvo nastavili su razmišljati te su ubrzo zatim osmislili (kasnije su tu inovaciju patentirali) ključnu komponentu kao kombinaciju električnog motora iz dječjih igračaka i “pametnog”

Rijetke su priče koje bolje ukazuju na značaj prototipiranja od razvoja *Appleovog* proizvoda pod nazivom *Duo Dock*.

transmisijskog mehanizma. Druga opcija, koja je podrazumijevala korištenje standardnih motora, doista je bila preskupa budući je koštala negdje između 10 i 30 dolara. Kada bi se eventualno odlučili na korištenje preciznih motora što su korisnici zapravo i očekivali, trošak bi, sam po sebi, brzo “pogasio” ideju. Nasuprot tome, motori za dječje igračke jeftini su i začuđujuće pouzdani obzirom na cijenu koja obično ne prelazi iznos od 1,25 dolara po komadu.

Dennis je odlučio kockati se. Privremeno je obustavio radove na klasičnoj mehaničkoj poluzi naloživši timu da sklop izrade iz motora za dječje igračke. Nekoliko tjedana kasnije odnio je prototip u *Apple* na uvid. *Apple*ovi djelatnici sjajno su prihvatili ideju koja je trenutno zadobila njihovo povjerenje. Naravno, ugradnja prototipa malčice je poskupljivala konačni proizvod produživši za koji tjedan sveukupno vrijeme proizvodnje. Međutim, uprava *Apple*a shvatila je kako će im jednostavnost i profinjenost prezentiranog koncepta “video kasete” na tržištu donijeti značajnu komparativnu prednost te povrh toga unaprijediti zaštitu podataka.

Kako? Prilikom korištenja tradicionalnih mehaničkih sklopova korisnicima se često dešava da isključe svoja računala prije nego što se operativni sustav pripremi za takvu aktivnost. Koncept s električnim motorom drugačije funkcionira. Budući da operativni sustav kontrolira i upravlja njegovim radom, *Duo* se isključuje samo kad je sustav spreman.

No ipak, nismo tada stigli do kraja svih naših problema. Rani modeli izbacivali su prijenosnike takvom silinom da je postojala realna opasnost da skupe prijenosnike “lansiraju” na tlo. Zato smo se usmjerili na dodavanje posebnog uljnog amortizera

kako bi ublažili te agresivne kretnje. Potom smo izradili mnoštvo raznih prototipova, od jeftinih materijala, iverice, ABS plastike i motora dječjih igračaka. Često bi ih znali “skrpiti” doslovce u jedno popodne.

Sam radni prototip prometnuo se u neku vrstu celebriteta, popularnog izložbenog eksponata. Izvršni direktor *Apple*a u to vrijeme, gospodin John Sculley, često je obilazio laboratorije tvrtke kako bi iz prve ruke saznao o stanju novih projekata u tijeku. Tog posebnog dana trebao je pregledati pet projekata u nekih pola sata. No, nije mu to uspjelo budući da se pomalo “skamenio” ugledavši po prvi puta u svome životu prototip *Duo Docka*. Za razliku od drugih projekata koji su na ekranima “vrtjeli” statične grafikone i simulacije, *Duo Dock* je zabavljao ljude jer se mogao rastaviti nakon čega su zainteresirani pojedinci mogli slobodno pregledavati njegove inteligentne mehanizme. Sculley je želio sve znati o njemu!

Apple je odmah naručio više kopija prototipa kako bi ih demonstrirao kupcima i partnerima prije nego izađu iz tvornice. U tjednima prije njihove isporuke, originalni prototip toliko je postao popularan da je smješten u zasebnu dvoranu, uređenu posebno za njega, gdje su čuvari tražili da se svaka posjeta prethodno najavi. Tako nam je *Duo Dock* priskrbio pohvale i priznanja, posebno radi niskih troškova proizvodnje od nekih 7 dolara po komadu koliko bi koštalo i klasično mehaničko rješenje.

Meni osobno, *Duo Dock* predstavlja klasičnu studiju slučaja koja pokazuje prednosti iterativnog pristupa. Osim toga, potiče nas na posvećivanje izradi prototipova s posebnim entuzijazmom kako bi uvećali svoje izgledе usklađivanja ključnih osobina proizvoda s potrebama naših kupaca.

Zaboravite Kongres

U redu. Možda ne spadate u red proizvođača i još uvijek ne pronalazite neku posebnu vrijednost i korisnost u procesu prototipiranja u poslovanju vaše tvrtke. Ne možete povjerovati kako on baš svima pomáže. A što je s nacionalnim parkom? Ako vlada neke države poseže za prototipom, nije li to znak da se izgovor za odbacivanje procesa ne bi trebao tražiti čak ni u rigidnim birokratskim preprekama? Činjenica je upravo suprotna: u prisustvu poticajne energije svatko može inovirati.

Nacionalni rekreacijski centar *Golden Gate* 1997. godine našao se u teškoj situaciji zbog krize identiteta i nesigurne budućnosti. Njegovih dvadesetak parkova rastegnutih na stotinjak kilometara neravne obale Sjeverne Karoline kronično su nedostajala financijska sredstva i volonteri, zbog čega su - unatoč dragulja u svome sastavu poput *Muir Woodsa* i *Alcatrazu* - mnoga prirodna bogatstva u mnogome ostala nepoznata široj javnosti.

Mickey Drexler, član uprave *Golden Gatea* i predsjednik *Gapa*, osjećao je da postoji problem. Nitko nije mogao precizno odrediti, pa čak ni njegove kolege iz uprave ili marketinški guru Rich Silverstein, koju vrstu usluga je *Golden Gate National Recreational Area* nudio korisnicima. "Ako to ne možemo učiniti mi sami", izjavio je Drexler tijekom jednog važnog sastanka, "ne možemo očekivati da će to učiniti eventualni klijenti". "Tko smo i što nudimo... Ne možemo čak ni na majice napisati."

Ideja da se promocija i prodaja pokrenu pomoću jednostavnih majica s natpisima potaknula je Silversteina (idejnog začetnika poznate kampanje *Got milk?*) na

razmišljanje. U mozganju mu se pridružio njegov partner Jeff Goodby te su zajednički došli do zaključka da je ime rekreacijskog centra posve zastarjelo. Stoga su se odmah upitali: "Zašto ga jednostavno ne promijenimo?" Budući da je eventualna promjena imena zahtijevala posebnu odluku Kongresa, gotovo da su odustali od svoje primarne ideje.

Kažem "gotovo" jer su nedugo zatim pronašli "rupu u zakonu" i svjesno prekršili pravila preimenovavši centar u *Golden Gate National Parks* čime su navukli na sebe mržnju birokrata što im očito nije baš previše smetalo kada su smjelo nastavili dalje.

Vodeći se poslovnom logikom predsjednika *Gapa*, prilikom kreiranja vizualnog identiteta angažirali su talentiranog ilustratora Michaela Schwaba koji je stvorio prekrasni i jednostavni brand, jezgrovitu sliku *Golden Gate* mosta i parkova s obje njegove strane (unatoč tome što most u tehničkom smislu nije pripadao parku). Njegove slike na majicama toliko su bile dobre da su ih ljudi jednostavno razgrabili gdje god bi se one

U prisustvu poticajne energije
svatko može inovirati.

pojave, dok su telefoni neprestano zvonili prikupljajući pozive uzbuđenih kupaca koji su bili spremni sve učiniti samo da bi do njih došli. Posljedično tome, brend parka počeo se tiskati i na drugim medijima, trenirkama, šalicama za kavu i kalendarima što je u mnogome povećalo doseg. U samo dvije godine, kao rezultat opisane kampanje, park je namaknuo 26 milijuna US\$ u dobrovoljnim prilozima, pokrenuo nekoliko profitabilnih maloprodajnih dućana (državnu agenciju koja osmisli profitne centre naprosto morate zavoljeti) te uz to angažirao 15.000 novih volontera vraćajući tako sjaj nacionalnom bogatstvu.

Poduzetnički koncept *Golden Gate National Parks* uzor je i primjer cijeloj mreži nacionalnih parkova. Oni isti birokrati koji su se na početku svojski trudili blokirati razvoj, danas park tretiraju kao živuću studiju slučaja *Harvard Business Schoola* koju redovno posjećuju da bi naučili nešto novo. Posebno je ironično što ključna poruka projekta glasi: "Čekanje na dozvolu Kongresa ponekad se kosi s uspješnošću projekta!" No, birokrati u službenim spisima i dalje barataju dosadnim nazivom *Golden Gate National Recreational Area*.

Neka im bude.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of DMI, *Design Management Institute*, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Prototyping is the Shorthand of Design in Design Management Journal*.



Tom Kelley, predsjednik Uprave tvrtke IDEO, autor poznate uspješnice *The Art of Innovation*. Pod njegovim vodstvom IDEO je postao svjetski lider u projektiranju inovativnih proizvoda, usluga, prostora i iskustava, poznat po tome što multinacionalnim kompanijama poput *Applea*, *Proctor & Gamblea*, *Samsunga* i *Pepsia* pomaže u izgradnji inovativne organizacijske kulture.



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

25
YEARS

Transforming your **executive potential** in executive performance

Doctoral degree in Management

If you would like to pursue a world class doctoral program that focuses on areas of strategy and leadership, apply for our Executive PhD.

Three program formats – one great Master's degree

If speed and intensity of transformation matters to you, you might consider our **One-Year Executive MBA**.

If time away from the office matters to you, you might consider our **Two-Year Executive MBA**.

If flexibility in the schedule matters to you, you might consider our **Presidents' MBA**.



Find out what distinguishes IEDC from other programs and why we are a leader in the Executive Education.

Come and see us www.iedc.si/mba

IEDC – Bled School of Management

Postgraduate Studies

Prešernova cesta 33 ■ 4260 Bled ■ Slovenia

Phone: +386 4 5792 500 ■ e-mail: info@iedc.si ■ web: www.iedc.si



Accredited by
**Association
of MBAs**

BOLOGNA MASTER ACCREDITED
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,
Margaret J. Wheatley,
C.O. Scharmer,
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...

www.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

