

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
INOVIRANJE V PODJETJIH

Ljubljana, maj 2002

MARKO NOVAK

IZJAVA

Študent Marko Novak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih pravicah in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.5.2002

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	MESTO IZBOLJŠAV IN INOVACIJ V POSLOVNIH SISTEMIH.....	3
2.1	IZBOLJŠAVE IN INOVACIJE V DRUŽBI IN POSLOVNEM SISTEMU	3
2.2	OSNOVNI POJMI IN DELITEV INOVACIJ	5
2.2.1	<i>Osnovne opredelitve inovacij, izboljšav in izumov.....</i>	<i>5</i>
2.2.2	<i>Delitev inovacij</i>	<i>8</i>
3	SPREMINJANJE POMENA INOVACIJ IN IZBOLJŠAV V POSLOVNIH SISTEMIH.....	11
3.1	ANALIZIRANJE STANJA NA PODROČJU INOVIRANJA	12
3.2	IZDELAVA STRATEGIJE NA PODROČJU INOVACIJ	16
3.3	PODROČJA IN POGOJI PREOBRAZBE	19
3.4	ODPOR DO SPREMEMB.....	22
3.5	OBLIKOVANJE NOVE VIZIJE NA PODROČJU INOVIRANJA	23
3.6	IZVEDBA PREOBRAZBE	25
3.7	ZASNOVA SPREMEMB V SISTEMU	29
3.8	IZBIRA VODSTVENE SKUPINE	32
3.9	PRENOS ZAVEZANOSTI INOVIRANJA NA CELOTEN SISTEM	35
3.10	POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	37
4	VPLIV KULTURE NA INOVIRANJE	45
4.1	KULTURA V POSLOVNEM SISTEMU IN NJENA SESTAVA	45
4.1.1	<i>Opredelitev kulture.....</i>	<i>45</i>
4.1.2	<i>Ravni kulture</i>	<i>50</i>
4.1.3	<i>Zunanji znaki.....</i>	<i>50</i>
4.1.4	<i>Prevzete vrednote</i>	<i>51</i>
4.1.5	<i>Prikrite skupne predpostavke</i>	<i>52</i>
4.2	KULTURA INOVIRANJA.....	54
4.3	VLOGA IN ODNOS ZAPOSLENIH PRI INOVACIJAH.....	57
4.3.1	<i>Strokovna usposobljenost in obseg inovacij.....</i>	<i>57</i>
4.3.2	<i>Timi in vloga posameznikov pri inoviranju</i>	<i>60</i>
4.3.3	<i>Izbira kadrov</i>	<i>65</i>
4.4	PRIPRAVA POSAMEZNIKOV IN SKUPIN NA INOVIRANJE	66
4.5	PRIDOBIVANJE IDEJ IN VLOGA RAVNATELJA INOVIRANJA PRI PRIDOBIVANJU IDEJ	68
4.6	PRESOJANJE INOVACIJ.....	70
4.6.1	<i>Osnove presojanja.....</i>	<i>71</i>
4.6.2	<i>Dejavniki inovacij</i>	<i>74</i>
4.6.3	<i>Tržna naravnost inovacije.....</i>	<i>76</i>
4.6.4	<i>Učinkovita izbira idej.....</i>	<i>78</i>
4.6.5	<i>Merilo koristnosti</i>	<i>79</i>
4.6.6	<i>Vir ustvarjalnih idej</i>	<i>82</i>

4.6.7	<i>Sistem dovzeten za inovativnost</i>	84
4.7	ZBIRANJE IDEJ ZA INOVACIJE	87
4.8	OCENJEVANJE PREDLOGOV - IDEJ	90
4.9	VRSTE NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	94
4.10	UVAJANJE PREDLOGOV	98
4.11	PRAVILA ZA INOVACIJE V SISTEMU	99
5	ZAKLJUČEK	101
6	LITERATURA	104
7	VIRI	106
8	PRILOGE	107

1 UVOD

Področje, ki ga bom obravnaval v tem magistrskem delu, je inoviranje in izboljševanje predvsem na področju proizvodnje. Ugotavljam, da je inovacij in izboljšav v podjetjih malo in da zaposleni pri procesu inoviranja po večini ne sodelujejo. V svojem sodelovanju z različnimi podjetji v zadnjih petih letih sem opazil različne odnose do inoviranja in izboljšav. Razlike so se pojavljale predvsem na področjih ravnanja inovacij in izboljšav ter v vlogi ravnateljev pri tem procesu. Inoviranje in izboljševanje v sistemih vplivata na poslovanje kot tudi na organizacijo, predvsem pa na uspešnost poslovanja.

Zaradi množice dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje in izboljševanje, je analiziranje tega področja težavno in zapleteno. Ne glede na težavnost in zapletenost pa je vpliv, ki ga lahko ima inoviranje in izboljševanje na delovanje sistema, lahko izredno veliko. Nerazumevanje ali samo delno obvladovanje tega področja lahko predstavlja za poslovni sistem veliko oviro pri uspešnem nastopanju v okolju, v katerem deluje.

Inoviranje v sistemih pogosto ne zaživi in predstavlja oviro pri hitrejšem napredku. Na zmanjšanje ali odstranitev teh ovir lahko vplivamo predvsem z izobraževanjem na področju inoviranja, ter s tem povezanim razumevanjem področij, ki se inoviranje nanašajo.

Razumevanje medsebojne prepletenosti in vplivanja med posameznimi področji je zato ključno za hitrejši razvoj in uspešno delovanje sistema v okolju, kjer deluje.

Namenov magistrskega dela je več. Najpomembnejši je zagotovo **predstaviti pomembnost** inoviranja ravnateljem, pri katerih inoviranje še ne zavzema mesta, ki mu v današnjem času pripada. Inoviranje nedvomno vpliva na uspešnost sistema in na njegovo konkurenčno sposobnost. Če inoviranja ni, tudi ni osnove za konkurenčno sposobnost posameznega sistema.

Če so ravnatelji sposobni doumeti **pomembnost inoviranja** v današnjem času, imajo s tem možnost tem zahtevam prilagoditi tudi sisteme, katerim ravnateljujejo. To pomeni, da bodo sistemi sposobni izkoristiti več idej, ki so primerne za inovacije, in iz inovacij, ki temu sledijo, pridobili tudi več koristi tako za posameznika kot tudi za sistem.

Namen tega magistrskega dela je **dojeti pomembnost nenehnih izboljšav** v delovnih procesih v sistemih, kakor tudi pokazati pomembnost nenehnih izboljšav v sistemih, ki lahko na dinamične spremembe v okolju odgovorijo le tako, da izkoristijo intelektualni potencial zaposlenih in se s tem (samo) izboljšuje. Pri tem se želim osredotočiti na celoten sistem in ne samo morda na področja delovanja razvojnih oddelkov, ki razvijajo nove izdelke ali storitve.

Namen dela je **vzpodbuditi ravnatelje**, da prevzamejo **pobudo** in omogočijo **ustrezne pogoje** za delovanje sistema nenehnega izboljševanja, ki lahko služi kot gonilna sila notranjega razvoja. Pri tem bom obravnaval dejavnike, ki na vplivajo na odločitve ravnateljev pri procesu inoviranja.

Naslednji namen je proučevanje težav in ovir, ki jih imamo na poti inoviranja v sistemih. Če želimo sistem prilagoditi okolju, moramo vedeti, kaj nas na tej poti čaka. To velja tako za

dejavnike, ki nastopajo skozi daljše časovno obdobje, kot tudi za tiste, ki po določenem času prenehajo delovati.

Prav tako je moj namen proučiti uspešnost inoviranja v sistemih, v katerih sem do sedaj deloval, in izpostaviti napake, ki so v njih inovacije omejevale. Korist, ki jo želim na temelju obravnave napak doseči je, da bi ravnatelji sistemov spoznali napake drugih in da takšnih napak sami ne bi delali.

Namen tega magistrskega dela je nuditi ravnateljem in vodjem oporo pri postavljanju sistema inovacij v okolju, kjer delajo, in omogočiti prenos znanja v prakso.

Cilj dela je ugotoviti najbolj pogoste vzroke, ki predstavljajo oviro za inoviranje in izboljševanje, in na osnovi tega določiti, kaj inoviranje vzpodbuja in kaj ga zavira. Ugotoviti želim, **zakaj je inoviranja v sistemih malo**. Na osnovi teh ugotovitev bom nakazal možnosti odpravljanja ovir na področju inoviranja. Na uspešnost inoviranja vplivata zlasti kultura v podjetju in zaposleni.

Podrobneje želim **analizirati vpliv kulture na inoviranje** ter raziskati obstoj povezave med kulturo in inoviranjem kakor tudi njuno vzajemno delovanje. S tem delom želim doseči takšno gledanje na inovacije s strani ravnateljev in vodij, ki bo v vsakem od njih prebudilo željo po inoviranju v sistemu, ki mu sam pripada. Cilj, ki ga želim pri tem doseči, je spoznanje vodij o vplivu kulture sistema na samo inoviranje.

Nadalje želim **prikazati vlogo zaposlenih** na področju inoviranja in njeno povezanost s kulturo v sistemu. Pri tem bom posebej obravnaval proces in vlogo vodij pri prehodu v uspešnejše sisteme na področju inoviranja. Ob tem želim analizirati pot preobrazbe sistema in ovire, ki se pojavljajo na tej poti, ter določiti tipe kulture, ki so za inoviranje primerni. V delu želim prikazati pomembnost aktivnosti vodstvene skupine pri prenovitvi celotnega sistema in predstaviti temelje, na katerih lahko sistem uspešno deluje tudi v prihodnosti.

Najprej bom skozi študij literature raziskal odnos do inovacij v preteklosti. Nadalje bom preučil literaturo, ki opisuje uspešne sisteme na tem področju v svetu in v Sloveniji, tako na ravni podjetja kot tudi na nivoju narodnega gospodarstva. Na osnovi lastnih izsledkov pri sodelovanju z različnimi podjetji in izsledki drugih avtorjev bom z induktivno metodo postavil osnovne gradnike za uspešen sistem inoviranja v podjetjih.

Da bi sledil zastavljenim ciljem, bom v drugem poglavju s teoretičnega vidika obravnaval inovacije in njihovo delitev. V tretjem poglavju bom obravnaval stanja na področju inoviranja v podjetjih in pot spreminjanja le-tega v bolj učinkovit sistem na področju inoviranja. V četrtem poglavju bom obravnaval predvsem vpliv kulture na inoviranje in vlogo zaposlenih na področju inoviranja. V tem poglavju bom prav tako opisal proces pridobivanja idej, njihovega presojanja in ocenjevanja. Na koncu tega dela bom v sklepnem poglavju strnil ugotovitve in spoznanja, do katerih sem prišel v tem delu.

Povsod, kjer vir ne bo naveden, bomo smatrali, da je tekst nastal na osnovi mojih lastnih izsledkov.

2 MESTO IZBOLJŠAV IN INOVACIJ V POSLOVNIH SISTEMIH

2.1 Izboljšave in inovacije v družbi in poslovnem sistemu

Vsak izmed nas je v svojem življenju že naletel na izboljšavo ali inovacijo. Izboljšave in inovacije nedvomno prinašajo koristi. Vendar, zakaj jih ni več, če so rezultati tako dobri in prinašajo koristi, napredek?

V njih je očitno nekaj, kar nasprotuje še večjemu uvajanju izboljšav v življenje. Po podrobnejši analizi ugotovimo, da so izboljšave in inovacije pravzaprav težke. Seveda se izboljševanje in inoviranje začne kot zahteven miselni proces, ki nakazuje izvedbo določenih idej. Takšni miselni procesi, ki predstavljajo začetek nastanka ideje, se v posameznikih neprestano odvijajo. Če so ti posamezniki vključeni v skupine, prihaja pri tem tudi do medsebojnega (so)delovanja pri nastajanju novih idej. Zaradi neprestanosti in množice sodelujočih je teh miselnih procesov veliko, kar je za nastajanje inovacij pomembno.

Ali lahko imamo izboljšavo ali inovacijo brez ideje? Odgovor je ne, kajti brez sprožitve miselnih procesov ni nikakršnih idej. Prav tako ni možno pridobivanje idej brez ustvarjalnosti. Ustvarjalnost nam pomaga pridobivati ideje (Majaro 1992, str. 6), ki bodo morda postale inovacije.

Miselni proces predstavlja začetek, kar pomeni, da ga moramo vzpodbujati, če želimo dobivati več idej. Če poenostavimo: »**Ustvarjanje ideje** predstavlja **začetek procesa inoviranja**, medtem ko inovacija sama predstavlja uspešno plasiranje te ideje v okolico (trg).«

Po eni strani so zelo jasne koristi, ki jih ta ideja prinaša, po drugi strani pa je uvedenih in izpeljanih idej relativno malo (Drucker, 1992, str. 40). Zakaj komaj vsaka deseta ali stota ali celo tisoča ideja kot posledica miselnih procesov najde svoje mesto na trgu, ki ji to uporabnost (tudi širše družbeno) prizna? Kaj se torej dogaja na področju izboljšav in inovacij? Med tema dvema deloma je gotovo neki proces, ki določa koristnost ali nekoristnost ideje.

Dandanes si je težko zamišljati, da bi nam osebno uspelo razviti ali iznajti nekaj, kar še ne obstaja, kajti svet je že poln (in morda tudi prepoln) raznih idej in patentov, ki predstavljajo priznanje nad lastništvom ideje s strani širše družbe. Vendar je bilo v zgodovini vedno tako. Tudi pred približno 200 leti so mislili, da so se v razvoju dotaknili tiste meje razvoja tehnike in tehnologije, ki je ne bo mogoče nikoli preseči. In potem se je kot čudež pojavil parni stroj, ki je dotedanja razmišljanja o razvoju postavil na stran in začel odpirati nova področja, o katerih takrat nihče ni razmišljal. Takšnih "tektonskih" premikov na področju tehnike in tehnologije je bilo v zgodovini kar nekaj. Danes, v letu 2002 smo tudi skoraj prepričani, da smo se dotaknili meje možnega, in prav nič se ne razlikujemo od opazovalcev znanstvenega dogajanja pred 200 in več leti.

Zgodovina nam kaže, da so bili v zgodovini nekateri (posamezniki ali skupine) pri uvajanju izboljšav in inovacij na osnovi teh idej zelo uspešni, drugi pa precej manj ali celo neuspešni. Če

gledamo samo tiste posameznike in skupine, ki so ideje imeli in jih spravili v življenje, in na drugi strani tiste, ki so ideje imeli in jim to ni uspelo, vidimo, da je med njimi velika razlika. Oboji so torej imeli idejo, za katero bomo predpostavili, da je bila enakovredna. Vendar je vseeno prišlo do razlike pri uvedbi te ideje na tržišče. V čem je torej vsebinska razlika? Razlika je po mojih spoznanjih v iznajdljivosti (podjetnih) posameznikov (angl. Entrepreneur) ali skupin, ki te ideje imajo. Če pri tem mislimo na podjetnost v najširšem (družbenem) pomenu te besede (in ne samo v ožjem gospodarskem), lahko zapišemo, da so se uspešnejši obnašali bolj podjetno kot tisti, ki so to samo opazovali, vendar so tudi imeli idejo. Če želimo imeti uspešno inovacijo, je torej zelo pomembno, da imamo idejo in da smo podjetni. Če ne govorimo o inovacijah, lahko idejo in podjetnost posameznika ločimo. Obstoj enega in drugega ni medsebojno odvisen, razen v primeru inovacij, ko moramo združiti idejo in podjetnost posameznika (ali skupine).

Zaključimo lahko, da v primerih inovacij ideje in posameznika ne moremo ločevati in torej predstavljata nedeljivo celoto. Ideja se (lahko) razvije v inovacijo samo s pomočjo posamezniku lastne podjetnosti.

Podjetništvo in pogum na področju idej sta torej ključ do uspeha! Za uspešnejše delovanje na področju inovacij se moramo naučiti samo podjetništva in pridobivanja idej, in prihodnost, ki se bo začela že jutri, bo za nas inovacijsko uspešna. Vendar, ali je to vse?

Na čisto intuitivni ravni lahko to trditev sprejemamo in se tudi zavedamo, da je inovativnost v našem sistemu (družbi) potrebna, da obstaja in jo (načelno) tudi podpiramo. Pa vendar, ali bi lahko rekli, da je družba, v kateri živimo, inovativna? Kako vzpodbujamo in spremljamo inovativno dejavnost? Kaj vse nas še čaka na tej poti? Koga vse to zadeva?

Obravnavanje te teme v splošnem bi se nanašale na preveč elementov, ki na inoviranje v družbi vplivajo. Zato moramo predpostaviti, da se bomo pri obravnavi teme magistrskega dela osredotočili večinoma na poslovni sistem. Ta govori o tem, da je poslovni sistem celota med seboj povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces pri čemer vplivajo druga na drugo (Turk, 1997, str. 13). Poslovni sistem je sestavljen iz različnih podsistemov, pri čemer je lahko tudi sam eden izmed podsistemov drugega sistema.

Če **prenesemo pojav inovativnosti na raven družbe**, spoznamo, da se rezultat pri poslovnem sistemu navadno pokaže prej in predstavlja odločilen dejavnik za preživetje sistema v sedanjosti, kot je to v primeru same družbe. Vztrajnost je v poslovnem sistemu glede na družbo precej manjša in je zato v turbulentnem okolju bolj podvržena spremembam (Kuniyoshi, 1988, str. 228). Vsekakor bi bilo za celotno družbo pretirano reči, da bo hitro propadla, če ne bi izkoriščala inovativnih sposobnosti svojih prebivalcev, lahko pa trdimo, da bo v svojem delovanju manj uspešna kot tista družba, ki te sposobnosti izkorišča. Družba sama predstavlja torej sistem, ki je zaradi svoje velikosti precej stabilnejši kot na primer poljuben poslovni sistem. Na nivoju poslovnega sistema je ta prenos in vpliv na prihodnost precej bolj tog in s tem bolj neposreden, lahko rečemo tudi hitrejši, kajti poslovni sistem kot podsistem okolja, v katerem deluje, nima takšne stabilnosti in teže, kot jo ima celotno okolje.

V sedanjem času se s pojavom sposobnosti (čim bolj) preživetja v okolju sooča vedno več poslovnih subjektov. To velja tako za tiste, ki samostojno nastopajo na trgu, kot tudi za tiste, katerih dejavnost sega tudi v druga področja (npr. javne uprave). Sistemi, ki na določenem trgu

že delujejo, se zato soočajo z vedno novimi konkurenti. Tisti pa, ki na določen trg šele vstopajo, pa se soočijo z že z obstoječo konkurenco.

Ena izmed pomembnih značilnosti v današnjem času je zato **spodobnost konkuriranja drugim poslovnim sistemom** v daljšem časovnem obdobju. To dejstvo postavlja pred sistem določene zahteve, ki jih mora izpolniti, da bo pri svojem delovanju uspešno, in sicer glede na merila, ki zanj veljajo. Merila so za vsak poslovni sistem, ki deluje v določenem okolju, različna.

Ali je pri tem pomembno tudi sodelovanje posameznikov in skupin? Za uspešno delovanje na področju inoviranja je potrebno sodelovanje posameznikov in skupin. Zato zahteva pot uspešnega inoviranja sodelovanje med vsemi posamezniki v skupini. Seveda je mogoče, da proces inoviranja vzdržujejo tudi posamezniki, vendar so takšni primeri v poslovnih sistemih prej izjema kot pravilo, če govorimo o nepretrganem procesu, ki ga vzdržujemo na dolgi rok. Zakaj? Po mojih izkušnjah prihaja do tega predvsem zato, ker delovanje posameznika, ki je lahko sicer zelo uspešen, vodi prej ko slej v prekinitev procesa, ki ga je le-ta poosebljal. Iz tega seveda izhaja potreba poslovno-organizacijskih sistemov po neprekinjenosti procesov inoviranja, ki pa se začnejo z zahtevnim miselnim procesom in njegovo posledico-idejo. Vsaka ideja predstavlja torej konec miselnega procesa in začetek poti nastanka inovacije. Razsvetljeni vodja ceni vsako idejo, ker je posledica zahtevnega miselnega procesa posameznika ali skupine. Ta miselni proces pa lahko sproži sam, ali pa nastane neodvisno od njegove volje. Vendar pa ideja predstavlja samo začetek. Vsak vodja, ki se bo podal na pot bolj sistematičnega izkoriščanja idej, mora biti sposoben najprej raziskati ozadje procesov in dogodke, ki ga (jih) čakajo na tej poti preobrazbe poslovnega sistema.

2.2 Osnovni pojmi in delitev inovacij

Pri procesih izboljševanja in inoviranja prihaja pogosto do neenotne in deloma nasprotujoče si uporabe izrazov, ki so povezani z izboljšavami in inovacijami. Pri tem ne gre toliko za to, da bi dodali še eno izpeljanko izrazov, ampak predvsem za razlago izrazov. Tako se bomo že na začetku izognili nepotrebnim nejasnostim.

Obravnavanje inovacij in izboljšav pa je seveda tesno povezano s sodili, ki določajo, ali je posamezna izboljšava ali inovacija uspešna. **Sodila**, ki jih uporabljamo pri vrednotenju, so seveda različna, kakor je različna tudi njihova uporabnost. Uporabnost v največji meri določajo zahtevana **natančnost in hitrost**.

2.2.1 Osnovne opredelitve inovacij, izboljšav in izumov

Kaj je **inovacija**? Drucker (1992, str. 37) v svoji knjigi piše, da je to dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova, vendar smo ji dodali novo uporabno vrednost. Kot opisuje omenjeni avtor, gre lahko pri inovativnosti tako za družbeni kot tudi za tehnični pojem. Ta teorija zato ne jemlje inovativnosti zgolj kot tehnične izboljšave, ampak postavlja inovativnost v precej širši družbeni okvir.

Glavna značilnost inovativnosti je v tem, da družba ali sistem, v kateri inovativnost obstaja, dela stvari na drugačen način in ne na način, ki že obstaja. Druckerjeva teorija inovaciji in podjetništva gleda na spremembe kot na potrebne in zdrave.

Drugi avtorji, npr. Waterman (1987, str. 40), pojmujejo inovacijo in inoviranje v precej ožjem smislu. Inoviranje samo vidijo kot proces, inovacijo pa kot rezultat tega procesa. Inovacija je po njihovi teoriji posledica razmišljanja o ustvarjanju konkurenčnih prednosti posameznika ali skupine in aktivnosti, s katerimi to razmišljanje tudi udejanimo. Waterman celo meni, da gre v tem smislu za "komercializacijo" ideje, kjer se ustvarja korist za sam sistem. To pomeni, da ideja sistemu prinaša določen dohodek, čeprav ni nujno, da prinaša tudi dobiček. Drugi avtorji, kot na primer Majaro, definira inovacije kot praktično uporabo idej, da bi bolj učinkovito dosegli cilje sistema (Majaro, 1992, str. 6). Praktična uporaba predstavlja nekaj širši pojem od komercializacije. Pri tem avtor misli predvsem na vse ideje, ki se lahko praktično uporabijo v procesu dodajanja vrednosti nekemu izdelku ali storitvi. Pod pojem praktične uporabe spadajo seveda tudi vse tiste ideje, katerih koristi ni mogoče enostavno določiti v materialnem smislu.

Zaključimo lahko, da praktična uporaba ne pomeni tudi komercializacijo ideje, da pa komercializacija mora predstavljati praktično uporabo ideje.

Pri poslovnih sistemih lahko praktično in komercialno uporabo enačimo. Majaro ozko povezuje cilje sistema in ideje, ki nam pomagajo te cilje doseči. Pri tem dodaja, da morajo biti cilji jasno definirani in morajo določati, kaj želimo v sistemu doseči (na primer nižanje stroškov, dvig kakovosti...). Trdi tudi, da morajo biti ideje uporabne, praktične in da morajo dajati rezultate.

Po zapisanem sodeč se razlika v pojmovanju pojavlja predvsem kot posledica različnosti pogledov na samo inovacijo. Druckerjeva teorija gleda na inovacijo bolj z družbenega vidika in jo kasneje izvede na nivo podjetja, medtem ko je Watermanova z vidika družbe (v splošnem družbenem smislu) bolj omejujoča. Pri Watermanovi teoriji gre za ustvarjanje konkurenčnih prednosti, katere lahko izpeljemo tudi na nivo širše družbe. Watermanovo teorijo namreč najbolj omejuje pojem "komercializacije" ideje, ki nas usmerja bolj na raven poslovnega sistema (podjetja) in nas s tem oddalji od sistemov, kjer idej ne morejo komercializirati.

Druckerjeva definicija nam daje ustrezno širino, ko o primernosti teoriji razpravljamo v splošnem, z namenom, da bi veljala v širši družbi, vendar jo vseeno opredeljuje dovolj natančno, ko je potrebno iz nje izvesti definicijo, ki velja tudi za poslovni sistem.

Ker gre pri inovaciji za novost z uporabno vrednostjo, ki jo lahko merimo, le-to največkrat povezujemo s podjetjem kot tržnim subjektom. V bistvu inovacijo težko ločimo od pojma podjetja. Lahko bi celo trdili, da ju povezujemo bolj kot s katerim koli drugim sistemom.

To je razumljivo, ker je pri tržnih subjektih merilo uporabnosti in sposobnost komercializacije najpomembnejše, kar podjetje tesno veže na njegov obstoj. Seveda pa morajo biti zadovoljeni tudi drugi pogoji, ki jih bomo obravnavali v tem delu.

Osnove, iz katerih dobivamo koristi, so različne. Lahko je to že prej omenjena ideja ali novo osvojeno znanje. Lahko so seveda tudi druge osnove, ki imajo svojo osnovo v določeni potrebi. Vse je odvisno predvsem od osnove, iz katere ideja izhaja, s čimer so tesno povezane tudi definicije izumov, inovacij in izboljšav.

Če sedaj poskušamo definirati inovacijo, lahko zapišemo, da gre za udejanjanje ideje. Pri inovaciji ni potrebno, da gre za komercialno korist, ampak je dovolj, če gre za ugotovljivo korist, ki jo ima le-ta v sistemu.

Kaj pa drugi pojmi kot so izum in izboljšava?

Novemu osvojenemu znanju rečemo **IZUM** (IZNAJDBA) (Vuk, 1999, str. 54). Izum sam po sebi še ne zagotavlja njegove uporabnosti, zato lahko zapišemo, da je uporabnost lastnost, ki je ne moremo po pravilu povezovati z izumom. Pri izumih povezanost s koristnostjo ni nujna, je pa seveda zaželena, če jo želimo spremeniti v inovacijo.

Vendar pa tako do izuma in inovacije vodi določena pot. Kako pride do inovacije ali izuma? Kot smo že prej zapisali, gre v osnovi za zahtevne miselne procese, ki najprej vodijo do idej, zato bi jim lahko rekli tudi zamisli. Na osnovi idej (zamisli) začnemo ustvarjati novo znanje, ki predstavlja združevanje miselnih procesov z določenim ciljem. Tako kot pri izumu lahko pod inovacijo štejemo tudi proces razvijanja gospodarske uporabe inovacije.

Kako pa je z uporabnostjo inovacije? Nekateri avtorji kot je na primer Waterman, določajo inovacijo kot tisto končno točko v razvoju ideje, ki pomeni uresničitev koristi. V takšnem primeru se torej morebitna zmožnost ideje spremeni v dejansko korist.

Zakonodaja Republike Slovenije je svojo definicijo inovacije v letu 1995 pomembno dopolnila. Pred tem je smatrala za inovacijo vse, kar lahko patentiramo, torej tudi tisto, kar ne prinaša koristi. Obenem pa je izključila s področja inovacij vse, kar ni imelo tehniško-tehnološkega značaja, saj netehnološke inovacije ni bilo mogoče patentirati (Mulej, 2000, str. 497). Takšno gledanje lahko smatramo za izredno tehnicistično in ozko. Z vidika širšega gledanja na inovacije je takšno gledanje daleč preozko in po nepotrebnem zožuje prostor inovacijam. Prav tako je takšna definicija neprimerna, če gledamo nanjo z vidika podjetja, kajti vsa podjetja ne morejo biti tehnološka. Vsa podjetja tudi nimajo tehnološkega ozadja, vendar so po Druckerjevi teoriji vseeno lahko inovativna, s čimer se lahko strinjamo.

Kako pa so inovacije videti z vidika zakonodaje Evropske unije? Najnovejša **direktiva Evropske unije** iz leta 1995 šteje za inovacijo vsako drobno novost (spremembo), ki v praksi dokaže svojo koristnost (Mulej, 2000, str. 496). Iz tega lahko razberemo, da velikost inovacije ne more biti merilo za ocenjevanje, ali nekaj inovacija je ali ni. Poudarek je pri tem vidiku na dokazljivi koristnosti inovacije in novosti, ki jo le-ta prinaša. Ni torej nujno, da se inovacija potrdi na tržišču, kajti vse inovacije nimajo možnosti, da bi se dokazale na trgu, ker nanj niso neposredno vezane.

Pri obravnavanju inoviranja pogosto naletimo tudi na termin izboljšave. **Izboljšava** navadno ne sloni na nekem novem znanju, ampak uporablja do tedaj znane principe z namenom večjega obvladovanja procesov. Večje obvladovanje pa lahko pomeni krajši čas izdelave, natančnejšo in cenejšo izdelavo, varnejšo proizvodnjo in podobno. Vse, torej, kar prinaša sistemu korist, ki ni merljiva samo vrednostno, ampak je njena korist vezana na druga nevrednostna področja. Prav tako za izboljšavo ni značilno, da predstavlja novost. Celo več. Izboljšava predstavlja prenos že znane rešitve v soroden izdelek ali proces, ki pa z vidika našega sistema pomeni izboljšanje. Prav to jo vsebinsko loči od inovacije, kajti koristi same inovacije kot tudi izboljšave so nesporne. Po

kriteriju koristnosti izboljšave in inovacije ni mogoče ločiti. Ločimo ju lahko samo na osnovi novosti, ki jo le-ta predstavlja. Vendar, če to pogledamo skozi prizmo zakonodaje EU, opazimo, da izboljšave kot posebne vrste le-ta ne pozna in da je ta delitev nepotrebna. Vseeno mislim, da gre pri tem za tako veliko razliko, da tega ni mogoče zanemariti.

Med študijem literature je prihajalo do različnih idej, kako še ločiti kategorijo inovacij in izboljšav in izumov. Če pri izumu ni bilo mogoče po pravilu povezovati izuma z uporabnostjo, je pri izboljšavah in inovacijah ravno obratno. Le-ti namreč slonita na koristi, ki jo le-ta ustvarja, zato izboljšave brez koristi ni.

Pri analiziranju odnosa med izumi na eni in inovacijami in izboljšavami na drugi strani sem prišel do merila, po katerem tudi lahko ločimo izume, inovacije in izboljšave. Gre namreč za **sposobnost izkoriščanja inovacije-izkoristek**.

Predpostavimo naslednje. Razpolagamo z dvema množicama, in sicer z množico izumov kot prvo in množico izboljšav in inovacij kot drugo možnostjo. Če definiramo izkoristek kot razmerje med zmožnostjo ideje in dejansko koristjo (gledamo s točke, ko samo idejo že razvili), ki jo dobimo iz nje, opazimo naslednje. Z vidika koristi je izkoristek izboljšav in inovacij enak 1, medtem ko je izkoristek pri izumih (kot množici) manjši ali največ enak 1. Pri posameznih izumih, ki ne prinašajo koristi, je le-ta enak ničli, pri tistih, ki korist prinašajo, pa je izkoristek enak 1. Iz tega lahko razvijemo trditev, da je z vidika porabe sredstev in energije (entropija sistema) bolj gospodarno izboljševati in inovirati, kot pa izumljati, kajti iz naslova koristi nam izum sam le-te ne prinaša. To nam potrjuje tudi praksa na uradu za patentno zaščito, kjer patentirajo razne ideje, za katere sploh ni nujno, da bodo kjerkoli prinašale koristi.

Navedeno razlago izkoristka nam zaplete dejstvo, da v začetku miselnega procesa ne vemo, ali bo rezultat izum, inovacija ali izboljšava. Seveda je sploh vprašanje, v koliki meri lahko ocenimo idejo na začetku njenega razvoja. Tega nikoli ne bomo mogli zagotovo vedeti, vendar se lahko z uporabo nekaterih orodij ocenjevanja ocenitvi njene prave vrednosti približamo.

2.2.2 Delitev inovacij

V literaturi sem naletel na **več delitev** inovacij. Tako kot velikokrat v znanosti tudi tukaj ni enotnih delitev. Še več. Osnova, na kateri delijo avtorji inovacije, so zelo različne.

Drucker (1992, str. 41) deli inovacije po pojavnih oblikah in po mestu, kjer se le-te pojavijo. Prva skupina inovacij se lahko pojavi pri poslovnih dejavnostih, podjetjih, javnih službah ali storitvenih dejavnostih. Pokazatelje same vidi kot simptome-znake, ki po njegovem mnenju predstavljajo zanesljive pokazatelje določenega dogajanja na področju inoviranja. Ti znaki so lahko:

- nepričakovan uspeh, neuspeh ali zunanje okoliščine;
- razlika med tem, kako je in kako bi moralo biti;
- inovacija, ki temelji na potrebah procesa;
- spremembe v strukturi industrije in/ali tržišča, ki poslovno-organizacijski sistem preseneti.

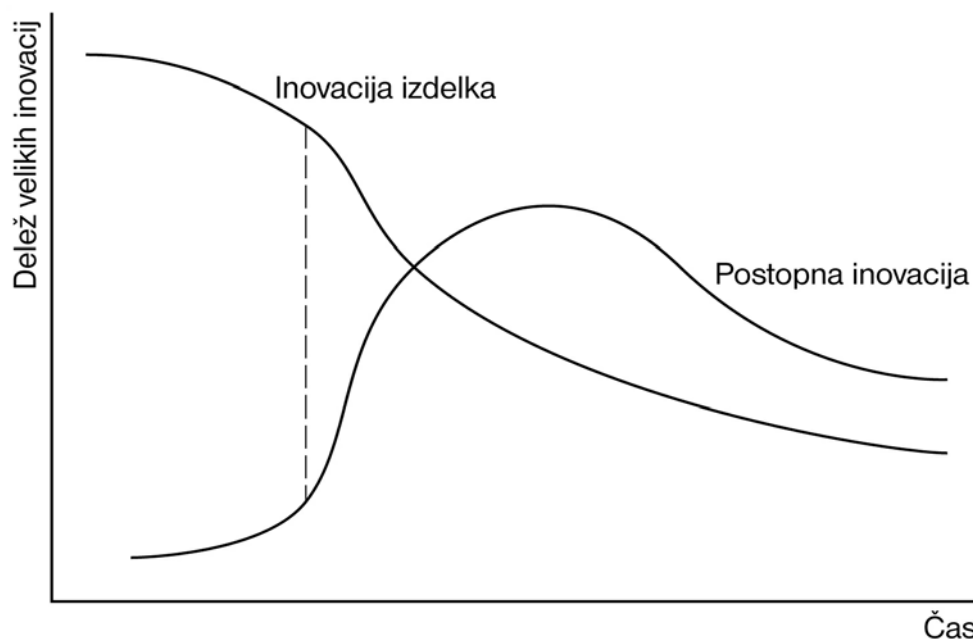
Drugo večjo skupino izvora inovacij vidi predvsem v:

- demografskih gibanjih;
- spremembah mišljenja, razmišljanja in vedenja;
- novih spoznanjih (tako znanstvenih kot tudi neznanstvenih).

Po njegovem mnenju je meja med posameznimi kategorijami zelo ohlapna in jo je zelo težko določiti, tako da se pri posamezni inovaciji lahko prepleta več znakov, ki smo jih našli.

Drugi avtorji delijo inovacije po drugačnih sodilih. Abernathy, ki obravnava samo tehnološke inovacije kot posledico razvoja ideje (Abernathy, 1978, str. 60), deli le-te na dve vrsti. Za kakšno vrsto inovacije gre, je odvisno predvsem od vpliva, ki jo ima le-ta na obstoječi sistem. Prvo vrsto predstavlja korenita (radikalna) inovacija, drugo pa postopna (inkrementalna) inovacija. Kot piše omenjeni avtor, je radikalna inovacija usmerjena predvsem v maksimiranje izvedbe v proizvodnji izdelkov in je zato vezana na izdelek, medtem ko je postopna inovacija usmerjena predvsem v izboljšave procesov. Iz njegove definicije je zaznati predvsem popolno povezanost med tehnologijo in inovacijo, tako da lahko zaključimo, da Abernathyev pristop temelji na ožji definiciji inovacije (kot sistema s tehnološko osnovo). Ob tem pojasnjuje, da pride najprej do radikalne inovacije, ki se kasneje lahko nadgrajuje s postopnimi procesnimi inovacijami. To lahko vidimo na sliki 1.

Slika 1: Prikaz odnosa med inovacijo izdelka (radikalno inovacijo) in postopno (procesno) inovacijo



Vir: Kuniyoshi, 1988, str. 4.

V pojasnilo lahko še zapišemo, da nastopa najbolj radikalna oblika inovacije na primer pri izkoriščanju do sedaj neznanih virov (primer: para-nafta, bron-železo). Mulej (Mulej, 2000, str. 509) piše, da gre pri korenitih inovacijah za rušenje danega znanja in uporabnosti obstoječe opreme, ki se mora nadomestiti z novo, medtem ko postane stara oprema neuporabna. Obstoječa

tehnologija ostane nespremenjena do naslednje korenite spremembe. Med tema dvema mejnikoma lahko nastopajo postopne inovacije, ki delujejo med časom korenitih sprememb tehnologije. Po njegovem mnenju gre pri postopnih (drobnih) inovacijah za okrepitev danega znanja in uporabnosti dane opreme.

Pogled japonskih avtorjev na inovacije je bolj pod vplivom strateške povezanosti razvoja poslovnega sistema in inoviranjem. Yoshikara (Urabe, 1988, str. 61) jih deli na tri tipe. Prvi tip so velike inovacije, ki predstavljajo razpršitev inoviranja in so strateškega pomena. Drugi tip so srednje inovacije, ki predstavljajo razvoj novih izdelkov in so razvojnega pomena. Tretji tip so majhne inovacije, ki predstavljajo postopne inovacije na proizvodnih procesih in so splošnega pomena za poslovni sistem.

Pri obravnavi **japonskega pogleda** na inovacije je razbrati **enakovredno vrednotenje** med vsemi tremi tipi inovacij. Japonska družba in gospodarstvo predstavljata prvi subjekt, ki je začel na široko uporabljati izboljšave (Macmillan, 1992, str. 56) in iz njih izhajajoče koristi. Za razliko od drugih gospodarstev jim je uspelo za to spodbuditi veliko večje množice, kot drugod po svetu (Ishikawa, 1989, str. 31), pri čemer gre po Druckerjevem mnenju predvsem za družbeno inovacijo (Drucker, 1985, str. 39), ki je našla svoje mesto v celotni družbi in pri delu te družbe-proizvodnih sistemih.

Mulej (Mulej, 2000, str. 509) se je v svoji razdelitvi naslonil na tri glavne razdelitve inovacij. Predstavljamo si jo lahko kot tridimenzionalni koordinatni sistem, kjer so teoretično mogoče vse kombinacije. Mulej deli inovacije po vsebini, posledicah in dolžnostih. **Po vsebini** deli inovacije na:

- Programske inovacije, kjer gre za rezultat sodelovanja med oddelki raziskav in razvoja (RR) in oddelkom trženja. Pri tem gre za nov poslovni program, ki predstavlja nov vir uspeha.
- Tehnično-tehnološke inovacije so posledica spremembe proizvodnih lastnosti procesov ali spremembe uporabnosti izdelka. Skoraj izključno prihajajo iz oddelka RR.
- Organizacijske inovacije nastajajo zaradi večjega obvladovanja procesov in ne zaradi lastnosti izdelka. Usmerjene so v obvladovanje celotne verige izdelave nekega izdelka, in sicer od nabave surovin do poprodajnih aktivnosti na trgu.
- Upravljalске inovacije predstavljajo najodločilnejšo kategorijo delitve inovacij po vsebini, ker so za druge inovacije nujen pogoj. V skladu z zakonom o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti so upravljalске inovacije »prve med enakimi«. Pri tem gre predvsem za upravljalški stil in odnos do inovacij ter zgraditev primerne kulture v sistemu, ki bo inoviranje podpirala.
- Metodološke inovacije predstavljajo podporo upravljalskim inovacijam. Pri tem z različnimi metodami organiziramo sodelavce v sistemu k različnim oblikam sodelovanja pri ustvarjalnem sodelovanju (krožki kakovosti, inoviranja itd.).

Po vrsti posledic deli inovacije na korenite in postopne, v čemer se delno naslanja na Abernathyjevo pojmovanje. Mulej pa uvaja v to delitev povsem novo kategorijo, in sicer glede na **dolžnost poskušati inovirati**. Deli jih na tiste, ki imajo poklicno dolžnost poskušati inovirati

in tiste brez poklicne dolžnosti poskušati inovirati. Na prvi pogled je delitev po dolžnosti inoviranja precej nerazumljiva in spominja na prisilo ter se dotika predvsem tistih, ki inoviranje, in z njimi povezane miselne procese, morajo izvajati oziroma je to njihova dolžnost. Če želimo zgraditi uspešen sistem inoviranja v poslovnem sistemu, moramo k temu zavezati čim večje število zaposlenih in bo to predstavljalo zavezo vseh zaposlenih. Zato se kljub tej načelni povezavi s trditvijo, da gre za prisilo, težko strinjamo, posebej če želimo zgraditi sistem, v katerem bo inoviranje zaveza vseh zaposlenih. Zato lahko napisano razumemo predvsem kot zavezo (obvezo) ravnateljev, da omogočijo pogoje za inoviranje, zaposlene organizirajo z različnimi metodami in jih vzpodbujajo (vse zaposlene) k inoviranju.

Pri tem gre po Mulejevem mnenju predvsem za poskus (strah), da bi avtorjev inovacije zaradi službene zadolžitve za inoviranje ne smatrali kot lastnike teh dosežkov, ampak bi bili lastniki inovacije njihovi delodajalci. V primerih inovacij brez dolžnosti poskušanja inoviranja pa je pravni lastnik posameznik ali skupina, ki mora inovacijo prednostno ponuditi delodajalcu, a v odkup. Tukaj se prvič srečamo z obravnavanjem kriterijev, ki nas kot ravnatelje prisilijo v to, da ustvarimo nekakšno finančno primerljivost med koristmi in denarjem, ki smo ga za to kot ravnatelji pripravljeni plačati.

S takšno delitvijo pridobimo dve dodatni kategoriji (zadolžitev in nezadolžitev) inovacij in jih med seboj ločujemo. S teoretičnega vidika jih lahko ločujemo, vendar to vsebinsko ne vpliva na koristi inovacije. Vseeno je namreč ali inovacija prihaja od tistih, ki so za inoviranje zadolženi, ali od koga drugega. Pomembna je novost in korist, ki jo sistemu prinaša. Takšne delitve oziroma poskusov delitev ne moremo razumeti drugače kot izmikanje priznanju za miselne procese, kot tudi drugim oblikam nagrad.

Na koncu lahko zaključimo, da med avtorji ni enotne ločnice med izboljšavami in inovacijami. Lahko celo rečemo, da izboljšav kot posamezne kategorije sploh ne obravnavajo. Nekateri jih pojmujejo celo kot inovacijo na različnih (nižjih) ravneh. Tej usmeritvi se bomo pridružili tudi sami in v nadaljevanju dela mislili na inovacije kot tudi na izboljšave, ko bomo govorili o inovacijah.

V primeru delitve samih inovacij da med posameznimi avtorji prav tako ne obstajajo enotna sodila o tem, kako deliti inovacije. Delitev je odvisna predvsem od gledišča posameznega avtorja.

3 SPREMINJANJE POMENA INOVACIJ IN IZBOLJŠAV V POSLOVNIH SISTEMIH

Spoznanja systemskega stila razmišljanja in inovativnosti nam kažejo, da v gospodarsko razvitih državah vse bolj prevladuje inovativna družba in znotraj nje inovativno poslovanje (Mulej, 2000, str. 515). Pri poslovnem sistemu gre predvsem za povezavo področij raziskav in razvoja ter marketinga. Če želimo ustvariti poslovni, sistem v katerem bo poslovanje inovativno, je potrebno delovanje v sistemu v čim večji meri povezati z inoviranjem. To povezavo lahko ustvarimo na

različne načine. Inoviranje lahko poteka tako preko razvojnih skupin (RR) kot tudi preko posameznikov (ki tvorijo množico), ki se s tem ukvarjajo (samo/ali tudi) ljubiteljsko.

To delo obravnava tako sisteme, kjer povezava med delovanjem in inoviranjem ni prevladujoča, kot tudi tiste, kjer tesno povezujejo svoje delovanje in inoviranje. Okolje, v katerem delujejo poslovni sistemi, se v času, ki ga živimo, hitro spreminja. Če se želimo tem spremembam v okolju prilagoditi, je potrebno dati področju inoviranja velik pomen (Mulej 2000, str. 499), kot to delajo gospodarsko razvite družbe.

Stanje in pomen, v katerem se nahaja inoviranje v sistemu je lahko različno. V primeru, da smo s povezavo med delovanjem in inoviranjem nezadovoljni, je potrebno le-tega spremeniti, če želimo zgraditi inovativno uspešnejši sistem. Če smo s stanjem inoviranja zadovoljni, ga je vseeno potrebno spremljati in prilagajati zahtevam v okolju, ki se dnevno spreminja.

Če želimo kvalitetne informacije o stanju na področju inoviranja, je potrebno stanje najprej analizirati.

3.1 Analiziranje stanja na področju inoviranja

Če hočemo kakorkoli spremeniti sistem, moramo najprej analizirati obstoječe delovanje. Namen tega je določitev stanja, v katerem se podjetje nahaja. Vendar, kako to naredimo? Kako prepoznamo, da se podjetje nahaja **v krizi inoviranja** in nima izdelane strategije na področju inovacij?

Avtorji pristopajo k analizi na tem področju na **različne načine**. Pristope bi lahko razdelili na **dve vrsti**. Prvi pristop predstavlja analiza s **strateškega vidika** in se v večji meri naslanja na primerjavo z okoljem in uspešnostjo delovanja v okolju, kjer se ocenjevalec ne pogloblja v občutke in mnenja zaposlenih. Takšno vrsto predstavlja na primer PSPN-analiza (angl. SWOT analiza, kar pomeni analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). PSPN analize se lahko pojavljajo v vseh fazah poslovnega procesa, ker pa nas pri analiziranju stanja zanima predvsem inoviranje, moramo PSPN analizo narediti samo za področje inoviranja ter pri tem primerjati dosežke na področju inoviranja z drugimi poslovnimi sistemi. Največjo težavo pri tem predstavlja zbiranje informacij o drugih (konkurenčnih) sistemih, kjer nam mora biti dano v vpogled celotno delovanje sistema inoviranja. Drugo vrsto analiziranja stanja predstavlja analiza, ki se naslanja na **informacije**, ki jih lahko skoraj izključno dobimo **znotraj sistema**, torej od zaposlenih.

Najprej bomo osvetlili analizo, ki gleda na dogajanje na področju inoviranja s strateškega vidika. Osredotočiti se moramo na **PSPN-analizo** inovacijskega področja (Clegg, 1999, str. 89) ter pri tem kolikor je mogoče obiti druga področja delovanja sistema, čeprav so z njimi povezana. Omenjeni avtor poudarja, da ima takšna analiza določene omejitve. Omejitev je v tem, da pri takšni analizi ni mogoče določiti ostre meje med posameznimi kategorijami in da se le-te med seboj prepletajo, kar velja tudi za PSPN analize drugih področij. Težko je na primer povsem natančno določiti, ali je določena lastnost nevarnost ali slabost in ali predstavlja druga lastnost prednost ali priložnost. PSPN analizo moramo zaradi te omejitve videti predvsem kot **pregled stanja** na področju inoviranja. Korak naprej pri analiziranju stanja predstavlja analiza vzrokov

zakaj je prišlo do tega stanja, kjer nam je v veliko pomoč raziskovanje obstoječe kulture inoviranja, katero bomo posebej predstavili v poglavju 4.1.

Za PSPN analizo na področju inoviranja je pomembno, da jo naredimo skupaj s tistimi zaposlenimi, ki pri inoviranju sodelujejo v katerikoli fazi. To pomeni, da analiziramo dogajanje na področju ustvarjanja idej, kot tudi analiziranje stanja na področju ocenjevanja idej in uvajanja le-teh v prakso. Pri analizi je pomembno to, da pri njej čim več poslušamo in čim manj sogovorniku posredujemo svoje mnenje. Najbolj učinkovita oblika takšnega zbiranja informacij predstavlja skupinski intervju (Schein 1999, str. 65). Ob upoštevanju teh dveh dejstev bomo namreč dobili celotno sliko dogajanja, ki je pripeljalo do obstoječega stanja, in sicer ne glede na to, kakšno je. Čeprav bomo skupinski intervju podrobneje obravnavali v poglavju 4.1.5), si podrobneje pogledajmo nekatera vprašanja na področju inoviranja, ki pa vsekakor niso vsa. Vprašanja lahko razdelimo na posamezne sklope, ki so lahko naslednji:

- Ali imamo dobro sposobnost delovanja v spremenljivem okolju? Kako nas na tem področju ocenjuje konkurenca? Kakšne so naše lastne ocene?
- Ali smo sposobni reševanja tistih težav, ki jih drugi sistemi ne zmorejo rešiti? Od kod prihajajo informacije, ki to potrjujejo ali zanikajo?
- Ali dobivamo ideje iz okolice neprekinjeno ali samo občasno? Jih udejanjimo znotraj ali zunaj podjetja? Kje v strukturi se pojavljajo? Kje se morebiti ustavljajo in zakaj?
- Ali smo pripravljeni sprejemati tveganje? V kolikšni meri? Kakšen je odnos do tveganja vplivnih posameznikov v sistemu?
- Na katerih področjih želimo uporabiti inovacije (proizvodni proces, organizacijo, povečati dobiček, zadovoljstvo zaposlenih)?

Prvo sklop vprašanj je namenjen prikazu uspešnosti, ki temelji na primer na številu inovacij v sistemu, prihranku v procesih, ustvarjenih delovnih mestih ipd. in ki predstavljajo prikaz položaja nasproti drugim poslovnim sistemom. Drugi sklop vprašanj lahko vidimo kot nadgradnjo vprašanj prvega sklopa, ker potrjuje ali zanika razliko v sposobnostih med posameznimi poslovnimi sistemi. Če je sistem sposoben rešiti težave, ki jih drugi niso sposobni to kaže na večjo sposobnost sistema (tudi) na inovativnem področju. Pri tem je seveda zelo pomembna kvaliteta informacij, ki nam to potrjuje, saj v primeru nekvalitetnega vira sami sebe zapeljemo. Zato je pri tem pomembno, da ključne informacije preverimo iz različnih virov. Takšna preverba velja za kakršnokoli analizo in samo za PSPN analizo.

Tretji sklop vprašanja določa, kako je sistem sposoben sprejemati informacije iz okolja. Pri tem nam je v veliko pomoč število predlogov, ki so jih sprejele različne službe in posamezniki v sistemu in jih posredovali kompetentnim oddelkom znotraj lastnega poslovnega sistema. Ker pri tem šteje tako število kot tudi kvaliteta idej, je potrebno upoštevati oboje. Ker gre za primerljive informacije, je tudi zelo lahko določiti uspešnost posameznih predlogov in določiti tiste osebe v sistemu, ki nam prinašajo največ koristi. Če je realiziranih idej relativno malo, je to lahko pokazatelj nekvalitetnih idej ali ovire v sistemu, kar moramo vsekakor podrobneje raziskati.

Četrti sklop vprašanj določa odnos posameznikov in skupin do tveganja, pri čemer se lahko pojavlja več vrst tveganja oz. strahu pred neznanim ali strahu pred neprijetnim. Velikokrat je

namreč težko določiti mejo med njimi, kakor tudi vzgibe, ki do tega pripeljejo. Za PSPN analizo je pomembno, da mehanizme tveganja določimo. Določenim vrstam tveganja se lahko izognemo ali jih zmanjšamo, medtem ko se drugim ne moremo. Če na primer želimo na tržišče uvesti neki nov izdelek in na trgu ne obstaja kaj podobnega, se je težko ogniti tveganju o uspehu izdelka na trgu. To tveganje lahko sicer znižamo z določenimi predprodajnimi tržnimi raziskavami, vendar ga v celoti ne moremo odstraniti. Kako sistem oz. posamezniki reagirajo ob tej točki, je odvisno predvsem od njihovega lastnega odnosa do inoviranja.

V petem sklopu vprašanj želimo določiti, ali ima poslovni sistem že določena področja, na katerih želi imeti največ inovacij, oz. katerim področjem daje poudarek. Pri tem nas zanima, ali se odločitve o osredotočanju na določena področja odraža tudi v številu inovacij. Nadalje želimo izvedeti, ali aktivnosti inoviranja usmerja na določena področja ali je to prepuščeno naključju. Osredotočanje na določena področja je lahko tudi rezultat PSPN analize, potem ko smo ugotovili, kje so naše prednosti in šibke točke, od kod pretijo nevarnosti ali kje se pojavljajo možnosti.

Odgovori na zastavljena vprašanja pri PSPN analizi lahko predstavljajo tako prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, zato moramo področje inoviranja nadvse skrbno proučiti in se pri odločitvah zavedati, da ni potrebno in niti plodno razpravljati o tem ali določena lastnost predstavlja na primer nevarnost ali slabost. Bolj pomembno je, da si zastavimo čim več vprašanj, na katera poizkušamo poiskati odgovor, ker bomo samo s pomočjo takšnega pristopa dobili jasno sliko.

Drugi način analiziranja, ki smo ga navedli prvega uspešno dopolnjuje. Sloni na našem osebnem pridobivanju informacij znotraj sistema in na osnovi tega na ustvarjanju slike o delovanju inoviranja, kot tudi na drugih področjih (poslovna strategija, strategija raziskovanja in raziskovalnega dela).

Kot piše Tichy (1986, str. 93) v svoji knjigi, moramo biti pozorni na znake, ki na to kažejo. Ti znaki so lahko različni, vendar se najpogosteje pojavljata naslednja.

Prvi znak problemov v podjetju je dejstvo (Tichy, 1986, str. 93), da vodstvo in drugi zaposleni veliko **opevajo pretekle uspešne čase** in pretekle uspešne projekte. Gotovo je res, da morajo biti sistemi ponosni na pretekle dosežke, vendar pa pretekli dosežki določajo njeno življenje danes. Po analogiji je potrebno izoblikovati spremembe in prilagoditve danes, ki bodo pomenile stanje jutrišnjega dne. Edino, kar prinaša korist pri preteklih dosežkih, je sposobnost unovčevanja uspehov danes ali v prihodnosti, ki nam bodo pomagali preživeti. Zaključimo lahko, da nam takšno opevanje ne pomaga pri napredku sistema z namenom, da bi bili bolj pripravljeni na izzive jutrišnjega dne, ampak da bi določeni zaposleni ublažili svoje nezadovoljstvo z obstoječim stanjem. Za obstoj sistema v prihodnjem ni pomembno, kje smo bili, ampak kje smo sedaj in kam moramo iti v prihodnje.

Drugi takšen znak opazimo, če podjetje obravnava vse ideje, ki prihajajo od zunaj in **avtomatično zavrača vse**, ki se ne skladajo z njihovimi notranjimi postopki. Zavedati se namreč moramo dejstva, da so današnji postopki rezultat izkušenj in spoznanj, ki smo si jih pridobili v preteklosti in so zato posledica preteklosti. S takšnim nastopom do idej v svoji osnovni biti zavračamo vsako, ki predstavlja osnovni gradnik sprememb. Po lastnih izkušnjah menim, da ni

pretirano trditi (v skladu z obravnavano temo izboljševanja in inoviranja), da takšno zavračanje idej povzroči potreben pogoj za postopno odmiranje sistema na področju inovacij in izboljšav, kar pa lahko vodi tudi v odmiranje sistema, če je uspeh le-tega v večji meri odvisen od inoviranja.

Da bi pridobili čim več informacij, pomeni, da moramo določeno obdobje 3-6 mesecev (Tichy, 1986, str. 205) predvsem veliko poslušati in spraševati zaposlene, kaj jih tare, moti, nepotrebno obremenjuje in podobno. To obdobje ne velja samo za inoviranje, ampak tudi za druga področja, ki jih želimo analizirati. Ob tem je potrebno določati mreže delovanja zaposlenih ter tako določati, kdo s kom sodeluje pri izvedbi določenih nalog. Omenjeni avtor (Tichy, 1986, str. 115) odsvetuje hitre zaključke in kot primernejše svetuje postopne korake.

Drugi avtorji razvijajo drugačne pristope. Majaro (Majaro, 1992, str. 29) za področje inoviranja svetuje **hiter test**, ki pred vsakega zaposlenega postavlja naslednje vprašanje: "Ali veste, kaj morate narediti z idejo za izboljšavo, če jo dobite?" Če zaposleni ne ve, kaj bi z njo počel in na koga se mora z njo obrniti, smo lahko prepričani, da sistem nima odnosa do inovacij, ki bi le-te omogočal. V takšnem sistemu so ideje za inovacije prepuščene posamezniku in njegovi osebni prodornosti. Vendar pa je takšno vprašanje namenjeno samo grobi oceni, kaj se v sistemu dogaja na področju inoviranja. Nikakor nam ne pomaga analizirati celotnega stanja, niti določiti, kako takšno stanje preseči.

Ali obstoj enega izmed takšnih izrazitih znakov potemtakem odkriva kakšna globlja dejstva? Opisani znaki zagotovo razkrivajo, da vodstvo nima izdelane strategije tako na področju inoviranja kot tudi na drugih področjih, ki bodo določala prilagoditev v spreminjajočem se okolju in razvoj sistema v prihodnosti. S tem tudi posredno določa odnos, ki ga ima vodstvo do sprememb danes, in s tem povezanih posledic v prihodnosti. Naslednja težava se pojavi, če ni potreb po spremembah, kar posledično tudi pomeni, da ni želje po spremembah.

Občutek, da je potrebno nekaj narediti, ustvarja potrebo. Večja kot je ta potreba, bliže smo tudi želji po spremembi. Vendar bližina želja, ki nam v procesu preobrazbe pomaga, prinaša s seboj posledično tudi manj časa, ki nam je na voljo za preobrazbo, če izhajamo iz tega, da je sprememba potrebna. Manj časa za spremembe pa neizbežno vodi do hitrejših odločitev in bolj korenitih sprememb (korenitih zaradi enake spremembe v krajšem času). Velja pa opozoriti na možnost ravnateljev, da izkoristijo (in ne nasprotuje, kot se velikokrat primeri) spremembe okoliščin ali drugih pogojev v svoj prid in v katerih lahko na novo določi okvir svojega bodočega delovanja in na tem področju najde navdih za novo delovanje.

Če vidimo PSPN analizo predvsem kot pregled stanja na področju inoviranja, pa s tem proces analiziranja še ni končan. Pred dejansko izvedbo preobrazbe moramo narediti še en vmesni korak, ki ga ne moremo v jasno šteti niti k analizi niti k izvedbi, vendar je vseeno potreben. Pri njem moramo določiti (Tichy, 1986, str. 210) naslednje:

- vplivne zaposlene ali skupine, katerih pripadnost k spremembam potrebujemo za uspešno preobrazbo;
- kritično maso, ki je potrebna za uspešno izpeljavo preobrazbe;
- načrt za pridobitev te kritične mase;

- nadzor nad spremembami v sistemu;
- Naštete stvari določajo predvsem **analizo odnosa vplivnih posameznikov** do preobrazbe in določitev teh oseb. Nadalje moramo določiti mesto posameznikov pri poteku same preobrazbe, ki je lahko znotraj ali zunaj našega sistema (če ga iz sistema odstranimo). Od tistih posameznikov in skupin, ki se nahajajo znotraj sistema, moramo **določiti kritično maso**. Zato moramo pridobiti na našo stran toliko posameznikov, da bomo pridobili kritično maso. To mora potekati po vnaprej zastavljenem načrtu.
- Informacijski nadzor nad spremembami določa, kako bomo informacijsko prisotni v mrežah, ki delujejo znotraj sistema. Doseči moramo mehanizme vplivanja na dejanja posameznikov v prihodnje, predvsem pa v času med preobrazbo in po njej.

Zaključimo lahko, da moramo opazovati okolico, vse dokler nismo gotovi, **kaj narediti in kako to narediti**. Da bi vedeli, kaj narediti, pa si moramo kot ravnatelji zamisliti želeno stanje, ki ga želimo s sistemom doseči. Postaviti si moramo cilj, kam bi želeli s sistemom priti. Zastavljene cilje bomo dosegli tako, da bomo zastavili novo strategijo na področju inovacij in s katero bomo poskušali zastavljene cilje doseči.

S pomočjo takšne strategije veliko lažje **določimo vrstni red sprememb**, ki lahko potekajo zaporedno ali vzporedno. Tak vrstni red naredimo zaradi preglednosti, iz katere lažje razberemo njihove morebitne povezanosti in vzajemni vpliv. Velikokrat se namreč zgodi, da lahko vzporedno delamo več stvari hkrati in bi v strogo zaporednem delu po nepotrebnem izgubljali čas.

3.2 Izdelava strategije na področju inovacij

Če želimo spremeniti obstoječe stanje, moramo po fazi analiziranja stanja preiti na področje izdelave strategije in določitve novega pomena inovacij v sistemu. Oblikovanje strategije na področju inoviranja (Twiss, 1991, str. 27) je sestavljeno iz povezovanja med cilji sistema, analize lastnih zmožnosti in predvidenim razvojem okolja. V praksi mora spremljanje informacij, ki vplivajo na oblikovanje strategij, zaradi sprememb v okolju, teči neprestano. Na osnovi teh informacij moramo postaviti cilje sistema in temu prilagoditi strategijo. Pot do cilja izberemo, ko pretehtamo alternativne strategije, tveganja in priložnosti na tej poti, in zmožnosti sistema, za katerega določamo strategijo. Rezultat tega analiziranja bo izbrana strategija. Načeloma nastajata strategija sistema in strategija za inoviranje po enakem zaporedju in se v samem procesu nastanka med seboj ne razlikujeta. Razlikujeta se v tem, da je ena strategija podrejena drugi. Strategija inovacij je v večini primerov podrejena celotni strategiji sistema in predstavlja njen sestavni del, zato jo lahko smatramo kot rezultat splošne strategije poslovnega sistema in analizo inovacijskih zmožnosti poslovnega sistema. V nekaterih primerih je lahko tudi obratno, in sicer, da strategija sistema nastane šele po določenem dogodku. To se dogaja v primerih, ko poslovnemu sistemu uspe naključno razviti določen izdelek, ki ga želi tržiti, vendar bi v takem primeru težko trdili, da gre za rezultat strategije inoviranja v poslovnem sistemu. V takšnem primeru gre bolj za naključje in tudi zato je takšnih primerov malo.

Zaradi **učinkovite obdelave** idej zaposlenih je potrebno, da **ravnatelj poslovnega sistema začrta smeri** razvoja na področju inovacij. S tem določi smer dela in razvoja, ter omogoči vsem zaposlenim orientacijo na področju inoviranja. Sistem mora zato imeti vizijo, ki se pojavi v primerni obliki tudi na področju inovacij. Predstavljati mora zamišljeno idealno stanje poslovnega sistema v prihodnosti. Glede na vrsto inovacij, ki jo želi (mora) gojiti v sistemu, mora ravnatelj sistema zastaviti smer razvoja na področju inoviranja. Povedano drugače. Pripraviti mora strategijo. Pri zasnovi **strategije** mora odgovoriti na vprašanja, ki se porajajo na tem področju. Nekatera med njimi so:

- Ali okolje, v katerem deluje sistem, od njega zahteva prilagajanje spremembam na osnovi inovacij?
- Kakšne vrste inovacij želimo razvijati in katerim bomo dali poudarek? Ali se mora glede na postavljene cilje osredotočiti na korenite ali drobne inovacije? Ali je možna kombinacija obeh načinov?
- Kaj želimo na tem področju doseči v kratkoročnem in dolgoročnem obdobju?
- Koliko smo pripravljeni za to področje prispevati sredstev? Kakšno vlaganje v inoviranje naš sistem še zmore? Kakšne so zmožnosti zaposlenih? Kakšen je nivo obstoječega znanja?
- Ali je možno, da to področje obvladuje posameznik ali bomo razvili samostojen oddelek za področje inovacij? Ali je potrebno, da posameznik ali skupina vedno deluje na področju ali je to le začasna funkcija? Kdo bo organiziral to področje v sistemu?
- Kakšne kadre potrebujemo za dosego cilja? Kakšne osebnostne lastnosti bi morali ti imeti? Katere lastnosti že imajo in katere morajo še pridobiti?

Ta vprašanja se porajajo, ko razmišljamo o strategiji, potrebni za dosego zastavljenih ciljev. Gotovo se pri razmišljanju o strateški usmeritvi inoviranja pojavijo še dodatna, zato teh vprašanj ne gre jemati kot edinih možnih, ampak kot nekaj osnovnih vprašanj. Le-ta nam pomagajo določiti osnovne elemente, ki jih pri postavljanju strategije potrebujemo.

Vrste strategij, ki jih pri inoviranju lahko razvijemo (Twiss, 1991, str. 54) so naslednje:

- ofenzivna;
- defenzivna;
- licence;
- vmesna;
- ustvarjanje trga;
- "odpadniška";
- priključitev osebja;
- priključitev podjetja.

Glede na zastavljene cilje, tehnološki nivo in znanje v poslovnem sistemu moramo izbrati primerno strategijo, ki jo bomo sposobni izvajati. Ko je omenjeni avtor analiziral lastnosti posameznih strategij, je ugotovil naslednje:

Ofenzivna strategija prinaša visoka tveganja, kjer je potrebno veliko tehnološkega znanja za prenos v komercialne proizvode. Ta strategija je primerna za poslovne sisteme, ki razpolagajo z dovolj znanja s področja trženja, tehnološkega znanja in z dovolj velikimi finančnimi sredstvi. Sposobni morajo biti preživeti takšno ofenzivo, tako v primeru uspeha kot tudi v primeru, da jim ofenziva ne uspe. Takšna ofenzivna strategija ne sme ogroziti njihovega delovanja na obstoječih programih. Defenzivna strategija ima ravno nasprotno značilnosti, in sicer nizko stopnjo tveganja in dobičkonosnosti. Od poslovnega sistema zahteva samo to, da odgovori na razvoj novih izdelkov konkurentov in da dela samo tiste proizvode (storitve), ki so že našli svoj prostor na trgu. Takšni poslovni sistemi ne potrebujejo toliko tehnološkega znanja za razvoj novih izdelkov kot na primer tisti sistemi, ki se odločijo za ofenzivno ali vmesno strategijo. Pri defenzivni strategiji ni nevarnosti, da bi se odločili za izdelavo izdelka (storitve), ki lahko na trgu doživi neuspeh, ker se takšen poslovni sistem odloča samo za takšne produkte, ki so na trgu uspešni. Ena večjih nevarnosti pri tem je, da takšna strategija lahko poslovni sistem »uspava«, kar pomeni zelo zapozneli vstop na določeno tržišče.

Pri licenčni strategiji ni dokazane povezave glede na dobiček in tveganje. To pomeni, da so lahko dobički in tveganja tako majhna kot velika, kar je odvisno od položaja proizvoda, ki ga želimo uporabljati, in od razpoložljivosti njegovih zamenjav. Od poslovnega sistema ne zahteva posebnih vlaganj in truda v razvoj novih izdelkov ali storitev.

Vmesna strategija se poskuša izogibati direktnemu spopadu z analiziranjem šibkih strani konkurence in izkoriščanjem lastnih prednosti. Ofenzivnost udejanjamo pri naših prednostih oz. tam, kjer imamo naskok pred konkurenco, defenzivnost pa tam, kjer imam naskok konkurenca. Takšno strategijo udejanji tako, da imamo ofenzivno strategijo samo na določenih izdelkih (storitvah) proizvodnega programa, na drugih izdelkih pa udejanjamo defenzivno strategijo. Takšna strategije od nas ne zahteva toliko sredstev in tehnološkega znanja kot čista ofenzivna strategija, pa vendar več kot čista defenzivna strategija.

Ustvarjanje trga predstavlja primer, ko razvijemo nov izdelek ali storitev in ki zadovoljuje potrebe, ki jih do sedaj še z nobenim drugim izdelkom ali storitvijo ni bilo moč zadovoljiti. S tem ustvarimo povpraševanje po izdelku ali storitvi in uporabnike, ki do sedaj še sploh ni obstajalo, s čimer ustvarimo nov trg.

Odpadniška strategija je primerna za tiste poslovne sisteme, ki ne razpolagajo z nikakršnim tehnološkim znanjem in ki tudi nimajo sredstev za lasten razvoj izdelkov ali izdelavo kopij drugih izdelkov. V pogledu inoviranja to ne pomeni nikakršnih aktivnosti, kajti pri takšni strategiji izkoriščamo tehnologijo, ki jo drugje že opuščajo. Takšna tehnologija je v smislu procesa že razvita in na njem ni mogoče napraviti bistvenih tehnoloških inovacij. Pri njej se zato osredotočimo večinoma na obvladovanje procesa.

Priključitev osebja predstavlja alternativo nakupu licence, kjer namesto licence pridobimo ljudi, ki so sposobni vzpostaviti določen nivo znanja in tehnologije. Takšno strategijo uporabimo

večinoma v primerih, ko ni mogoče priti do licence ali ko so izdatki za licenco neprimerno višji kot je strošek priključitve osebja iz konkurenčnega poslovnega sistema.

Priključitev podjetja predstavlja primer, kjer gre za združitev dveh dopolnjujočih se poslovnih sistemov, ki imata slabosti na različnih področjih. Le tako lahko dosežemo sinergijske učinke združitve. Za takšno strategijo se običajno odločajo poslovni sistemi, ki ocenijo, da je vlaganje v inoviranje neprimerno dražje kot združitev dveh poslovnih sistemov. Najpogosteje prihaja do takšnih združitve v primeru velike razlike v velikostih obeh poslovnih sistemov (prevzem). Le redko pa smo priča združevanju dveh približno enako velikih poslovnih sistemov samo zaradi sinergije na področju inoviranja. Poslovni sistemi, ki se odločajo za takšno vrsto strategije, morajo imeti sposobnost priključitve drugega sistema.

Odločitev, za katero med njimi se bomo odločili, je odvisna od ciljev, ki smo si jih zastavili, zahtev okolja in lastnih zmožnosti (tehnologije in znanja). Ob tem je pomembno poudariti, da opisane **strategije** navadno **nikoli ne nastopajo v čisti obliki**, še posebej, če sistem razpolaga z več proizvodi ali storitvami. Med seboj se ne izključujejo, kar pomeni, da lahko tvorijo **več možnih kombinacij** med izbranimi strategijami. Odločitev o strategiji nikoli ne predstavlja odločitve za samo eno strategijo. V bistvu se ne odločamo namreč samo za eno ali za drugo, ampak se odločamo, kakšen delež bomo namenili eni in drugi. Pri tem na to prav tako pomembno vplivajo spremembe v okolju, ki od nas tudi na področju strategije zahtevajo prilagodljivost spremenjenim pogojem delovanja sistema.

Če se spremenijo pogoji delovanja, na osnovi katerih smo zasnovali strategijo inoviranja, je za prilagoditev tem novim pogojem potrebno spremeniti tudi strategijo. Če ni tako, je mogoče prilagoditev doseči s spremembo taktike, ki se dotika predvsem prednostnega reda in vrst aktivnosti za doseg posameznega cilja.

3.3 Področja in pogoji preobrazbe

V okolju obstajajo spremembe, ki se jim je ali pa ni potrebno prilagoditi. Predmet naše obravnave bodo samo tiste spremembe v okolju, ki se jim je potrebno prilagoditi.

Če s stanjem, v katerem se nahaja sistem, nismo zadovoljni, ga gotovo želimo spremeniti-preobraziti. Če želimo poslovni sistem preobraziti, moramo, kot smo že napisali, upoštevati strategijo na področju inovacij, cilje in zmožnosti poslovnega sistema.

Zraven navedenega pa lahko pri preobrazbi **izkoristimo tudi psihološke momente**, ki pri preobrazbi nastajajo. Najpomembnejši med njimi je spoznanje, da je vodstvu sistema veliko do zaposlenih in podjetja samega, kar vzbuja v zaposlenih občutek moči in pripadnosti cilju (Tichy, 1986, str. 173). S tem ustvarjamo določen dodaten zagon celotnemu procesu preobrazbe. Ta **zagon** je potrebno izkoristiti in je **sestavljen iz dveh osnovnih gradnikov**. Ta gradnika sta (Tichy, 1986, str. 127):

- Vizija, ki predstavlja opis zelenega (idealnega) bodočega stanja. Motivira predvsem zaradi izziva, ki jo pomeni zaposlenim, in ker predstavlja konceptualni načrt, ki nas bo pripeljal do zelenega stanja.
- Slogan sprememb, ki naj v enem stavku določa podobo sistema v prihodnosti.

Vodja sistema mora **poosebljati vizijo**, ki jo prevzemamo. Pri tem mora uporabiti veliko mero kreativnosti in tako s tem inovira delovanje sistema. Vodstvo v poslovnem sistemu je namreč tisto, ki lahko z največjim **družbenim vzvodom vpliva** na celoten poslovni sistem. Drugi zaposleni imajo po pravilu manjši družbeni vzvod.

Kaj si zamišljamo pod terminom **družbeni vzvod**? Z družbenim vzvodom vpeljujemo strokovni termin, s katerim želimo ponazoriti vpliv, ki ga ima posameznik ali skupina na širšo okolico. Sam termin je **sestavljen iz dveh delov**. Prvi del predstavlja **odgovornost posameznika** ali manjše skupine **do širše družbe** in njeno možnost vplivanja, s katero je le-tej dana formalna moč. Drugi del se dotika njene časovne komponente. Družbeni vzvod je **možnost** (opcija), dana posamezniku ali skupini, da **vpliva na svojo okolico**, ki je lahko podprta s formalno in/ali neformalno močjo. Na nek način družbeni vzvod lahko primerjamo s posameznikovo "zmožnostjo vplivati", ki pa ne more biti samo posledica vplivanja zaradi formalne moči, ampak tudi neformalne moči. Trdnega razmerja med njima ni, ampak gre pri tem za njuno skupno moč in učinek, ki iz tega izhaja.

Vendar pa sama zmožnost še ne pomeni, da lahko preobrazbo tudi izvedemo. Zelo pomemben dejavnik pri uspešni preobrazbi je sposobnost zaznavanja sprememb v okolju, kot tudi zmožnost izpeljati potrebne spremembe. Če prvi dejavnik predstavlja potreben pogoj, predstavlja zmožnost izpeljati spremembe zadosten pogoj za uspešno preobrazbo. Nesposobnost reagiranja na spremembe v okolju se navzven kaže kot neprilagajanje spremembam v okolju, katerim se moramo (bi se morali) prilagoditi. Zunanji pokazatelj sposobnosti reagiranja zato predstavlja zaznavanja sprememb v okolju kakor tudi prilagajanje na nje. Če teh sprememb poslovni sistem ni sposoben zaznati, le-ta sploh ne ve, da se je potrebno prilagoditi, in zato deluje neprilagojen naprej. Ker teh spremembe ne čuti, je jasno, da v poslovnem sistemu ne vedo, da se jim je potrebno prilagoditi.

Če imamo oba pogoja izpolnjena, je zaželeno imeti (ali ga najti) tudi povod, ki se navadno pokaže v obliki sprožilnega dogodka. Ta sprožilni dogodek predstavlja točko začetka preobrazbe.

Sprožilni dogodki imajo različen vpliv na sistem. To so dogodki, ki se bistveno razlikujejo od običajnih poslovnih dogodkov (čeprav so njihov sestavni del) in predvsem spreminjajo pogoje delovanja sistema v prihodnosti. Robbins (1996, str. 717) jih deli na:

- lastnosti zaposlenih;
- spremembe v tehnologiji;
- ekonomske krize;
- tekmovalnost med posameznimi sistemi;
- družbeni trendi;
- spremembe v svetovni politiki.

V svoji knjigi te dogodke še podrobneje opisuje in daje tudi nazorne primere, ki pa jih tukaj ne bomo posebej obravnavali.

Seveda so navedeni primeri različni, vendar predstavljajo vsi skupaj določeno vrsto sprožilnih dogodkov, ki prihajajo iz širšega poslovnega okolja in na njihov pojav skoraj nimamo vpliva. Vsi navedeni primeri so v osnovi precej radikalni, vendar pa ni potrebno vedno imeti tako radikalnih dogodkov zato, da bi se preobrazili in prilagodili spremenjenim razmeram. Med manj radikalne oblike sodijo na primer prekinitve sodelovanja s pomembnim partnerjem, sprostitev trga, plačilna nesposobnost ali celo nevarnost stečaja. Dobro vodstvo bo zaznalo že precej manjše signale znotraj ali zunaj sistema in primerno spremenilo delovanje poslovnega sistema. Tako se ne bodo niti približali nevarnejšim sprožilnim dogodkom.

Če želi vodstvo začeti z uvajanjem kakršnih koli sprememb, predstavljajo našete vrste sprožilnih dogodkov najugodnejši trenutek za "novi začetek". Izkoristiti moramo zamah (moment, navor angl. momentum) tega dogodka in priključiti svojo silo v smeri delovanja tega momenta.

Vendar pa naletimo na poti spreminjanja na odpor proti spremembam. Ta odpor je tem večji, čim večja je predvidena sprememba in čim več zaposlenih bo zavzela (Tichy, 1986, str. 47). Zaposleni, ki spremembam nasprotujejo, torej obstajajo. Kaj torej s tistimi, ki nam želijo na kakršnikoli način nasprotovati? Tichy (1986, str. 47) je opazil naslednjo značilnost, ki je v prid našim naporom za spremembo, in sicer, da je odpor sistema tem manjši, čim nevarnejši je sprožilni dogodek. To velja tako za zaposlene kot za vodstvo. V nadaljevanju si oglejmo, na kakšnih področjih se vse srečujemo s spremembami.

Spremembe, ki jih želimo uvesti, se bodo, kot smo že napisali, dotaknile celotnega sistema. Robbins (1996, str. 720) jih deli na spremembe v strukturi, tehnologiji, zaposlenih in okolju, kjer delamo. Pod spremembo strukture razume predvsem spremembe v koordinaciji med zaposlenimi, spremembe v hierarhiji in spremembe dela na delovnih mestih. Spremembe v tehnologiji vidi predvsem kot tisto vodilo, ki spreminja predvsem izvedbo procesov, metod dela in opreme. Sprememba zaposlenih predstavlja zanj predvsem spremembe v kulturi in/ali obnašanju, pričakovanju, doživljanju in strokovnem znanju. Pod pojmom sprememb v okolju razume predvsem okolje, kjer delamo, kar pomeni predvsem spremembe v razporeditvah.

Drugi avtorji gledajo na področje preobrazbe drugače. Področja, s katerimi se na poti preobrazbe sreča vsako vodstvo, se po Tichyju (1986, str. 49) dotikajo treh nivojev. Ti so tehnično, politični in kulturni. Na kratko bom opisal njihove osnovne značilnosti in področja delovanja (Tichy, 1986, str. 49):

- Tehnični: vsako podjetje se srečuje s tehničnimi problemi in omejitvami sistema. Potrebno je organizirati ljudi, denar in tehnične kapacitete tako, da se maksimalno zmanjšajo nevarnosti in maksimalno povečajo priložnosti, ki jih lahko dosežemo z obstoječo opremo in zaposlenimi. Iskanje dobičkonosnosti mora biti prva naloga posloводства, ki pa se dotika strateškega planiranja, oblike organizacije in postopkov odločanja.
- Politični: pri tem delu gre za osnovni problem razmerja moči in virov, kar tudi vključuje sistem nagrajevanja Tichy opisuje, da je v tem delu najbolj izrazito pomanjkanje formalne systemske analize, ker se zdi to "prenoviteljem" enostaven problem, ki ga bodo reševali sproti. Na tem nivoju smo največkrat priča nasprotjem med cilji in stvarnostjo na eni in osebnimi interesi na drugi strani. To je področje, o katerem se redko kdaj odkrito

razpravlja znotraj sistema in predstavlja predvsem temo starejših poslovodij. To so bolj pogovori neformalnih srečanj kot so kosila, cocktailli in srečanja "na štiri oči", kjer se povedo zaupne stvari.

- **Kulturni:** zgraditi moramo torej nov kulturni sistem in razvijati vrednote, ki bodo po našem mnenju najbolj pripomogle k preobrazbi. Peters in Waterman (Tichy, 1986, str. 49) sta v svojem delu obravnavala to področje in ugotovila, da je najpomembnejša za poslod(jo)stvo sposobnost prenosa njihovih osebnih vrednot na druge zaposlene. To pomeni tiste, za katere sodimo, da so primerne.

Če se osredotočimo na področje inoviranja ter dela teh dveh avtorjev, lahko vidimo nekaj podobnosti. Najbolj izrazita se nanaša na kulturo v sistemu, ki spreminja odnos do sprememb, znanja, ki jih v sistem vnašajo vodje. Prav tako to velja tudi za področje inoviranja, kjer se mora spremeniti inoviranje, raziskovanje, **odnosa do** tveganja in dobička ter podpora pridobivanju idej in novega znanja. Podobnost velja tudi med Tichyjevim političnim področjem in spremembami dela in hierarhije na delovnih mestih po Robbinsu. To nas navaja na prepričanje, da sta v center preobrazbe postavljeni sprememba hierarhije in dela ter sprememba kulture.

3.4 Odpor do sprememb

Pogosto prihaja pri spremembah do odpora do sprememb. Mehanizem, ki privede do **odpora do sprememb** je bil v strokovni literaturi že velikokrat obravnavan. Izsledki kažejo, da odpor v resnici obstaja (Robbins, 1996, str. 723). Odpor sam po sebi ni izključno slab. Zaradi množice različnih sil, ki na sistem vplivajo in ga želijo spraviti iz ravnotežja, je stabilnost sistemu potrebna. Vnos določene **stabilnosti** v sistem je pozitivna lastnost odpora. V nasprotnem primeru, če ne bi v sistem vnašali potrebne stabilnosti, bi lahko ta postal celo kaotičen, ker bi se spreminjal ob vsakem še tako majhnem vplivu, ki bi na sistem vplival. Kakšna je lastnost odpora oz. sil, ki povzročajo odpor sistema? Kakšne so oblike tega odpora? Robbins jih **loči po treh dimenzijah**. Prva je **časovna** dimenzija in so lahko takojšnje ali odložene. Kaže se v obliki jasnega in takojšnjega nasprotovanja. Odpor, ki se ne pojavi takoj ali deluje prikrito, se kaže v obliki zmanjšane zvestobe, poslabšane motivacije, povečanja napak, bolniških odsotnosti in podobno. Te je za razliko od takojšnjih težje odkriti. Drugo dimenzijo določa **javnost** nasprotovanja. Lahko so javne ali prikrite, pri čemer je obvladovanje javnih dosti lažje od prikritih nasprotovanj. Tretjo dimenzijo predstavlja **nivo**, na katerem se odpor pojavlja. Lahko je to odpor posameznika ali skupine. Odpor posameznika je sestavljen iz navad, ki jih posameznik ima, občutka varnosti, ekonomskih dejavnikov, strahu pred neznanim in procesom dojemanja informacij iz okolja.

Odpor skupine sestavlja **šest dejavnikov**, ki jih je opisal Robbins (1996, str. 724). To so vztrajnost sistema, povezanost skupin, vztrajnost skupin, nevarnost do določenih služb, nevarnost razdelitve moči in nevarnost do prerazporeditve zaposlenih. Kako jih razume?

Vztrajnost sistema razume predvsem kot privajanje določenemu delovanju le-te, ki je sestavljen iz opisov del, pravil in iz tega izhajajočih procesov. Povezanost skupin razume kot vpliv, ki ga ima sprememba delovanja ene skupine na delo druge. Ta povezanost je lahko bolj ali manj zapletena, navadno pa ima temelje v strukturi sistema. Vztrajnost skupin razume kot odnos med

skupino in posameznikom v njej. Gre za uklonitev hotenj posameznika, ki so različna od hotenj večine v skupini, kar lahko neposredno povežemo z nastankom konflikta v skupini.

Naslednjo skupino predstavlja **nevarnost do določenih služb**, da bodo izgubile svojo pomembnost v strukturi, kar je lahko posledica tehnološkega napredka. S tem bi njihovo delo postalo odveč.

Razdelitev moči in iz nje izhajajoča nevarnost, da posamezniki izgubijo moč, je naslednja oblika odpora do sprememb. Kaže se v obliki spremenjenega vpliva pri procesu odločanja. Pri tem gre za veliko podobnost s prerazporeditvijo moči in virov, ki jo opisuje Tichy na političnem področju delovanja.

Zadnjo obliko čutimo kot odpor pri **prerazporeditvi zaposlenih**, ki jo zaposleni doživljajo kot odmik od obstoječe kontrole, ki jo imajo posamezniki.

Spoznali smo torej različne dejavnike odpora do sprememb, ki nam nudijo osnovo za ocenjevanje tega področja. Vendar pa **sile** odpora na spremembe **ne delujejo ves čas preobrazbe enako**. Po mnenju Tichya so le-te največje v fazi odločanja o prerazporejanju zaposlenih na druga delovna mesta. Prav tako visoko je tudi takoj po sami premestitvi zaposlenih. Od položaja in moči nezadovoljnega posameznika ali skupine je odvisno, kako močno je to nasprotovanje. Čim večji je vpliv posameznika in njegovo nezadovoljstvo, tem večji je odpor, ki ga le-ta nudi skupaj s svojimi podporniki. Te sile odpora je potrebno jemati zelo resno. V primeru, da bi njihov vpliv v sistemu lahko zaviralno vplival na uvedbo potrebnih sprememb, je najbolje, da posameznik ali skupina zapusti sistem. Zaželeno je, da se obe strani s tem strinjata (Tichy 1986, str. 167).

Kaj je vzrok tega odpora proti spremembi?

V fazi odpora igra najpomembnejšo vlogo povezanost s preteklostjo. Le-ta nas čustveno veže na množico ugodnih dogodkov in razmerij, na katera smo čustveno navezani. V tej fazi moramo doseči nekakšen "čustveni preklon" s prejšnjim stanjem. Čeprav se zaposleni načeloma strinjajo, da bodo delali manj napak, bolj kvalitetno, zviševali produktivnost, inovativnost in podobno, pa ima tok dogodkov naravno tendenco, da se vrača v okvir prejšnjega delovanja posameznika ali skupin. Ta (čustveni) preklon mora onemogočiti zaposlenim, da bi z vračanjem k prejšnjim vzorcem, počasi vendar vztrajno, načeli temelje programa preobrazbe. V tej fazi sta **vzpodbujanje in nepopustljivost** vodstva **ključna** za izid programa preobrazbe. Da bi se vodstvo izognilo tem pastem, mora razumeti reakcijo zaposlenih na spremembe in mora biti na nje pripravljeno. In ne samo pripravljeno. Naučiti se mora, kako popravljati morebitna izkrivljanja in/ali vračanja na stara pota, saj je v sistemu edino, ki ima dovolj velik družbeni vzvod in na spremembo tudi v največji meri vpliva.

3.5 Oblikovanje nove vizije na področju inoviranja

Medtem ko želimo preseči začetek odpora do sprememb v sistemu, moramo med tem procesom že razmišljati o **viziji** na področju inoviranja. Vizijo na področju inoviranja moramo jemati kot idealizirano podobo sistema v prihodnosti, v čemer se v procesu snovanja prav nič ne razlikuje od procesa, kot snujemo splošno vizijo sistema. Če govorimo o inoviranju kot bistveni sestavini

sistema v prihodnje, potem mora vodstvo zagotovo razumeti pomen, zmožnosti in koristi inovacij in jim dati pri preobrazbi zelo pomembno, če že ne osrednje mesto. Osrednje mesto ji damo tako, da jo štejemo med najpomembnejše usmeritve sistema kot nosilca prenove in temelj razvoja sistema v prihodnosti.

Nova vizija sistema (Tichy, 1986, str. 130) mora umeščati inoviranje v sistem v skladu z zadanimi cilji in postavljeno strategijo. Če smo v strategiji opredelili inoviranje kot pomemben del razvoja poslovnega sistema, to pomeni, da bomo tudi dejansko dali prednost inovacijam, jih omogočali in tudi dejansko podpirali. Pomembno pri tem je, da je vizija celovita in da v začetku računamo z njeno čustveno privlačnostjo in izzivom. Z njo moramo vzpodbuditi **kritično maso vodij**, da se zavežejo k procesu inoviranja. Kritično maso razumemo kot tisto maso udeležencev, ki je potrebna, da z njihovim vplivom premagamo vpliv ostalih zaposlenih, ki temu nasprotujejo. Potem ko jo dosežemo, v proces ni več potrebno vlagati energije, ampak se bo le-ta sam od sebe odvil do konca. To ima navadno za posledico nove standarde, vrednote in sploh nov pogled zaposlenih na sistem.

To pomeni, da vidimo inovacije in izboljšave kot zahtevo, neobstoj le-teh pa kot nevarno stanje, ki se mu moramo za vsako ceno izogniti-z inoviranjem obstoječega stanja. Za vizijo je pomembno **več nalog**, ki jih mora biti sposobna opravljati. To so navdih za zaposlene, orientacijski zemljevid in čustvena privlačnost.

Prva izmed njih je, da predstavlja navdih zaposlenim in jih **navdahne**, ko se na novi poti spoprijemajo z novimi izzivi. S tem povezujemo predvsem želeno bodoče stanje sistema in koristi za posameznika in sistem, ki bodo iz tega izhajale. Inovacije in inoviranje mu mora predstaviti kot privlačne, pomembne, nekaj več, in področje, kjer bo lahko (so)deloval tudi sam kot posameznik. Sodeloval bo pri eni najpomembnejših nalog v bodočem delovanju podjetja.

Druga pomembna naloga, ki jo mora vizija opraviti, je **dajanje osnovne orientacije** ali vodnika pri preobrazbi sistema. Predstavljati mora »zemljevid«, kjer bodo zaposleni videli, kje se nahajajo in kam morajo. Ta zemljevid mora uporabniku povedati, kakšen je sploh smisel sistema oziroma kaj je tisto, za čemer stremimo. Cilje, ki jih želimo doseči, moramo v očeh zaposlenih osmisliti. V njem morajo videti smisel, ki je vreden njihovega napora za spremembo delovanja.

Tretja pomembna naloga (vloga) je, da **zaposlene pritegne**. Vizija mora zaposlene privlačiti. Ta privlačnost mora zaposlene na neki način kar vleči v proces, v katerem sodelujejo po svojih najboljših zmožnostih. Takšna čustvena privlačnost mora zaposlene privlačiti k aktivnostim, ki bodo pomenile spremembe na bolje.

Ker se posameznik pri spremembi v sistemu sooča z nekim lastnim odporom in morda tudi bolečino, mora privlačnost vizije v posamezniku vzbujati občutek, da je trud za spremembo stanja vreden njegove bolečine (Tichy, 1986, str. 122). Pri tem ocenjevanju vsak posameznik »tehta«, ali je nekaj vredno njegovega truda ali ne. Lahko bi celo napisali, da se s svojim trdom obnaša kot kupec, ki želi imeti za določeno ceno (njegov trud) določen rezultat, ki ustreza tako kvalitetno kot količinsko. Kot ravnatelji na nivoju udejanjanja vizije delujemo kot »prodajalci« le-te.

Nova vizija mora tudi pomeniti nekakšen preskok na nov pogled in dojemanje zaposlenih na vseh področjih. Zato mora biti vizija predstavljena v takšni obliki, da jo lahko razume vsak. Če gledamo celoten sistem, moramo kot pomembno silo razvoja v vizijo vključiti zmožnost lastnih sil na področju izboljševanja in inoviranja. Zaposleni morajo dobiti občutek, da se v viziji tudi sami prepoznajo oziroma prepoznajo v njej njihovo (svoje) delo. Zaželeno je, da vizijo predstavimo v obliki reka, ki v navadno enem stavku združuje vse tri lastnosti. Seveda je pri takšnem izražanju veliko možnosti, da postavimo inovacije v osrednji prostor pri oblikovanju vizije, zato so našteje le nekatere.

Kako izoblikujemo novo vizijo? Kot smo že napisali, gre pri viziji za predstavljanje zaposlenih o bodočem idealnem stanju na področju inoviranja. Leto najlažje opišemo, če vodstveno skupino prosimo, da opiše idealno podobo v obliki sestavka, ki naj pri tem ne bo omejena, ter naj uporablja tako logično analizo, kot tudi intuicijo (Tichy, 1986, str. 138). Te posamezne poglede mora vodstvena skupine skupaj analizirati. Pri oblikovanju vizije gre torej za skupinsko delo, ki iz množice pogledov na osnovi razprave razvije enotno vizijo, kar lahko traja od nekaj dni do nekaj tednov. Pogled na vizijo mora biti poenoten, saj to omogoča homogenost vodstvene skupine, ki je ključna za nadaljnje uspešno izvajanje preobrazbe.

3.6 Izvedba preobrazbe

Izvedba preobrazbe je naslednji korak pri preobrazbi sistema. Če v starem sistemu nismo bili zadovoljni z vlogo in učinkom inoviranja, ga moramo spremeniti. Vlogo inoviranja moramo zastaviti na novo in to tudi izvesti.

Pri obravnavanju preobrazbe naletimo na dva pojma. Prvi je pojem **preobrazbe**, drugi pa **izvedba spremembe**. Izvedbo spremembe lahko opredelimo kot časovno ožji pojem od samega procesa preobrazbe. Za natančnejšo opredelitev jih je zato potrebno podrobneje obravnavati. Lewin (Robbins, 1996, str. 729) ugotavlja, da pri uspešno izvedeni preobrazbi nastopajo tri faze. To so:

- odmrznitev obstoječega stanja;
- sprememba;
- zamrznitev novega stanja.

Pri preobrazbi gre za poskus premika iz obstoječega stanja v neko novo stanje. Pri procesu premika nastopata dve sili, ki smo jih že omenili. To so sile sprememb in sile odpora. V zamrznjenem stanju so sile odpora prevelike, da bi jih bilo mogoče premagati. Lewin poimenuje sile nekako drugače. Sile, ki spremembi nasprotujejo, Lewin imenuje zadrževalne sile, medtem ko nasprotne sile imenuje sile sprememb. Dejansko gre pri zadrževalnih silah in silah odpora na spremembe za enak pomen, medtem ko je poimenovanje pri silah sprememb enako. V nadaljevanju bomo uporabljali termin sile odpora.

V zamrznjenem stanju so sile odpora precej večje od sil sprememb, zato je za samo preobrazbo najpomembnejše, da stanje odmrznemo in s tem zmanjšamo velikost sil odpora. Pri odmrznjenem stanju imajo zato sile sprememb šibkejšega nasprotnika, ki je tako lažje premakljiv. Za uspešno preobrazbo moramo doseči dovolj veliko razliko med silama sprememb in odpora.

Kako to narediti? Obstajajo tri možnosti, in sicer, da povečamo sile sprememb, zmanjšamo sile odpora ali uporabimo obe hkrati. Po spremembi iz prejšnjega obstoječega stanja v želeno novo stanje je potrebno le-to spet zamrzniti, s čimer je po Lewinu preobrazba sistema končana. Če stanja ne zamrznemo, bo sistem zavzel stanje ravnotežja, ki velja za razmerje sil ne "nezamrznjeni" obliki glede na to, kakšno je trenutno razmerje sil.

Lewinov pristop je enostaven in predstavljen, saj sloni na stalnem ravnotežju med silami sprememb in odpora. Glede na različne faze v preobrazbi se zaradi razlike med silami stanje spreminja, vse dokler ne zavzame stanja novega ravnotežja.

Drugi možen pristop navaja Tichy, ki opisuje preskok na nekoliko drugačen način. Avtor ne govori toliko o silah, ampak se osredotoča bolj na psihološke dejavnike, ki nastopajo pri preobrazbi. Lahko ga opišemo v naslednjih treh fazah. To so (Tichy, 1986, str. 64):

- Razdružitev s prejšnjim stanjem-dejanje.
- Ponovna identifikacija- nismo več sinovi in hčere, ki stanujejo doma, ampak odrasli, ki živijo nekje drugje samostojno in tako spremenimo vlogo sina ali hčere (stara družbena vloga) v vlogo moža (žene), očeta (matere) in podobno, kar predstavlja novo družbeno vlogo).
- Sprejemanje novih dejstev in okoliščin (ki pa jo literatura obravnava kot najpomembnejši del tega preskoka).
- Faza zmedenosti (brez orientacije).

Razdružitev s prejšnjim stanjem bi lahko primerjali z odmrznitvijo v Lewinovem modelu. Ta razdružitev je nepovratna, če preobrazbo uspešno izvedemo. Če te preobrazbe ne izvedemo uspešno, se vrnemo na stanje pred preobrazbo. Takšna razdružitev je potemtakem neuspešna.

V fazi ponovne identifikacije je posameznik podvržen procesu spreminjanja dosedanje skladnosti z okoljem in lastnega mesta v njem. Svojo vlogo, ki jo je imel v okolici, spremeni. Sprememba vloge, ki smo ji priča, je v tesni povezanosti s spremembo okolice, kjer delujemo. Če ob spremembi vloge spremenimo tudi okolje, nam je proces ponovne identifikacije precej olajšan. To sicer ni potreben pogoj, vendar pripomore k hitrejši in uspešnejši ponovni identifikaciji (Tichy, 1986, str. 65). V primeru, da so ovire pri ponovni identifikaciji visoke (stara okolica, nepripravljenost na spremembe) lahko pride do negotovosti o smislu le-tega znotraj posameznika. Zato moramo, če želimo preobrazbo opraviti do konca, te ovire čimbolj zmanjšati ali jih sploh odstraniti.

Naslednja faza je faza sprejemanja novih dejstev in okoliščin. V tej fazi je najpomembnejše sprejeti dejstvo, da tisto, kar je bilo tako očarljivo v preteklosti, ne obstaja več. Če tega dejstva ne sprejmemo, te faze nismo uspešno zaključili, kar pomeni, da se bodo v posameznikih začeli pojavljati dvomi o smiselnosti preobrazbe. S tem se vračamo na stanje, ki smo ga imeli pred preobrazbo. Če smo to fazo uspešno zaključili se zavedamo, da stanja, ki je bilo tako očarljivo v preteklosti, ne bo nikoli več. Tichy (1986, str. 67) celo trdi, da smo komaj v tej fazi podvrženi resnemu preizkusu naše trdnosti pri aktu preskoka. Če prva in druga faza nista bili popolnoma izvedeni, se tudi faza odčaranja ne bo izvedla v popolnosti. Posledica je vrnitev na stanje pred preobrazbo in izguba časa in energije, ki smo ju vložili v poskus preobrazbe. Zanimivo pri tem

je, da ne moremo ostati "v sredini", če tretje faze nismo uspešno zaključili. Imamo samo dve možnosti, in sicer, da se preobrazimo ali da se vrnemo na staro stanje. Vrnitev na staro stanje pomeni propad poskusa preobrazbe. V primeru inoviranja je to vrnitev na stare vzorce delovanja, ki smatra inoviranje kot manj pomembno delovanje. Navedeno potrjujejo tudi moje lastne izkušnje.

Zadnja faza v aktu preskoka je faza, kjer so zaposleni za določen čas (lahko tudi nekaj mesecev) zmedeni. Le-ta se pri preobrazbi lahko pojavi, vendar to ni nujno. Problematično v njej je, da posamezniki ali skupine ne najdejo oprijemljivih točk niti v preteklosti niti v sedanjosti. To je čas, ko se je preobrazba začela, vendar še ni oprijemljivih pozitivnih rezultatov. Posameznik je v tej fazi zmeden in načeloma ne ve, ali je to, kar dela, pravilno in ali vodi do cilja. Ta faza se konča v tistem trenutku, ko zagledamo »luč na koncu predora«.

Posamezniki gredo v tej fazi skozi različne podfaze. Tichy navaja naslednje: zanikanje, skrb, pogajanje, potrnost in sprejetje. Med naštetimi podfazami je najtežje preskočiti prav prvo-zanikanje. Pri tem nastopa tudi t.i. piramidalni učinek, ki pravi, da gredo skozi fazo zanikanja najprej najnižje strukture in šele nazadnje vodstvo sistema (Tichy, 1986, str. 69). Glavna naloga vodstva pri tej preobrazbi je pomoč zaposlenim, da premagajo določene podfaze, ki pri tem nastopajo, in sicer prav posebej pri posameznikih, ki kažejo znake dezorientacije.

Če primerjamo Lewinov model in gledanje Tichyja, opazimo, da se Tichy bolj osredotoča na čustveno plat doživljanja preobrazbe in se bolj dotika posameznika. Lewinov model prikazuje ta proces bolj "mehanično" in se osredotoča na mehanizem. Tichy bolj poglobljeno pristopa k samemu aktu preskoka, ki smo ga opredelili kot časovno krajšega od procesa preobrazbe. Zaradi navedenega lahko smatramo, da Lewinov model uokvirja preobrazbo, katere sestavni del je dejanje preskoka. Sedaj lahko tudi trdimo, da je samo dejanje čustveno zahtevnejše.

Za vodje preobrazbe je seveda najbolj pomembno to, da razumejo dejanje preskoka in vse faze znotraj procesa preobrazbe.

Tichy opisuje, da večina sistemov v fazi odčaranja izgubi glavno povezavo s procesom preobrazbe, kar ima za posledico propad procesa preobrazbe. To se kaže predvsem tako, da se začnemo miselno zatekati k "starim dobrim časom", kajti obstoječa izkušnja o poskusu spremembe stanja je bila boleča in neuspešna. Pesimisti v tem sistemu najdejo takoj primerjavo, da je bil bivši sistem boljši od sedanjega. Kot posamezniki in skupine, ki niso naklonjeni spremembi, ali celo nasprotujejo, poskušamo narediti čim več, da bi vrnili stvari v stanje, ki je bilo pred tem in v katerem smo se bolje počutili. Posledica je, da ne najdemo motiva za spremembe, ker ne vidimo privlačnosti novega stanja. Starega stanja pa se tudi ne moremo okleniti, ker bi javno nasprotovanje spremembam povzročilo za takšne neodločene in nasprotujoče posameznike javno obsodbo. Tako se znajdemo sredi področja, ko ne pripadamo ne novemu ne staremu. Kaj se dogaja? Posledično izgubljam stik z drugimi sodelavci, ki so uspešno zaključili proces preobrazbe. Tako se ne čutimo več pripadni določeni skupini. V tem "brezvetrju" poskušamo najti sodelavce-zaveznike, ki občutijo enako in s katerimi skupaj obujamo "dobre stare čase", od česar pa si ne moremo obetati nikakršnega napredka na nobenem področju, tako tudi ne na področju izboljšav in inovacij.

Zaključimo lahko, da površinski pristop, ki ne seže do vseh ravni zaposlenih, pripelje do stanja, ko imamo v organizaciji tri homogene skupine. To so:

- zaposleni, ki sprejemajo nove vrednote;
- zaposleni, ki niso sprejeli novih vrednot;
- zaposleni, ki se nahajajo nekje vmes in ne vedo na katero stran bi se nagnili.

Pri tem neopredeljeni iščejo argumente, da bi podkrepili svoje občutke in se nagnili na eno ali drugo stran. Zato moramo zaposlene izobraževati, kajti le tako bomo dobili na svojo stran tiste, ki so bili do sedaj še nevtralni ali pa celo na strani, ki preobrazbi ni bila naklonjena. Ob tem lahko začutimo, da je stalno izobraževanje v današnjem času potrebno v vsakem sistemu.

Tako različne skupine zaposlenih, posebej če je njihova moč enako velika, seveda ne vodijo na pot uspešne preobrazbe. Rezultanta sil med njimi obstaja. Če prevladajo sile odpora sprememb ni. Če prevladajo sile sprememb, sprememba nastopi. V primeru neuspeha vodijo lahko samo do še enega poskusa, da bi nekaj spremenili. Posledica je, da v naslednjem poskusu začnemo **z novim vodjem**. Le-ta pa zaradi slabih izkušenj zaposlenih v preteklost ne začne z ničlo, ampak **z negativnim izhodiščem**, kajti prepričati mora zaposlene, da stopijo še enkrat na pot, ki so jo neuspešno prehodili in ki se po njihovem mnenju ni obnesla. Narediti in omogočiti moramo dominacijo prve skupine. V primeru uspeha in večjih sil sprememb imamo možnost, da to spremenjeno stanje tudi zamrznemo.

Da pa bi bili **uspešni pri zadnji fazi** t.j. fazi brez orientacije, morajo vodje preobrazbe **priskrbeti novo vlogo** vsakemu zaposlenemu.

Za pripravo novih vlog morajo biti zadolženi vodje, saj nihče drug ne more tako odločilno vplivati na zaposlene. Nenazadnje je njihova družbena vloga takšna, ki to ne samo podpira, ampak to tudi zahteva. Pomembno pri tem je, da doseže kritično maso udeležencev (kooperantov) v procesu preobrazbe, saj lahko le tako učinkovito in v zadostni meri vpliva na ostale udeležence v procesu preobrazbe.

Kako dosežemo, da bodo ljudje sprejeli in začutili pripadnost tej novi vlogi?

Nikakor jim ne smemo povedati, da je bilo delo in dejanja v preteklosti slaba, nevredna in v splošnem nepotrebna. S takšno razlago bomo v trenutku dosegli nasprotovanje, ne glede na to ali je to res ali ne. Zaposlenim moramo povedati, da je tisto v preteklosti na področju delovanja sistema sicer dobro, vendar ne ustreza več spremenjenemu okolju in novim realnostim (Tichy, 1986, str. 180). Zato mora naš sistem to spremeniti, in prosimo vse, da sodelujejo v tem procesu in po svojih najboljših močeh pripomorejo k spremembi, ki so od njegovega nastanka že bile in v prihodnosti še bodo. Vez med uspešno preteklostjo in uspešno prihodnostjo lahko tvorijo samo zaposleni. Brez njih torej ne bi bila mogoča niti preteklost, kot tudi ne prihodnost, ki se naslanja na temelje preteklosti. Zavestno torej povečujemo njihov pomen in vlogo v preteklosti. To delamo zato, ker ne želimo energije sistema in njegovega delovanja ustaviti, ampak jo z nezmanjšano energijo usmeriti v nam želeno smer. V našem primeru bo to inoviranje.

3.7 Zasnova sprememb v sistemu

Če želimo spremeniti sistem in ga zasnovati na novih temeljih, moramo zgraditi tudi novo organizacijsko strukturo sistema. Na neki način v njem opravljamo vlogo "**arhitekta**". To vlogo opravlja ravnatelj. Na področju inoviranja kot ravnatelj zato izgrajujemo novo organizacijsko strukturo, ki bo podpirala inovacije. Bodoča oblika organizacijske strukture je odvisna predvsem od ravnatelja sistema in ciljev, ki si jih je zadal. Ob tem je tudi pomembno, da upošteva lastne izkušnje in izkušnje sistema ter zahteve okolja, v katerem sistem deluje (glej poglavji 3.1 in 3.2).

V sistemih, kjer je inoviranje in izboljševanje šibko, ali pa ga sploh ni, se ne moremo zadovoljiti z majhnimi popravki. Potrebno je narediti korenitejši poseg v strukturo sistema. Naloga vodje (arhitekta) je, da vgradi skupno vizijo o inoviranju in njegovi bodoči vlogi (obravnavano v prejšnjih poglavjih) v sistem z največjim možnim družbenim vzvodom, z namenom ojačanja vseh različnih idej kot nosilcev inovacij. Pri takšnem posegu v sistem pa naletijo vodje na **vrsto ovir**. Nekatere med njimi so tehnične omejitve, razdelitev moči in kultura, ki smo jih že omenili. Vendar je po mojih izkušnjah izredno **pomembna** tudi obstoječa **družbena mreža** (angl. social network), ki služi kot povezava med naštetimi ovirami. Tako jih povezuje v trdnejšo celoto. Če se soočimo s sistemom, kjer inoviranje deluje slabo, je gotovo, da ima pri tem velik vpliv tudi družbena mreža, ki predstavlja oviro na poti do zelenega sistema na področju inoviranja.

Vsak izmed nas je vključen v svojo družbeno mrežo (družina, sodelavci, prijatelji, sošolci...). V njej živimo, delujemo ter se razvijamo in pomeni polje našega delovanja v okolici (pod okolico lahko smatramo tako formalne kot neformalne povezave med različnimi posamezniki). Ker nam le-ta predstavlja znano okolico, se v njej počutimo varno. Robbins (1996, str. 299) jo opisuje kot skupek povezav med določenimi posamezniki, ki imajo navadno tudi skupne cilje. Če govorimo o vlogi potrebnega korenitega spreminjanja strukture, ni dovolj samo določitev družbene mreže in povezav, ampak je potrebno po Tichyju (1986, str. 188) družbeno mrežo, ki ne deluje v skladu z našimi cilji, uničiti ali vsaj korenito omejiti. Z namenom ustvarjanja smiselne spremembe moramo ustvariti in postaviti novo, ki bo sposobna delovati v smislu doseganja ciljev, ki smo si jih kot sistem zastavili.

Družbena mreža služi kot **kanal za komunikacije** in kot **sredstvo pritiska** na udeležence ali skupine. Deluje tako po formalni kot tudi po neformalni informacijski strukturi. Zaradi sposobnosti "življenja v dveh oblikah" jo težko določimo, še težje pa nanjo vplivamo. V splošnem se moramo njenega vpliva zavedati in jo upoštevati, ali pa jo razbiti (preoblikovati). S svojim formalnim in neformalnim vplivom nam lahko ogrozi in celo prepreči preoblikovanje sistema. Prav tako lahko zaustavi inoviranje v sistemu, in to predvsem tisti del, ki se ne dotika toliko formalnih delov (oddelek za raziskave in razvoj), ampak predvsem tisti, ki po Muleju (Mulej, 2000, str. 509), kot smo že zapisali, ni poklicno zadolžen, da poskuša inovirati. To pomeni vse druge, razen zaposlenih v oddelkih za raziskave in razvoj. Ker je v teh oddelkih običajno zaposlen manjši del vseh, to pomeni, da družbena mreža vpliva na udeležence skoraj celotnega sistema. Zaradi te nevarnosti in njenega vpliva na zmanjševanje inoviranja kot tudi drugo delovanje si jo v nadaljevanju podrobneje ogledjmo.

Nameni delovanja različnih družbenih mrež v sistemu so lahko različni. Glede na cilj delovanja le-ta deluje po različnih poteh in časovnem delovanju. **Družbena mreža sistema je sestavljena iz različnih povezav.** Robbins (1996, str. 299) navaja naslednje:

- skupine znotraj družbene mreže;
- skupine, ki jih določimo;
- skupine, ki nastanejo iz nuje;
- zveze, ki se vzpostavijo začasno, ki delujejo dokler ne dosežejo cilja;
- klike, ki so trajnejše od zvez in vsebujejo prijateljstvo;
- zvezde, ki imajo znotraj družbene mreže največ povezav;
- zveze, ki so povezane z nekaj skupinami, vendar nobeni ne pripadajo;
- povezovalci med dvema ali več skupinami;
- posamezniki, ki ne pripadajo nikomur.

Analiziranje družbenih mrež je posebej zahtevno pri velikih sistemih zaradi množice možnih povezav. Iz tega se je razvila celo stroka, ki ji pravimo sociometrija. Ukvarja se z analitičnimi tehnikami študija povezav in delovanj znotraj skupine.

Predpostavimo, da v splošnem velja naslednje. Če želi nekdo spremeniti obstoječo družbeno mrežo se mu (navadno) upremo. Naloga vodje (arhitekta sistema) je, da razgradi staro mrežo (če misli, da je to potrebno) in zgradi takšno, ki bo podrejena novim skupnim ciljem celotnega sistema. Nekatero povezave se obdržijo, druge propadejo in tretje komaj nastajajo. Če je potrebno, to tudi pomeni izločitev določenih oseb, ki niso (ali ne morejo biti) vključene v novo mrežo. Takšni posamezniki lahko celo vplivajo na druge zaposlene, s čimer bi lahko s svojim vplivom ogrozila proces preobrazbe, kar smo na začetku poglavja že omenili.

Tichy je mnenja, da je **kritično obdobje razumevanja družbene mreže** v trenutku, **ko pride do zamenjav na vrhu sistema**, ko prejšnje vodje (če do tega sploh pride) zamenjamo z novimi. Zaposleni se naenkrat znajdejo z novim vodjem, pred katerim morajo še enkrat dokazati svoje sposobnosti. **Znova se torej vzpostavi odnos z vodjem**, medtem ko vez med obstoječimi zaposlenimi ostane enaka. To **poteka v dveh fazah**. Prvo fazo predstavlja **testiranje**, kaj je zaželeno in kaj prepovedano delati pri novem vodji. S tem ko dovolj spoznajo obe kategoriji, udeleženci (tako vodja kot podrejeni) poskušajo vplivati na odločitve. Od stila vodenja je odvisno, koliko nadrejeni upoštevajo mnenje podrejenih in kakšno vlogo bo pripisal "mnenju podrejenih". Prav tako poteka komunikacija v drugi smeri. Podrejeni ob tem spoznavajo, **v kolikšni meri morajo spoštovati dogovorjeno** (ali ukaz) med njimi in vodjo, kar predstavlja drugo fazo.

Ker smo napisali, da to velja v splošnem, je seveda vprašljivo, če velja tudi za inoviranje v sistemu. Vprašamo se lahko, koga izmed inovatorjev sprememba lahko prizadene in zakaj bi ji nasprotoval. Večji poudarek inoviranju pravzaprav predstavlja podpora inovatorjem, kajti njihovo delo dobi pomembnejše mesto v sistemu in temu se tudi skozi obstoječo družbeno mrežo ne uprejo (kot to velja za druge spremembe, npr. položaja ali moči posameznika ipd.).

Predpostavimo lahko, da bi se le ti uprli spremembi, ki bi kazala na zmanjšanje pomena njihovega dela, torej ravno nasprotno od tistega, kar želimo s preobrazbo na področju inoviranja narediti. Znotraj skupine inovatorjev bi sprememba lahko prizadela samo tiste udeležence, katerih novo vrednotenje rezultatov bi pomenilo njihov osebno slabši rezultat. Ta majhna premaknitev nekaj posameznikov je v primerjavi z obsežnejšim "premikom" inoviranja samega na lestvici pomembnosti v sistemu.

Zaključimo lahko, da inovatorji preko obstoječe družbene mreže ne bodo zavirali, ampak pospeševali preobrazbo.

Večja težava se po mojih izkušnjah pojavlja pri tistih, ki se z inoviranjem ne ukvarjajo, in sicer iz dveh razlogov. Prvi je gotovo, da bo pomembnost njihovega dela nazadovala za eno mesto, če bo pomembnost inoviranja dosegla mesto pred njo. Drugi razlog predstavlja nevarnost, da bi v ocenjevanju uspešnosti posameznika uspešnost na področju inoviranja ne pridobila prevelike **veljave (ponderjev)**, ko bi ugotavljali uspešnost posameznika na delovnem mestu. Na tem področju lahko pričakujemo nasprotovanje predvsem tistih, ki bi zaradi tega precej izgubili, ker je njihova sposobnost inoviranja manjša. Zato velja ob preobrazbi misliti na postopnost pri spremembi ponderjev, da ne bi imeli prevelikih težav s tistimi, pri katerih pride do velike spremembe v relativno kratkem času. Če velja omenjena težava predvsem na kratek rok, pa je pri ocenjevanju na dolgi rok cilj spreminjanja naslednji:

"Ponder inoviranja mora zavzemati najvišje vrednosti na delovnih mestih, kjer je ta potrebna in zaželeni."

Če želimo v inoviranje vključiti celoten sistem, je potemtakem sposobnost inoviranja pomembna na vsakem delovnem mestu. Vendar inoviranje ni vedno odločilno za določeno delovno mesto. Trditev, ki smo jo postavili, je zato pretirana. Zato bi bilo primernejše, če bi trdili, da mora biti inoviranje sicer vključeno v oceno uspešnosti posameznika na vsakem delovnem mestu, vendar je velikost ponderja potrebno prilagoditi resničnim potrebam delovnega mesta po inoviranju. Kakor povsod sta tudi tukaj potrebni postopnost in previdnosti pri vpeljavi sprememb, ki mu bodo nekateri posamezniki zagotovo nasprotovali. Potrebno je vedeti, kako poteka nasprotovanje vpletenih (prizadetih), ki so najbolj nevarni za potek preobrazbe.

Velikokrat smo v življenju naleteli na to, da novim vodjem ni uspelo spremeniti ali drugače preobraziti sistema-vzpodbuditi inoviranja. V skrajnem primeru, če so podrejeni med seboj enotni, lahko z združenimi močmi ogrozijo obstoj novega vodje, saj lahko takoj začnejo vplivati na druge zaposlene preko obstoječe družbene mreže, medtem ko si jo mora novi vodja šele zgraditi. To je slabost novih vodij, za katero pa ni nujno, da slabo vplivajo na sistem, saj njegov prihod lahko povzroči škodo le obstoječim družbenim mrežam in ne tistim, ki jih bo komaj vzpostavil.

Tichyevi izsledki na področju sprememb (Tichy, 1986, str. 57) nakazujejo, da morajo prihajajoče ravnatelje zaposleni spoštovati na osnovi njihovih dosedanjih dosežkov (ni pa nujno, da ga (jih) ljubijo). Za dosego tega pogoja moramo to posameznikom v sistemu nekako sporočiti. Najbolje je, da ga predstavimo zaposlenim s predstavo njegovih dosežkov in uspehov v obliki govora pred zaposlenimi ali v kakšni drugi obliki (npr. okrožnica). S tem pri večini zaposlenih dosežemo pozitiven moment preobrazbe.

Če prihaja ravnatelj v sistem **od zunaj** in ni vpleten v obstoječo mrežo organizacije, je samo dejanje razgradnje obstoječe družbene mreže zanj verjetno lažje, kot je to v primeru, ko prihaja **od znotraj**. Težave pri "vstopu od zunaj" nastopijo, ker ne pozna obstoječe družbene mreže in potrebuje nekaj več časa, da jo spozna. V nasprotnem primeru, ko postane glavni arhitekt človek obstoječe mreže, je **težavnost opisanih ovir** obratna. V tem primeru je izredno težko sebe (arhitekta) izločiti iz obstoječe mreže.

Ena izmed iger, ko prihaja arhitekt iz sistema samega, je **igra za naslednika** ravnatelja in predstavlja igro z negativno vsoto (katere rezultat je samo en dobitnik in najmanj en poraženec). Tichy opisuje morebitno negativno reakcijo poraženc(ev)a. Te se kažejo v obliki odkritega nasprotovanja ali celo sabotaže v katero poskuša poraženec potegniti svojo celotno socialno mrežo, ki pa ji glavni arhitekt več ne (ne more) pripada(ti), saj je on edini dobitnik. Takšno delovanje poražencev lahko onemogoči celoten sistem, če novi "arhitekt organizacije" nanjo ni pripravljen in nima dovolj velike moči ali je ni sposoben izrabljati.

Enako (ali vsaj zelo podobno) po mojih izkušnjah velja, ko imamo v sistemu inovatorja, ki ni zadovoljen z nagrado za svoje (nadpovprečne) dosežke. V samo nasprotovanje obstoječemu sistemu poskuša potegniti tudi celotno družbeno mrežo, v kateri ima vpliv in ji pripada (v najslabšem in za sistem najbolj pogubnem primeru gre za celotno inovatorsko mrežo!). Zato je ključno, da pri zgraditvi sistema inoviranja upoštevamo mnenja inovatorjev samih in drugih zaposleni, saj s takšnim korakom že v začetku obidemo pomemben vzrok težav (nezadovoljstva) na področju izboljševanja in inoviranja. Morebitno spremembo pri sodelujočih in njihovo stanje moramo **stalno spremljati**, kar lahko poteka v obliki **anket, intervjujev** ipd., ker s tem vzdržujemo skrb za posameznika in celoten sistem inoviranja. S takšnim spremljanjem in prilagajanjem spremembam v okolici ustvarjamo osnovo za spremembe in prilagoditev obstoječim pogojem. Tako **sistem izboljšujemo in prilagajamo** spreminjajočemu se okolju, v katerem deluje sistem, kot tudi potrebam zaposlenih. S takšnimi ponavljanji se vedno znova približujemo optimalni obliki področja inoviranja. Tako zadržimo zagon (moment) spreminjanja. Spreminjanja in prilagoditve ne smemo nikoli ustaviti. Sistemsko jih moramo vgraditi v sistem in omogočati spreminjanje in prilagajanje sistema tudi v prihodnosti, ki naj bi s tem postal manj odvisen od posameznikov.

Zamah vzdržujemo tako, da v rednih časovnih intervalih (vsako leto znova) zaposleni čutijo iskro upanja, da gre tudi pri tej prilagoditvi za izboljšavo v njihovo dobro in v dobro sistema. Da torej nismo pozabili na tiste, ki jim morda sistem še ne ustreza oziroma ga smatrajo za poštenega.

3.8 Izbira vodstvene skupine

Veliko avtorjev šteje **izbiro** najvišje **vodstvene skupine** kot **najpomembnejše dejanje novega vodje** na celotni poti preobrazbe. To izhaja predvsem iz dejstva, da ima najvišje vodstvo (brez izjeme) največji vpliv (preko t.i. družbenega vzvoda) na dogajanje v celotnem sistemu. Če to predpostavimo, lahko zatrdimo, da je za vse težave ali uspehe v največji meri krivo vodstvo (ravnateljstvo), ki pa mora prevzeti za to tudi osebno odgovornost. **S prihodom novega vodje** lahko ujamemo **najugodnejši trenutek za spremembo** sestave najvišje **vodstvene ekipe**. To

največkrat poteka po naslednjem zaporedju. Po določenem obdobju, ko se novi vodja orientira v sistemu, **najprej "odreže" tiste**, ki po svojih sposobnostih nikakor **ne sodijo v vodilno ekipo**. Tistim, ki ostanejo, pa mora novi vodja ponuditi dve možnosti. Prva je, da dostojno zapustijo sistem, drugo možnost pa predstavlja priključitev procesu preobrazbe z vso svojo močjo in absolutno predanostjo. Vmesne poti žal ni. Tichy (1986, str. 167) kot tudi Komisar (HBR, 2000, vol.2, str.162) smatrata takšno dejanje za pomemben preobrat pri preobrazbi, ki ima zraven tega še finančno posledico, ki se v daljšem časovnem obdobju prikaže kot prihranek.

Nepredanim in neproduktivnim ravnateljem se je najbolje izogniti, in sicer tako, da se z njimi razidemo. Vodjem, ki se s tem procesom prenove ne morejo poistovetiti, moramo zato ponuditi rešitev, ki bo zadovoljevala obe strani. Lahko je to predčasna upokojitev, odpravnina s konkurenčno klavzulo ali kakšna druga oblika razdružitve s sistemom. Spoštovati in razumeti moramo njihovo "lojalnost" prejšnji usmeritvi, ki je bila aktivna morda tudi skozi njihovo celotno poklicno pot.

Lep primer takšne poti predstavlja podjetje Chrysler, ko ga je prevzel Lee Iacocca in je odpustil skoraj celotno prejšnje vodstvo (35 direktorjev od 37-ih) in pripeljal v podjetje 14 ljudi, s katerimi je delal že prej v Fordu.

Možnost zaposlitve kot svetovalca avtor (Tichy, 1986, str. 39) ne priporoča, kajti takšna oseba ima razvito močno družbeno mrežo v organizaciji in lahko s svojim vplivom znotraj organizacije namenoma deluje proti novi usmeritvi, ki jo prinašajo člani nove ekipe. Predpostavimo lahko namreč, da oseba z novim položajem in vlogo ne bo bolj zadovoljna, kvečjemu manj ali celo nezadovoljna.

Pomembno je, da **rešitev** v največji možni meri **zadovolji obe strani**. Če to zanemarimo, bomo na poti preobrazbe imeli težave, ki bi se jim bilo mogoče izogniti, ker ne gre podcenjevati vpliva bivših zaposlenih na družbeno mrežo, ki jim je nekdanj pripadala. Kot ravnatelji moramo zagotoviti, da se tisti, ki ostanejo, obvežejo, da bodo po svojih najboljših močeh pomagali v postopku preobrazbe. Ob tem velja razmisliti tudi o možnosti ceremoniala ob sprejetju v novo vodstveno ekipo, ki naj ustvari dodatni čustveni moment in občutek povezanosti s sistemom. Če upoštevamo Maslowovo hierarhijo zadovoljitve potreb, ki v tretji stopnji predvideva potrebo po pripadnosti, samostojnosti, statusu, prepoznavnosti itn., je za uresničitev te stopnje takšen ceremonijal primerna oblika, ki zadovolji posameznika in mu da dodaten zagon. Morebitna negativna posledica takšnega ceremonijala je v občutku nekakšne elitističnosti posameznikov, ki pripadajo vodstveni ekipi, s čimer lahko povzročimo delitev na dva tabora, to sta vodstveni in tisti, ki to ni (ostalih zaposlenih), čemur se moramo seveda izogniti.

Pri določeni stopnji prenovitve vodstvene ekipe nastane dodaten moment do sprememb, ki ga moramo biti sposobni izkoristiti (omenjena čustvena povezanost), če želimo, da preobrazba hitreje steče. Kakšen vpliv ima ta zamah na potek začetka preobrazbe, bomo videli v nadaljevanju.

Kako člane "prenovitvene" ekipe prepričati o pomembnosti njihovega dela, če se seveda kritična masa strinja, da so inovacije v sistemu potrebne? Veliko je možnih poti, kako to najbolje operativno izvesti, vendar sem pri študiju literature odkril, da je ena izmed učinkovitejših metoda s t.i. »ustvarjalno delavnico«. (Tichy 1986, str. 173).

Organizacija ustvarjalne delavnice, ki jo pripravimo v **neformalnem okolju**, na kateri se ljudje med seboj spoznajo. Na takšnih delavnicah se spoznajo bolje kot v medsebojnih družbenih stikih in je predvsem namenjena spoznavanju drugačnosti. To drugačnost pa morajo udeleženci doživeti kot naravno in razumljivo. Na takšni delavnici moramo zasaditi spoznanje pomembnosti teamskega dela, njihovo pomoč na poti skozi preobrazbo, osnovne postopke za ugotavljanje stilov razmišljanja, kjer razvijamo določen prototip delovanja sistema v prihodnosti. Namen tega je inoviranje vodenja, ki se bo prenašalo tudi na druge nivoje in kjer bo inoviranje postalo ena izmed temeljev delovanja, za katerim stremimo. Ob tem nam mora biti cilj **doseči kritično maso poslovnih talentov**, ki bo omogočala uspešno izpeljavo procesa preobrazbe. Ker gre za koncentracijo najpomembnejših posameznikov, takšne priložnosti ne smemo prepustiti naključju in pri tem neuspeti (pri pridobitvi kritične mase vplivnih posameznikov).

Cilji takšne **delavnice** so odvisni od posameznega vodje, vendar sem v literaturi (Tichy, 1986, str. 177) zasledil veliko prednost, ki takšno obliko daje na posebno mesto, to je, da se med takšno delavnico navadno sprosti veliko ustvarjalne energije, ki je osnova za ustvarjanje idej (začetek inoviranja) in je povrh večini še v veselje. Naloge so povezane s **spoznavanjem** ciljev **delovanja "novega" sistema**, standardov, odgovornosti, postopkov, primerjav lastnih ocen in ocen njihovih podrejenih o stilu vodenja, teamskim delom in podobno. Če želimo, lahko v takšno delavnico vključimo teste fizične aktivnosti (pohodi, aktivnosti na meji spretnosti vojaških veščin ipd.), katerih namen je opazovanje sebe in svojih bodočih sodelavcev in njihove psihosocialne dinamike. Če so udeleženci prvič skupaj na takšni delavnici, bodo svoje sodelavce spoznali v čisto drugačni luči, kar bo za udeležence predstavljalo novost. Če bo takšna novost koristna, jo lahko smatramo za inovacijo vodenja v sistemu, ker predstavlja koristno spremembo. **Rezultati** takšne **delavnice** so lahko (Tichy, 1986, str. 177) različni. Med najpomembnejše spadajo:

- **Vpliv na osebno življenje** posameznika, ki po takšni delavnici drugače razumeva družbo okoli sebe, vključujoč tudi njihovo zasebno življenje (družina).
- **Skupni izsledki**, ki se pojavijo kot rezultat izmenjave mnenj.
- **Motiviranje** sodelavcev za spremembe.
- Nove zgodbe, miti ali rituali, ki vplivajo na **enotnost skupine**.
- **Dodatni pritisk za spremembe** sistema, ki se nadaljujejo tudi po delavnici.
- **Načrt dela posameznega vodje** (osebni urnik), ki je rezultat spoznanj o tem kaj vse je potrebno narediti in upoštevati pri procesu preobrazbe.
- **Dodatni pritisk za spremembe** sistema človeških virov.

Če smo imeli uspešno delavnico, ki je bila koristna in se je življenje posameznih vodij po njej spremenilo, smo naredili odločen korak v pravo smer. Če je ta sprememba predstavljala potreben pogoj, da preobrazba dobi potreben zagon, na drugi strani pa predstavlja zadosten pogoj za uspešen prenos tega zagona na celoten sistem. Ob tem je potrebno opozoriti na omejitve in sicer, da ni mogoče uspešno prenesti procesa na celoten sistem, če ni bil proces zaključen pri vsakem posameznem vodji, ki bo preobrazbo prenašal na nižje nivoje (tukaj uporabimo veliki družbeni vzvod, ki je vodjem na voljo). Z drugimi besedami lahko povemo, da predstavlja neprepričani

posameznik blokado idej in pobud prenovitve njegovih podrejenih. To velja od čisto enostavnih aktivnosti pa tja do vzpodbujanja za inovacije. Ali je ta proces v celoti zaključen pri posameznem vodji, lahko ugotavljamo z rezultati in skupinskimi in posameznimi intervjuji, ki jih moramo kasneje redno opravljati.

Pri vzpodbujanju inovacij moramo uporabiti vsa razpoložljiva sredstva za to, da prepričamo vodstveno ekipo o pomembnosti inoviranja, kajti le tako bomo to "stanje duha" (inoviranja) uspešno prenesli na celoten sistem, kar je glavni cilj vodstvene ekipe.

3.9 Prenos zavezanosti inoviranja na celoten sistem

Namen pridobivanja kritične mase poslovodij je v tem, da preko njih vplivamo na celoten sistem. Če govorimo o obvezi, da to prenesemo na celoten sistem, moramo razumeti tudi miselni proces, ki se odvija v zaposlenih na vseh nivojih. Ob tem lahko **izkoristimo moč in družbeni vzvod**, ki ga imamo na razpolago. Če tega ne izkoristimo, izgubimo pomembno vzvod vpliva pri preobrazbi celotnega sistema. Brez izkoriščanja družbenega vzvoda, ki nam je na voljo je preobrazba seveda otežena, lahko celo nemogoča. Pri študiju literature sem tudi dognal, da je skoraj nemogoče prenesti pomen inoviranja na nižje hierarhične nivoje brez podpore vodstvene ekipe. S tem seveda ni rečeno, da je to nemogoče doseči, vendar imamo pri tem nepotrebno izgubo energije.

Z vidika doseganja cilja o inovativno uspešnem delovanju sistema je zato po mojem mnenju nedopustno neizkoriščanje orodij, ki jih imamo na voljo, posebej še v primeru, če nam jih širše okolje priznava. V primeru, da jih okolje, v katerem delujemo, delno ali v celoti zavrača je uporaba le-teh seveda vprašljiva, kar pa prepuščamo odnosu med posameznikom in zahtevami okolja, v katerem deluje.

Čeprav smo že veliko pisali o kritični masi in jo tudi definirali (glej 3.5), še vedno nismo definirali, koliko znaša. Koliko torej znaša kritična masa zaposlenih, potrebnih za spremembe? Težko je oceniti v številu ali odstotkih, koliko je potrebnih, vendar lahko trdimo naslednje: "Na vsakem nivoju sistema moramo preko tistih, ki vplivajo na večino, pridobiti večino vseh zaposlenih na posameznem nivoju, zato je ob tem ključno, da spoznamo družbeno mrežo v sistemu in vplivne posameznike v njej. Preko teh vplivnih posameznikov med procesom preobrazbe vplivamo tudi na druge zaposlene, da se je vredno priključiti preobrazbi.

V času pridobivanja kritične mase na drugih (ne vodstvenih) nivojih je potrebno zaposlenim prikazati simbolni pomen najvišjega vodje skozi različne zgodbe in njegove pretekle dosežke, ki s tem pooseblja val sprememb, kar smo že omenili. Njihov namen mora biti zgolj boljša predstava (vizualizacija) dejanj njihovega novega vodje in ne morda manipulacija in zloraba. **Cilj** je, da **zaposlene prepričamo**, da je pot, ki jo pooseblja vodja, pravilna. Moramo jim tudi dati vedeti, da bo na koncu procesa (tunela) rezultat, ki bo omogočil napredek tako posameznikom, sistemu, kot tudi okolju v katerem delujejo. Na področju inoviranja pomeni to boljše optimiranje in obvladovanje procesov, osvajanje novih znanj, tehnologij, izdelkov ipd. Povedano drugače pomeni to spremenjen in boljši sistem, ki bo uspešneje izkoriščen inovativni potencial zaposlenih.

Pri postavljanju ciljev je tudi zaželeno, da jim **postavimo konkretne cilje**, npr. 10% zvišanja tega in onega v določenem času; znižanje nekaterih stvari na določen nivo itd., ne pa težko opisljive cilje, kot na primer višjo kakovost, ki si jih zna pravilno razlagati le peščica. Naloge, ki čakajo vodjo in njegovo ekipo pri pridobivanju celotnega sistema v proces inoviranja, so zelo občutljive in kompleksne, predvsem zaradi števila in različnosti posameznikov v sistemu. Najenostavneje bi bilo seveda to obiti, kar se dejansko dogaja v večini primerov (Tichy, 1986, str. 180), vendar žal to ni mogoče, če želimo sistem uspešno preobraziti. Logična posledica tega je, da to področje pogosto podcenjeno in ni tako obdelano kot druga področja pri preobrazbi. Zato ta prenos zavzemanja za inoviranje predstavlja področje, kjer prihaja do največjih negativnih presenečenj zaradi nepripravljenosti. Tichy (1986, str. 180) navaja pri tem naslednje korake, ki jih moramo narediti. To so:

- **Povzetek preteklosti.** Le-ta naj združi cilje in dejstva v preteklosti ter prav tako upanje in sanje ter njihovo (ne)izpolnitev. Na področju inovacij moramo zaposlenim povedati, da so bile v sistemu opravljene določene inovacije, ki so bile posledica prejšnje strategije in prej zastavljenih ciljev.
- **Zagovarjanje potrebnosti spremembe.** Pri tem moramo priskrbeti dovolj velik razlog za začetek nečesa novega. Pri zagovarjanju inoviranja moramo reči, da se« je okolje v katerem sistem deluje, tak korenito spremenilo in da brez inovacij ne bo mogoče niti slediti tempu, ki ga narekuje konkurenca, kaj šele, da bi v tej neizprosni dirki igrali eno vidnejših vlog. Na spremembe v okolju, zunaj sistema, se bo zato potrebno prilagoditi in izkoristiti zmožnosti zaposlenih, pri čemer je pomemben vsak posameznik in vsaka, še tako majhna ideja.«
- **Vzpostaviti kontinuiteto med preteklostjo in prihodnostjo.** Ker so večje spremembe vedno pospremljene z odporom, je potrebno zaposlenim obljubiti, da bodo nekateri elementi ohranjeni tudi v bodoče. Na področju inoviranja moramo zagovarjati nekaj podobnega kot naslednje:«Da je bil sistem v preteklosti uspešen in ima za obvezo tudi uspešnost v prihodnosti. To smo dolžni našim predhodnikom in tistim, ki prihajajo za nami. V tem trenutku so le zaposleni tisti, na katerih je sposobnost in odgovornost, da to uresničijo. Pomagali bomo povsod in vsakomur, da z idejami zaposlenih to tudi ustvarimo.«
- **Priznanje preteklosti.** Nemogoče je spremeniti smer, ne da bi priznali, da je bila pot v preteklosti dobra. »Na zapuščino preteklosti moramo biti ponosni, vendar pa moramo tudi povedati, da prihodnost zahteva nekaj spremenjeno pot, po kateri moramo stopati. Drugi časi zahtevajo tudi druge poti.«

Zakaj je ta sprememba potrebna? Kot opisuje omenjeni avtor, je namen tega, da zaposleni začutijo ob videnju novih možnosti v skladu vizijo sistema določeno vznemirjenost. Pri odkrivanju novih področij moramo pozornost zaposlenih usmeriti v odmik od prejšnjih usmeritev in vrednot k novim. Vendar navedeni koraki veljajo ne le za pridobivanje kritične mase, ampak za vsak proces preobrazbe.

Na področju inoviranja in tudi na drugih področjih delovanj sistemov naredimo to najbolje z skupinskimi intervjuji ali anketami (Schein, 1999, str. 65), ki smo jih že uporabili pri analizi

dogajanja na področju inoviranja (glej poglavje 3.1). V takšni povezavi udeležencev se lahko dokoplujemo do vzrokov delovanja na področju inoviranja v preteklosti. S takšnim pristopom moramo doseči popuščanje zadržkov, ki jih imajo zaposleni zaradi različnih vzrokov. V primeru anket to ni mogoče, kajti te ne omogočajo povratnega preverjanja določenih odgovorov. Ankete prav tako ne omogočajo dodatnega pojasnjevanja določenih odgovorov, ki si jih lahko napačno razlagamo. To podpira dejstvo, da pri anketah ne moremo postavljati dodatnih vprašanj z namenom, da bi osvetlili določeno trditev udeleženca, ampak si ustvarjamo vnaprej določeno sliko, kaj si udeleženec pri tem misli. Ta slika lahko daje popačeno ali celo netočno sliko. Pri skupinskih intervjujih se temu lahko v veliki meri izognemo. Ostaja samo še del, ki je odvisen od izpraševalca in njegove sposobnosti, da si na osnovi vprašanj ustvari sliko o dogajanju na področju inoviranja.

V te skupinske intervjuje lahko vključimo zaposlene, ki so udeleženi pri idejah za izboljšave in inovacije, kot tudi bivše zaposlene. Bivši zaposleni predstavljajo pomemben člen pri obravnavanju vzrokov za delovanje sil v preteklosti, ki zaradi svoje neobremenjenosti po pravilu razpravlja bolj odkrito in razumno. Seveda je potrebno ob tem osvetliti tudi časovno povezanost. Bolj kot je sodelovanje v sistemu oddaljeno, manj so bivši zaposleni zanj pripravljeni narediti. Zato je najprimernejši trenutek za to takoj po odhodu posameznika iz sistema, ko so spomini na ovire in druge vplive pri njegovem delu na področju inoviranja še sveži.

Če še enkrat napišemo prej navedene štiri korake, ki veljajo za področje inoviranja, bi jih lahko opisali takole:

3.10 Pomen izobraževanja zaposlenih

Izobraževanje nasploh predstavlja seveda širši okvir, ki lahko sledi procesu preobrazbe ali je časovno postavljen njemu ob bok.

Pomen izobraževanja za inoviranje se v razvitih družbah kaže predvsem skozi njihov lasten nacionalni pristop k inoviranju, ki se v sistemih naslanja preko vodij na ostale zaposlene. Skozi proces izobraževanja poslovodjem prikazujejo pomembnost inovacij in izboljšav za obstoj in razvoj sistema in tako ustvarijo potreben pogoj za prenos te zavesti na zaposlene (HBR, 1998, vol.4, str. 38). V svetu obstajata dva glavna pristopa splošnega izobraževanja, katerim je skupna visoka stopnja zavesti o pomembnosti izobraževanja. Prav tako je pri obeh tipih zaslediti zavedanje o veliki pomembnosti inoviranja v sistemu, vendar bomo najprej obravnavali sistem splošnega izobraževanja.

Prvi pristop predstavlja izobraževanje na fakultetnem nivoju na različnih fakultetah z nadgradnjo MBA študija, kar velja predvsem za državi kot sta Francija in ZDA. Drugi pristop so razvile države kot so na primer Nemčija in Japonska, ki za razliko od Francije in ZDA dajeta večji poudarek na izobraževanju ob delu v lastnem sistemu (McMillan, 1992, str. 53).

Če s teh dveh gledišč obravnavamo primer Slovenije, je največja težava pri prvem pristopu v tem, da ne premoremo dovolj univerz, ki bi se na prostem trgu razvijale samo glede na kakovost in količino lastnega dela. Za elitnost izobraževalnih ustanov je Slovenija veliko premajhna in zaradi te majhnosti ni sposobna ustvariti konkurence med posameznimi istovrstnimi ustanovami.

Zaradi omenjenega dejstva je gotovo bolje, če se osredotočimo bolj k izobraževanju v lastnem sistemu. Vendar je tudi pri takšnem tipu izobraževanja težava. Pomembno je namreč zavedanje ravnateljev v sistemu, da je potrebno zaposlene sproti in stalno izobraževati. Ker v tem delu govorimo o inoviranju v poslovnem sistemu, lahko potegnemo določene paralele samo z drugim pristopom, in sicer, ko imamo zaposlene in jih izobražujemo znotraj sistema. Pri tem je potrebno, da spoznamo nekaj osnovnih teoretičnih izhodišč, ko bomo govorili o potrebnem izobraževanju.

Izobraževalni sistemi **po končanem formalnem izobraževanju** so nastali zaradi **dveh** glavnih **dejavnikov**. Prvi dejavnik je naraven proces pozabljanja že pridobljenega znanja. Drugi dejavnik nastopa zaradi dejstva, ker znanje v tem času zastareva precej hitreje, kot je bilo to v preteklosti (Hamel, 2000, str. 11). Tretji dejavnik, ki ga ne bomo pri tem delu posebej obravnavali, je vedno večje število znanstvenih področij.

Koliko dodatnega izobraževanja je potrebno za to, da bi zaposleni zvišali svoj nivo znanja? Iz česa je ta proces sestavljen in kaj nanj vpliva?

V to sta vključena dva procesa, ki potekata neodvisno od volje posameznika ali sistema, v katerem le-ta deluje. **Prvi proces je pozabljanje** že pridobljenega znanja, ki je skozi življenje posameznika bolj ali manj konstanten in je povezan s prvim dejavnikom. Napišemo lahko, da se med posamezniki ta letni delež pozabljanja spreminja in je za vsakega posameznika različen (Fidlow, 1991, str. 13). Pozabljanja samega v tem delu ne bomo posebej predstavljali, saj nam je vsem v osnovi znan in ga sami tudi čutimo. Njegovo poglobljeno obravnavanje bi zahtevalo poglobljeno znanje medicine in psihologije, kar sega izven teme tega dela.

Drugi proces za razliko od prvega predstavljajo **zahteve** stroke, t.j. zunanjega **strokovnega okolja**, in se naslanja na drugi dejavnik. Pri tem gre predvsem za to, da ostajamo v skladu z napredujočim nivojem znanja stroke, ki ji pripadamo. Temu bi lahko rekli tudi hitrost napredka stroke. Hitrost napredka stroke je od stroke do stroke različna. Kot primer lahko za primerjavo navedemo hitrost napredka znanja računalništva in arheologije. Po lastnih izkušnjah lahko trdimo, da znanje računalniških strokovnjakov zastareva hitreje kot znanje arheologov. Predpostavimo lahko, da obstajajo med strokami razlike, ki jih moramo pri vsaki izmed strok upoštevati.

To postavlja pred posameznika pogoj okolja (strokovnega področja), na katerem deluje. V prispodobi lahko zapišemo, da se moramo izobraževati tako hitro, kot to zahteva stroka, ki ji pripadamo. Le tako bomo ostali na nivoju, ki ga le-ta dosega. Še preden pa smo postali strokovnjaki, ki bi morali spremljati napredek stroke, smo morali priti do ustrezne izobrazbe. Strokovnjaki smo postali s šolanjem, kjer je znanje, ki smo ga pridobivali skozi proces šolanja, raslo z višjo hitrostjo, kot smo sami pozabljali. Šolanje smo končali, ko je **nivo znanja** dosegel **predpisano višino**. Zahtevani nivo znanja je v šolah enak, tudi skozi vrsto let, tako da se zahtevana višina (navzgor ali navzdol) spreminja relativno počasi. Če bi sproti višali nivo zahtevanega znanja in bi bila stopnja učenja nižja od višanja nivoja, bi nam šolanja nikoli ne uspelo dokončati.

Kot smo že ugotovili, nekatera področja (stroke) napredujejo hitro, druge počasneje, vendar ne glede na to lahko rečemo, da napredujejo. V splošnem bi lahko trdili, da je nivo napredka stroke precej višji, kot so to odraža v izobraževalnih programih.

Ob napredku znanosti in stroke se seveda nivo zahtevanega znanja viša, če želimo dosegati napredek stroke. Če želimo ta nivo znanja dosegati, moramo v to vložiti dodatno pridobivanje znanja-učenje, študij.

Ta dva procesa pomembno povezuje še en dejavnik, ki je lasten samo posamezniku. To je hitrost pridobivanja znanja. Pomembno jo določata predvsem inteligenca in sposobnost pomnjenja (Fidlow, 1991, str. 13).

Lahko torej združimo vse **tri pogoje** in zapišemo: "Naučiti se moramo vsaj toliko, kolikor pozabimo in kolikor napreduje naša stroka, da lahko rečemo, da obvladamo stroko v višini, kot je napredovala sama od našega konca formalnega izobraževanja. Da to dosežemo, se moramo učiti toliko časa, dokler nivo naučenega ni enak zahtevani višini napredka stroke. Dolžina učenja je obratno sorazmerna z našo sposobnostjo učenja."

Če pogledamo še zgodovinski potek, vidimo, da se je skozi zgodovino spreminjala samo hitrost napredka stroke in število novih znanj (področij). Če je bilo še v devetnajstem in morda še v začetku dvajsetega stoletja dovolj pridobljeno znanje skozi proces šolanja, da smo lahko poklic uspešno opravljali vse življenje, ni tako na koncu dvajsetega stoletja. Seveda je to odvisno tudi od višine izobrazbe, saj zahteva na primer fakultetna izobrazba višji tempo izobraževanja kot npr. srednješolska, saj sta količina in nivo znanja na fakulteti precej višja. Za celovito obravnavanje teme izobraževanja je potrebno določiti še odnos med stopnjo izobrazbe in sposobnostjo intelekta posameznika. Twiss (1986, str. 68) je v svojem delu dognal, da so bolj izobraženi praviloma tisti, ki imajo višjo sposobnost pridobivanja znanja kot tisti manj izobraženi. Čeprav gre za precej ostro predpostavko je tudi po mojih izkušnjah res tako. S to predpostavko nočemo trditi, da med manj izobraženimi ni sposobnih ljudi. Izpeljana predpostavka samo določa, da sta sposobnost in dosežena izobrazba pozitivno povezani (korelacijski koeficient med njima je lahko večji od nič in manjši od ena). Nikakor se ne morem strinjati s tezo, da ne moremo povezovati izobrazbe z inteligenco posameznika in da nimata povezave (korelacijski koeficient med njima je enak nič). Med izobraženimi sem v dosedanjem življenju praviloma srečeval več zelo inteligentnih ljudi, medtem ko pa so bili le-ti pri manj izobraženih bolj redki. Če obstaja po raziskavah, na katere se sklicuje Twiss (1986, str. 68), pozitivna povezanost med inteligenco in ustvarjalnostjo (ki je pogoj za inoviranje), potem lahko trdimo tudi, da je med bolj izobraženimi več inovativnih ljudi. Potrebno pa je tudi reči, da te raziskave podpirajo mnenje, da se povezava med inteligenco in ustvarjalnostjo nad nivojem IQ (inteligenci kvocient) 120 izgubi (korelacijski koeficient je enak nič).

Ta posplošitev o povezanosti določenega nivoja izobrazbe in inteligence (ustvarjalnosti) velja samo za posamezno generacijo in je ni mogoče nekritično uporabiti kot merilo intelektualnih sposobnosti med generacijami. Zadovoljeni nista predpostavki o zahtevanem enakem nivoju za določeno izobrazbo med generacijami (ki se spreminja), kakor tudi ne enake možnosti za pridobitev le-te. Seveda takšni zaključki temeljijo na predpostavki, da je vsaka generacija statistično enako inteligentna.

Ne glede na predpostavko, da je pri nižjih stopnjah izobrazbe hitrost pridobivanja znanja nižja, nas to ne odvezuje od potrebnosti izobraževanja celotnega sistema, vseh posameznikov. To sloni predvsem na tem, ker imamo znotraj zaposlenih več različnih starostnih generacij in tudi zato,

ker na področju inovacij obstajajo tako zahtevnejše kot tudi manj zahtevne in so jih sposobni izvesti tudi tisti manj sposobni.

Celo več. Sposobnost zavedanja, in z njo povezane samoiniciativnosti za lastno izobraževanje, je po mojih izkušnjah pri nižjih stopnjah izobrazbe praviloma nižja. Zato moramo dati poseben poudarek vzpodbujanju izobraževanju te populacije. Ne smemo namreč misliti (ali se k temu nagibati), da delovanje teh posameznikov ni pomembno za delovanje sistema in da je pomembno samo izobraževanje vodilnih. Pri napredku sistema šteje napredek vseh. Zato je pomembno, da način podajanja znanja prilagodimo populaciji. To velja za vsa področja delovanja sistema, kar pomeni tudi za področje inoviranja.

V skladu z napisanim bi lahko potegnili tudi vzporednico o doseganju določenih nivojev v skladu s Kobayashijevimi dvajsetimi ključi o obvladovanju procesov. Trdi, da ni mogoče dosegati najvišjih nivojev na nekaterih področjih, če na ostalih ne dosegamo nekih minimalnih pogojev, ki lahko podprejo preboj na še višje nivoje na drugih področjih. Omenjeni avtor celo postavlja mejo doseganja vsaj tretjega nivoja (od skupno petih), če želimo na vsaj nekaterih področjih napredovati na četrtega in petega. Enako velja tudi za področje izobraževanja. Strokovnim ali znanstvenim dosežkom sistema moramo prilagoditi znanje tudi drugih zaposlenih, drugače postajajo breme.

Dodati moramo še naslednje. Predpostavili bomo, da je doprinos nižjih struktur (posameznikov na nižjih nivojih) zelo pomemben, saj se v njem skriva številčno največji potencial, ki je v sistemih večinoma neizkoriščen. Ta populacija namreč vidi operacije drugače kot njihovi nadrejeni. Za kaj gre? Reševanje težav in ovir na delovnem mestu je povezano s posameznikom, ki na tem mestu dela. Če ga izobrazimo in naučimo, na kaj naj bo pozoren, bo lahko z drugega zornega kota opazoval dan za dnem svoje delo in morda prišel do ideje ali celo rešitve kakšne težave ali celo inovacije. Če ga za to ne izobrazimo (usposobimo), lahko vidi svojo idejo z nepravilne perspektive, in ko njegovo idejo zavrnilo kot neprimerno, se bo soočil z zavrnitvijo, ki bi se ji drugače lahko sam izognil. Le-ta pa prinaša s seboj nezadovoljstvo. Posledica je, da bo v njem začela ugašati želja za dajanjem idej in inoviranjem na delovnem mestu.

Inoviranje na delovnem mestu pomeni posledično tudi največje število inovacij, ki so navadno nižjega nivoja. To seveda ni nič slabega, saj sta tudi za takšne inovacije potreben čas in energija, ki jo lahko dajo tisti na nižjih nivojih v sistemu.

Da bi zgornje trditve tudi bolj podprli s številčnimi vrednostmi, si oglejmo naslednjo simulacijo, ki prikazuje potrebo po dodatnem izobraževanju posameznikov in je narejena na osnovi linearnega modela. Osvojeno znanje, napredek stroke in pozabljanje je potrebno prikazati skozi matematično osnovo z naslednjimi parametri, kjer predstavljajo:

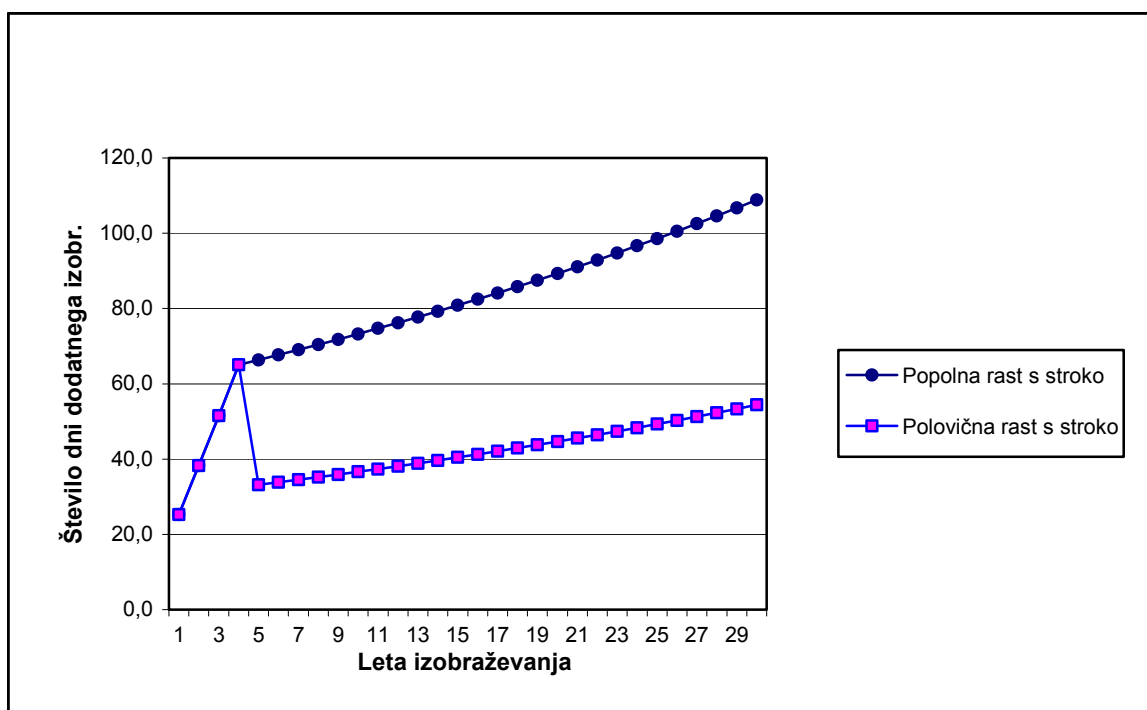
- U - stopnjo učenja, sloni na 30-tedenskem akademskem letu, npr. 150 učnih dneh in je dana kot maksimum, ki si ga sistem še lahko privošči in ga posameznik zdrži.
- T - čas, potreben, da osvojimo določeno novo znanje.
- Z - zaloga znanja posameznika.
- P - delež vsakoletnega pozabljanja.

- D - vsakoletna rast zahtevanega znanja stroke (Demand), da določeno delo lahko opravljamo in ne izgublamo stika z glavnino.

Koliko se mora torej posameznik v času svojega poklicnega življenja dodatno izobraževati, da bi njegovo obvladovanje stroke bilo takšno, kot je bilo na koncu šolanja. Zaradi enostavnosti modela je bila predpostavljena linearna odvisnost pozabljanja in napredka stroke od časa.

Tabela izračuna znanja je razvidna iz priloge 1. Tam je mogoče videti posamezne številske vrednosti in njihovo spreminjanje skozi čas. V nadaljevanju bodo predstavljeni diagrami, ki sem jih dobil na osnovi preračuna in z navedenimi predpostavkami.

Slika 2: Potreben čas za izobraževanje pri različnem spremljanju stroke

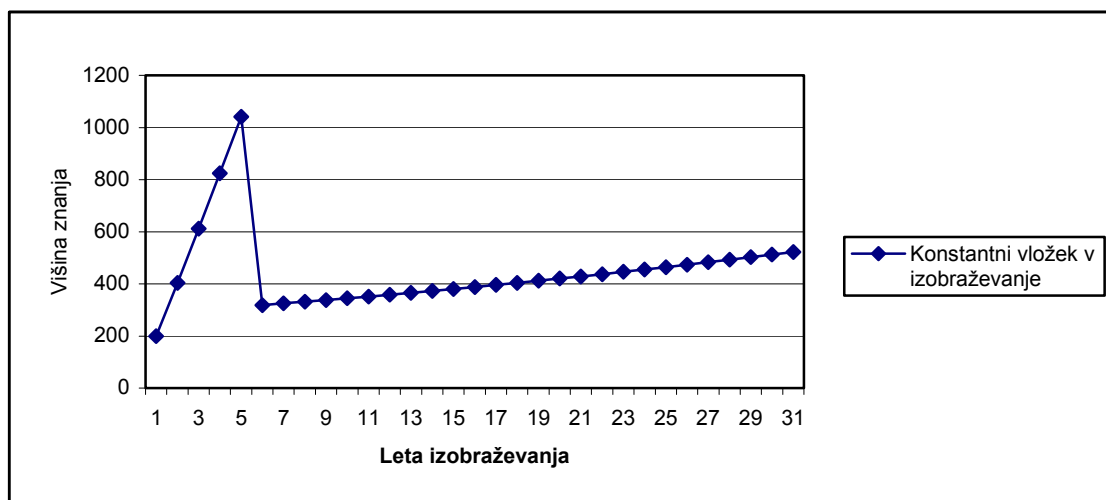


Iz slike 2 ob znanih predpostavkah vidimo, koliko ur dodatnega izobraževanja je potrebnih pri različnih tipih pristopov k izobraževanju. Najvišja krivulja predstavlja takšen tempo dodatnega izobraževanja, kjer naše znanje raste vzporedno z napredkom stroke. Druga krivulja predstavlja izobraževanje, kjer napredujemo glede na napredek stroke samo za polovico. Pri preračunu smo predvideli enakomerno 3% pozabljanje znanja na leto in delovni dan, ki predvideva 8 delovnih ur.

Za pojasnitev bomo opisali nekaj primerov iz diagrama. Prva krivulja kaže, da bi se morali 15 let po končanem šolanju dodatno izobraževati 80 dni na leto (640 ur), da bi dosegali napredek stroke. Druga krivulja pokaže takojšen padec potrebnega dodatnega izobraževanja, če se po koncu fakultete odločimo, da bomo obnavljali samo polovico doseženega znanja, drugo polovico pa bomo prepustili počasni pozabi. Kljub takšnemu nizkemu tempu se je potrebno v času delovne dobe letno dodatno izobraževati med 33 dni na začetku do 45 dni na koncu svoje kariere.

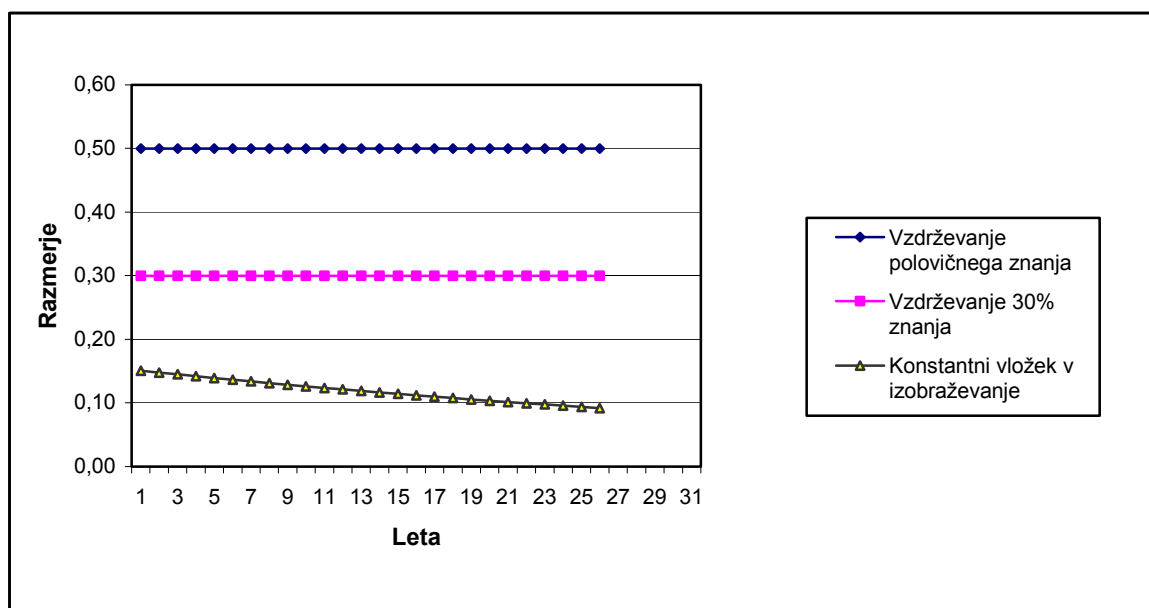
Tretja krivulja, ki je prikazana v sliki 3, kaže na primer, ko se odločimo, da se bomo izobraževali 10 dni na leto. V tem primeru se spremeni nivo znanja, kar lahko vidimo v diagramu.

Slika 3: Pristop konstantnega vložka



Krivulja na diagramu prikazuje padec znanja po končani fakulteti na 30%, če se bomo odločili za taktiko stalnega izobraževanja; ne glede na to kakšne so v resnici potrebe bo krivulja vedno rahlo padajoča. Učinek konstantnega vložka v izobraževanje je bolje viden v sliki 4.

Slika 4: Razmerje dejanskega in potrebnega znanja glede na leta zaposlitve



Če se odločimo, da bomo dosegali določen delež znanja, ki smo si ga pridobili v času šolanja je potrebno vlagati takšen obseg dodatnega izobraževanja, kot je prikazan v sliki 2. Če se odločimo, da okolje ne zahteva takšnega tempa dodatnega izobraževanja, se lahko odločimo, da bomo za izobraževanje namenili konstanten vložek. V sliki 4. je prikazan vložek 160 delovnih ur na leto, ki ima za posledico vztrajno padanje razmerje glede na znanje, ki bi ga imeli v primeru popolnega pariranja napredku stroke in našega pozabljanja.

Kako naj razumemo prikazane diagrame? Vprašanje, ki se ob prikazih diagramov zastavlja, je naslednje: "Ali bi bili pripravljeni zaposliti izobraženca s fakultetno izobrazbo, če bi vedeli, da dveh tretjin zahtevanih znanj ne poseduje? Zelo verjetno bi bil odgovor pri večini delodajalcev negativen. Na drugi strani pa z neomogočanjem dodatnega izobraževanja sami ustvarjamo zaposlene, ki čez 7 do 9-let ne posedujejo več kot dveh tretjin nekoč že osvojenega znanja, in tako pridemo v nasprotje z lastno odločenostjo zahtevanega nivoja znanja, ki smo jo postavili pred tega posameznika, ko smo ga sprejemali v sistem. Iz navedenega lahko izluščimo tudi naslednje. Večje kot je že osvojeno znanje posameznika, manjši je strošek, ki ga moramo nameniti izobraževanju, da bi prišli do nivoja, ki ga zahteva okolje od posameznika. S tega vidika je zato bolj gospodarno zaposlovati ljudi s čim več že pridobljenega znanja. Prav tako lahko trdimo, kar so pokazali tudi preračuni (glej Prilogo 1), da je potrebno višje izobraženemu kadru omogočiti več dodatnega izobraževanja, če želimo, da ostane v koraku s stroko. Ločevanje med izobraževanjem med delom in izven njega pri tem izginja. Življenje postane eno samo izobraževanje in delo, ki se med seboj prepletata.

Seveda pri izobraževanju ne gre samo za količino. Odvisnost izobraževanja za uspešnost izboljšav in inovacij je povezana bolj s kvaliteto kot s kvantiteto (West, 1992, str. 104), tako med institucijami, ki izobraževanje izvajajo, kot tudi med državami samimi.

Našteto kaže, da je potrebno zaposlene dodatno izobraževati in sicer vsaj toliko, da ostanejo na nivoju, ki so si ga pridobili med izobraževanjem v šoli. To pomeni, da bi morali kompenzirati vsaj delež njihovega pozabljanja. Zraven institucionalno pridobljenega znanja potrebujemo še dodatna znanja na drugih področjih, ki niso bila predmet učenja v šolah, med katere spada tudi znanje o inoviranju. S tem želimo povedati, da se mora kompenzirati delež in ne samo vsebina znanja, ki smo ga pridobili med šolanjem. Nekatera znanja, pridobljena med šolanjem, za določeno mesto niso uporabna. Zato moramo to znanje nadomestiti s tistim, ki je za tisto mesto potrebno. Če govorimo o vzpodbujanju inoviranja na vseh področjih v sistemu, je potrebno zaposlenim posredovati znanje o inoviranju. V formalnem šolanju v slovenskih institucijah izobraževanja za inoviranje skorajda ne zasledimo. To pomeni, da lahko predpostavimo, da povprečen zaposleni o inoviranju skoraj ničesar ne ve. Če ta predpostavka drži, potem lahko izpeljemo zaključek, da je potrebno vse zaposlene izobraževati od prvih korakov naprej.

Predpostavimo, da so delež, vrsta in količina izobraževanja na področju inoviranja od mesta (posameznika) do mesta različna. Zato je primerno izobraževanje razdeliti vsaj na dva dela. Določeno osnovno izobraževanje bo sicer enako za vse zaposlene in ga bomo temu primerno tudi izvajali. Poteka naj v skupinah, kjer naj se v čim večji meri tudi razvija razprava o inoviranju v sistemu v preteklosti. Pri tem naj se ocenjujejo tako dobre kot slabe lastnosti sistema, tako da naj bo razprava o pogledih na inoviranje čim bolj odprta. Osnovno izobraževanje naj bo zato sestavljeno predvsem iz razlag o:

- namenu inoviranja;
- namenu izobraževanja za inoviranje;
- pregleda področij inoviranja;
- delitev inovacij;
- osnov pridobivanja idej, njihovega ocenjevanja, eksperimentiranja in izvedbe;
- načel teamskega dela in projektnega vodenja.

Dodatno izobraževanje naj bo sestavljeno predvsem na podlagi vrste dela in vloge posameznika pri procesih inoviranja. To dodatno izobraževanje moramo izvajati samo pri posameznikih, ki so, s svojim delom sedaj ali v prihodnosti vezani na določeno področje. Nekaj primerov:

- Oddelek razvoja in raziskav bomo izobraževali predvsem o metodah pridobivanja idej, izdelave prototipov in različic osnovne ideje, ocenjevanja tržnega potenciala, razvijanja novih izdelkov in raziskovanja virov za nove ideje, dosežkov konkurenčnih sistemov ipd. (Kobayashi, 1994, str. 205).
- Zaposleni v proizvodnji bodo deležni izobraževanja o tipih procesnih izboljšav, določevanja ozkih grl, optimalnih razdelitev delovnega časa strojev, pomembnosti hitrih časov zamenjave orodij, vloge zalog ipd. (Kobayashi, 1994, str. 57).
- Zaposleni v administraciji bodo deležni pomena zbiranja podatkov, analiziranja in različnih metod z namenom podpiranja in informiranja drugih oddelkov, namena in tipov urejevanja dokumentacije ipd. (Kobayashi, 1994, str. 52).

Prav tako lahko izobrazimo različne posameznike tudi na drugih področjih. Pri tem je potrebno opozoriti, da je tudi pridobljeno znanje o inoviranju podvrženo pozabi, zato moramo tudi to znanje obnavljati. Bolj pogosto obnavljanje znanja na tem področju bo v zaposlenih povzročilo potrditev pomembnosti inoviranja in potrditve novega pomena inoviranja za sistem.

Prav tako moramo osnovno izobraziti za inoviranje vsakega na novo zaposlenega, da kot posameznik ne bo deloval ne celoten sistem zavirajoče. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da se največ idej o izboljšavah rodi v prvem letu dela, kar se izredno dobro sklada z izsledki, ki jih je dobil Schein (te bomo podrobneje obravnavali v poglavju 4.3.2) in se skladajo s stopnjo samostojnosti (avtonomije) pri delu. Avtonomija torej pomeni, da postanejo s časom pomembnejše tiste naloge, ki jih nadrejeni smatrajo za bolj pomembne. Druge, med njimi tudi inoviranje, pa ostanejo za čas izven ustaljenega dela. Ker se nihče z vzpodbujanjem inoviranja in z inoviranjem ne ukvarja posebej, je razumljivo, da dajejo vsi zaposleni v strukturi inoviranje po pomembnosti nekam na dno.

Za konec bi lahko zapisali naslednje: gotovo je v posameznih sistemih največ odvisno od zahtev, ki jih do svojih zaposlenih postavlja vodstvo. Odnos do potrebnega, a še ne osvojenega znanja na področju inoviranja določa kultura v sistemu, ki je posledica odnosa vodij do inoviranja. Tem bolj vodstvo sistema smatra inoviranje kot pomembno za njegovo delovanje, več časa namenja tovrstnemu izobraževanju. To dela s ciljem, da bi izkoristil čim več idej znotraj in zunaj sistema, ki bi lahko kakorkoli koristile njemu samemu.

Določevanje pomembnosti in odnose med različnimi aktivnostmi določa v veliki meri kultura inoviranja, ki se je bomo lotili v naslednjem poglavju.

4 VPLIV KULTURE NA INOVIRANJE

V poglavju o izobraževanju smo videli, da je izobraževanje za inoviranje možno in da lahko na tak način zaposlene »pripravimo« do tega, da bodo sposobni drugače sprejemati celoten proces inoviranja. Takšen »prenovljen« pogled na inoviranje se mora nadaljevati tudi v spreminjanje kulture. Če želimo zgraditi takšen sistem, ki bo vzpodbujal inovativnost, moramo inoviranje postaviti v sam vrh pomembnosti. Kot je mogoče zaslediti v skoraj vsej literaturi, ki govori o inovacijah in inovativnosti, je takšno spreminjanje neučinkovito, če ga ne spremlja sprememba v kulturi sistema. **Zgraditi** moramo torej takšno **kulturo**, ki bo inoviranje **vzpodbujala in podpirala**. Zato si najprej oglejmo, kaj kulturo sistema sestavlja v splošnem.

4.1 Kultura v poslovnem sistemu in njena sestava

4.1.1 Opredelitev kulture

Obravnavanje kulture v okviru inoviranja lahko smatramo za pomembno, ker nam služi kot osnova delovanja posameznikov in skupin v sistemu. Inovacijsko kulturo lahko smatramo kot sestavni del kulture v poslovnem sistemu, s čimer že v začetku postavimo tezo, da kultura vpliva na procese inoviranja.

Če vpliva kultura na delovanje poslovnega sistema, gotovo želimo kot ravnatelji vedeti v kakšni meri. Vprašamo se lahko, kateri faktorji so prevladujoči. Kako lahko njihov vpliv povečamo bodisi zmanjšamo? Kakšne kulture so primerne za določeno vrsto opravljanja dejavnosti?

To so vprašanja, ki si jih zastavljamo ob tem, ko poskušamo določiti **vpliv kulture** na procese v sistemu širše (na kaj vse vpliva kultura) ali v obravnavanem ožjem smislu (kako vpliva na proces inoviranja), ki ga obravnavamo v tem magistrskem delu. Pri obravnavanju organizacijske kulture (kulture v sistemu) sem naletel na mnogoterost pogledov nanjo in z njo povezanimi razlagami. Že ob samem začetku obravnavanja kulture sem naletel na težave zaradi precej težke določljivosti in še težje **primerljivosti** posameznih **dejavnikov**, ki vplivajo na oblikovanje kulture. Pogledi posameznih avtorjev se na tem področju sicer zelo razlikujejo.

V kakšni meri bomo v prihodnosti sploh lahko spoznali in obvladali kulturo v sistemu in inovacijsko kulturo kot njen sestavni del? Natančen odgovor na to vprašanje je skoraj nemogoč, saj sta Kroeber in Kluckhohn (Blackwell, 1998, str. 121) že v letu 1952 zbrala 164 različnih definicij kulture.

Za večino naštetih smeri obravnavanja kulture je tudi značilno, da gre za povezavo med namenom, vrednotami, obnašanjem in mišljenjem posameznikov, kar zastopajo večinoma psihologi. Drugi menijo, da gre pri kulturi za sheme razlag posameznikov (angl.interpretative

shemes), kar velja za mnenja antropologov. Večina avtorjev se strinja, da gre v večini primerov za povezavo med kulturo in strukturo organizacije.

Tukaj smo (po večini) priča nekakšni relativni poenotenosti raziskovalcev o glavnih dejavnikih organizacijske kulture in posledično tudi inovacijske kulture. Je pa ob tem potrebno opozoriti na dejstvo, da **dialektika**, ki jo posredno določa spreminjajoče se okolje z neprestano spremembo robnih pogojev, vpliva na sistem in povzroča nekakšno samouničevalnost (avtodestruktivnost). Do česa torej lahko pride?

Ko se znanost ali samo njen del dokoplje do določenih dognanj, se lahko zaradi evolucijskega spreminjanja ugotovljena pozitivna povezanost (korelacija) v danem trenutku spremeni in postane lahko v skrajnem primeru čez določeno dovolj dolgo časovno obdobje tudi sama sebi nasprotje. Če predpostavimo, da do tega spreminjanja pride, je to znak določene nestabilnosti znanstvenih ugotovitev v daljšem časovnem obdobju. Spreminjanje opazovanih dejavnikov je torej pokazatelj stabilnosti tega sistema. Čim daljši čas je za to potreben za spremembo ugotovljenih povezanosti, tem bolj stabilen je dejavnik. Postane miselna ovira, ki ovira samo sebe v prilagajanju spremembam, ki bodo potrebne v prihodnje, če jo seveda jemljemo kot edino resnico tudi "jutrišnjega dne". Seveda je pristajanje na logiko morebitnega razvijanja lastnega nasprotja v določenem dovolj dolgem obdobju nestimulativna za raziskovalce in vodje ter neodgovorna z vidika napredka na področju odkrivanja dejavnikov, ki se pojavljajo med posameznikom, sistemom in okoljem. Sistemom, ki sploh še niso začele stopati po poti raziskovanja in inovacij in razvijanja tega dela kulture, bi z dialektično razlago samo potrdili razloge za njihovo pasivnost na tem področju. Namen tega magistrskega dela je nasproten. Z njim želimo spremeniti dojemanje inoviranja in vzpodbuditi inoviranje v sistemih.

Ne glede na navedeno lahko trdimo, da so dosežki znanosti vseeno skozi čas večinoma stabilni, kjer se le njihov manjši del spreminja. Ta manjši del pa lahko bolj ali manj pomembno vpliva na spreminjanje celotnega pogleda.

Preden pa pričnemo z obravnavanjem različnih gledanj na kulturo in definicije le-te, je potrebno določiti pogoje veljavnosti. Pri opredelitvi organizacijske kulture gre vsaj za naslednje pogoje za splošno veljavnost in uporabnost (Gatewood, 1991, str. 667):

- opredelitev organizacijske kulture je povezana s filozofijo in splošno družbeno kulturo.
- zajame naj posameznike in skupine na vseh organizacijskih nivojih.
- opredelitev naj ne bi samo veljala na posamezni (in izolirani) organizacijski ravni, ampak naj bo tudi veljavna med njimi samimi.
- posebnosti in določene različnosti pričakujemo in so tudi logične.
- upoštevati mora kratkoročno in dolgoročno dimenzijo.
- karkoli je rezultat mora biti obravnavan samokritično in na načelu povratnega preverjanja.

Če se osredotočimo na prvi pogoj, ki je bolj trditev, iz nje jasno izhaja, da je kultura (inoviranja) povezana z osebnimi nazori ravnateljev sistema. Če ti izhajajo iz enakega okolja kot poslovni sistem, je navadno njihova filozofija posledica vplivov tega okolja. Če izhaja vodstvo iz okolja z drugačno filozofijo in kulturo, potem je prvi pogoj o povezavi med filozofijo in kulturo

vprašljiva. V času informacijske dobe, ki jo živimo, kjer lahko dobimo kvalitetne informacije o različnih kulturah v zelo kratkem času, je tudi povezava med vplivi okolja in posameznikovo filozofijo vedno bolj spremenljiva. To nam danes omogoča dostopnost literature iz drugih filozofij, ki se je pred časom zdela še povsem nedosegljiva in nedojemljiva. Zaradi takšne dostopnosti informacij prihaja po mojih izkušnjah, do prevzemov drugih filozofij posameznikov, ki jo prenašajo v svoje okolje.

Drugi pogoj veljavnosti vpeljuje vanjo tako posameznike kot skupine na vseh organizacijskih ravneh. S tem nedvoumno sporoča, da je kultura tista, ki med seboj povezuje tako posameznike kot skupine na posameznih organizacijskih ravneh, s čimer sestavlja ogrodje za delovanje kulture.

S tretjim pogojem je zagotovljeno usklajeno delovanje med posameznimi organizacijskimi ravni in predstavlja zadosten pogoj. Če bi te ravni uspešno delovale samo znotraj same sebe, temu pogoju ni zadoščeno.

Znotraj obravnavane teme bomo seveda naleteli na spoznanja, ki ne bodo veljala za vse posameznike in skupine, ampak bodo med njimi veljale posebnosti. V smislu splošne uporabnosti je seveda zaželeno, da bi bilo teh posebnosti čim manj. Če vseeno ni tako, to ne sme predstavljati ovire za nadaljnje raziskovanje, ampak dodatno točko presoje. Presoditi in oceniti moramo, ali je motnja obravnavane posebnosti še dovolj majhna, da bi ne ogrozila naših osnovnih spoznanj. Ta ocena je lahko nadvse pristranska in je v celoti prepuščena raziskovalcem. Past, v katero se lahko ti zapletejo, je v zadovoljevanju raziskovalnih kriterijev. Če so ti postavljeni previsoko nam lahko ohromijo raziskovanje, saj že vsaka majhna sprememba povzroči ponovno raziskovanje in postavljanje novih teorij. Če so ti kriteriji postavljeni prenizko in se njihov vpliv dovolj ne upošteva, postaneta vprašljivi njihova uporabnost in natančnost. Kje leži pravo razmerje, je zelo težko določiti. Vendar bi v splošnem lahko dejali, da naj bo postavljeno tako visoko, da ne hromi samega raziskovanja znotraj zahtevane natančnosti, ki je za vsak posamezen sistem različna. Pri tem pogoju se zavestno odpovedujemo dialektičnemu gledanju in se tako osredotočamo predvsem na njene dolgoročne in kratkoročne posledice. Samo spreminjanje čez določen čas, ki lahko v skrajnem primeru preide v svoje nasprotje, nas pri obravnavanju kulture inoviranja samo zaradi morebitne možnosti ne bo zanimalo.

Zadnji pogoj, ki zahteva povratno preveritev novih spoznanj, uvaja v raziskovanje prepotrebno potrjevanje rezultatov. S tem si zagotovimo potrditev spoznanj, kajti zmotno spoznanje bi nas ne samo speljalo na napačno smer, ampak bi nanjo speljalo tudi druge raziskovalce, ki bi našo ugotovitev ali spoznanje sprejeli kot pravilno in na osnovi nje gradil svoja raziskovanja. Brez tega pogoja bi bilo nemogoče nadgrajevati že osvojeno znanje in bi vsaka nova generacija znanstvenikov gradila od začetka in ne nadgrajevala. Če gledamo na to z vidika odgovornosti raziskovalca, moramo ugotoviti, da zahtevani pogoj postavlja na njegovo delo dodatno odgovornost.

Preden bomo opredelili samo kulturo, si bomo ogledali nekaj opredelitev, ki jih je bilo mogoče zaslediti v literaturi.

Robbins (1996, str. 681) navaja, da gre pri kulturi v sistemu za čutno dožemanje posameznikov in dejansko za skupni smisel delovanja v sistemu. Prav to čutno dožemanje posameznikov loči

sisteme med seboj. Ta skupni smisel predstavlja skupino lastnosti, ki jih sistem ceni. Skupina lastnosti je po Robbinsovem mnenju sestavljena iz sedmih osnovnih gradnikov. To so.

- inovacije in sprejemanje tveganja (stopnja, s katero zaposlen vzpodbujamo, da so inovativni in da sprejemajo tveganje kot sestavni del razvoja);
- pozornost na detajle (stopnja razdelanosti ideje, projekta, analize ali drugih aktivnosti, povezanih z razvojem);
- usmerjenost h končnemu rezultatu (stopnja, s katero se osredotočamo na rezultate);
- učinek na ljudi (v kakšni meri v svoje razmišljanje vključujemo analizo vpliva na zaposlene);
- usmerjenost k timom (stopnja, s katero vključujemo v reševanje nalog posamezne time in nalog ne rešujejo kot posamezniki);
- agresivnost (stopnja tekmovalnosti med zaposlenimi in podpiranje tekmovalnosti);
- stabilnost (stopnja, ki definira kako smo nagnjeni k ohranjanju obstoječega).

Področje, ki ga obravnavamo, se posebej nanaša tudi na inoviranje, ki ga Robbins šteje kot enega izmed sedmih osnovnih gradnikov. Pomembno pri zgraditvi inovativne kulture je, da zgradimo kulturo, ki je pripravljena sprejemati tveganje, in odnos do tveganja, kajti brez tveganja ni inovacij. Seveda pa moramo zraven sprejemanja tveganja kot ene izmed osnovnih lastnosti inoviranja narediti vse, da tveganje, kolikor je mogoče, zmanjšamo. Tveganje zmanjšamo s sistemskim ocenjevanjem določene ideje za inovacijo in z njenim vplivom na posamezna področja v sistemu. Za ocenjevanje le teh uporabljamo določena orodja. Kako natančna bodo, je odvisno poleg našega odnosa še od potrebne natančnosti ocene, usposobljenosti uporabnikov orodja, zapletenosti naloge itn.

Nekateri avtorji kot na primer Gellerman (Uršič, 1996, str. 294), vidijo kulturo kot **povezavo med vrednotami in etiko**. Preden preidemo na obravnavanje te povezave, ki se naslanjajo večinoma na vrednote in etiko, moramo predstaviti povezavo med vrednotami in kulturo ter etiko in kulturo. Za **vrednote** smatramo tisto, čemur priznavamo veliko načelno vrednost in ji(m) zato v življenju dajemo prednost. Načelno vrednost vrednot preko kulture udejanjamo v dejansko vrednost-cilje. Cilji so lahko tako cilji posameznika, skupine ali celotnega sistema, pri čimer se skozi ustvarjanje ciljev pokaže uspešnost spreminjanja načelnih vrednot v dejanske vrednote posameznika, skupine ali sistema. **Etika** obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo, postavlja odnos med načelnostjo in ustvarjanjem ciljev. S tem usmerja ravnanja posameznika ali skupine, ko se mora ta na osnovi lastnih etičnih meril (pri nekaterih poklicih (zdravniški) celo norm okolja v katerem deluje) odločiti za nadaljnje korake.

Ustvarjanje želene kulture postavlja pred posameznika ali skupino množico odločitev, ki bodo zelena kulturo podpirale, in prav tako množico odločitev, ki bodo neželena kulturo ali njene elemente izrinjale iz sistema in tako zavestno zmanjševale njihov pomen. S temi odločitvami so vrednote in etika povezane z izgrajevanjem kulture.

Vrednote za Gelermana (Uršič, 1996, str. 294) predstavljajo:

- Temeljne vrednote, kamor šteje

a) življenje in srečo s spoštovanjem lastnih in tujih izkušenj; b) svobodo, odgovornost in samokontrolo, kot spoštovanje lastne svobode in odgovornosti; c) pravico, ki jo razume kot nepristranskost in poštenost.

- Osebne in medosebne vrednote, kamor šteje

a) človeški potencial kot zmožnost spreminjanja sistemov; b) spoštovanje, integriteto, dostojanstvo in temeljne pravice posameznikov in (z)družb; c) avtentičnost, poštenost, odprtost in razumevanje reakcij do drugih; d) prilagodljivost, spreminjanje, da se ljudje spremenijo tako, da hkrati omogočajo sprejemljiv odnos med seboj in realnostjo, v kateri živijo.

- Sistemske vrednote, kamor šteje

a) učenje, razvoj, rast, ki omogočajo realizacijo potenciala.

Kot etiko razume:

- odgovornost do sebe;
- odgovornost za strokovni razvoj in konkurenčnost dosežene točke strokovnega razvoja;
- odgovornost do uporabnikov;
- odgovornost do organizacijske kulture;
- družbeno odgovornost.

Kultura v splošnem je torej povezana z več vrstami vrednot in odgovornosti. Kulturo določa lahko tudi samo ena vrsta vrednot ali odgovornosti, zato ni nujno, da hkrati razvijemo vse, da bi ustvarili določeno kulturo. Katerih vrednot in odgovornosti se potemtakem dotika kultura inoviranja?

- Na področju vrednot so to sistemske vrednote (odgovornost za učenje, razvoj, rast), ki omogočajo realizacijo intelektualnega potenciala posameznika.
- Odgovornost za strokovni razvoj in konkurenčnost le-tega, odgovornost do uporabnikov in družbena odgovornost po mojem mnenju tvorijo ožjo skupino faktorjev, ki so pri ustvarjanju inovacijske kulture najbolj pomembni. Ob Gelermannovem pogledu se na neaktivnost inoviranja kaže povsem nov pogled. Če predpostavimo, da se je možno opredeljevati samo med dvema skrajnostima (dobrim in zlim), potem nam uspe neaktivnost na področju inoviranja postaviti v odnos z etiko. Neaktivnost na področju ni neetična-ni zlo. Če želimo narediti sistem na področju inoviranja bolj dejaven, je potrebno takšne razlage ne samo korenito spremeniti, ampak obrniti v njihovo nasprotje. Če želimo ustvariti sistem, kjer bo inoviranje postavljeno v ospredje, mora postati **neaktivnost** na področju inoviranja **neetična**. Gelermanovo definicijo smo uporabili za postavitev odnosa med etiko in inoviranjem (omogočanjem in vzpodbujanjem).
- Postavitev takšnega odnosa do kulture po mojem mnenju ni zadosten, ampak potreben pogoj za poznavanje kulture.

Če sedaj poskušamo na osnovi vrednot in odgovornosti **definirati kulturo v poslovnem sistemu**, lahko zapišemo naslednje. Pri kulturi posameznika gre za povezavo vrednot in

odgovornosti posameznika. Osnovna pojavnost te povezanosti obstaja na nivoju posameznika, ki pa se pomembno nadaljuje v medsebojnem delovanju teh posameznikov. Ta zbir vrednot posameznikov imenujemo kultura sistema. Kultura sistema je rezultanta povezav na nivoju posameznikov, ki si podredi(jo) strukturo (Nicholson, 1998, str. 122).

4.1.2 Ravni kulture

Ko sem v literaturi raziskoval primerne oblike kulture v sistemu, ki bi dopolnila Gelermanovo definicijo, me je pri tem vodila misel o potrebni uporabnosti le-te za čim večji krog ravnateljev v različnih sistemih. Iskal sem definicijo, ki bi bila dovolj enostavna in primerna za obravnavanje področja inoviranja v podjetju (zadostnem pogoj).

Našel sem jo v obliki, ki jo je razvil Schein (1999, str. 16) v svojem dolgoletnem antropološkem raziskovanju. Prišel je do spoznanja, da se zaposleni v podjetju obnašajo po nekih vzorcih. Vzorec delovanja posameznika (kulturo na nivoju posameznika) sestavljajo tri plasti, pri čimer trdi, da kulture na nivoju posameznika ni mogoče celovito ovrednotiti, če ne spoznamo vseh plasti, ki jo sestavljajo. Ob svojem raziskovanju je tudi dognal, da vse plasti niso enako pomembne za njeno vrednotenje. Navedene plasti sestavljajo zunanji znaki, prevzete vrednote in prikrite skupne predpostavke.

Posamezne plasti so med seboj tudi povezane, vendar je opaziti posebnost, da je posamezna plast povezana samo s tisto, ki predstavlja sosednjo plast. Tako so zunanji znaki in prikrite skupne predpostavke povezane samo posredno. V nadaljevanju jih bomo predstavili bolj podrobno.

4.1.3 Zunanji znaki

Kot vidimo že iz skice, predstavljajo zunanji znaki najvišjo (površinsko) plast tistega, čemur pravimo kultura podjetja. Zelo hitro jo opazimo. Lahko jo vidimo, slišimo ali čutimo, saj nas obdaja v vsakem trenutku. Občutimo jih kot čustveno reakcijo na arhitekturo v podjetju, dekor, in predvsem to, kako se ljudje obnašajo do nas (kot gostov) in drugih zaposlenih v sistemu, torej v medsebojnih odnosih. Ene izmed takšnih zunanjih znakov predstavljajo npr. oblačenje, stopnja formalnosti med zaposlenimi, izvedbe odločitev, družabni dogodki, simboli ipd. Na osnovi zunanjih znakov ni mogoče zaključiti, v katerem podjetju je kultura višja ali boljša. S poznavanjem teh zunanjih znakov vemo le, da so ti znaki le manifestacija predstave posameznika v odnosu do nas (opazovalcev) in drugih v njegovi okolici. Kultura je na nivoju zunanjih znakov jasna in ima takojšen čustven odziv.

To prav tako velja za področje inoviranja. Na stenskih plakatih, raznih internih brošurah o inoviranju in drugem nam želijo predstavniki sistema prikazati, kakšno mesto zasedajo v njem inovacije in izboljšave. V njih navadno piše, da želijo, ustvariti čim večje število inovacij in s tem koristiti za sistem. Ker smo na nivoju zunanjih znakov samo opazovalci, in s tem izključno prejemniki informacij, nam ni dano, da na opazovalskem nivoju stopimo v globlji stik z ostalimi zaposlenimi. Svojih misli ne moremo preveriti z dodatnimi vprašanji zaposlenim. Ti našti znaki predstavljajo samo zunanje znake, za katere Schein (1999, str. 16) trdi, da jim ne moremo

(in ne smemo) verjeti in na tej osnovi zaključiti, kaj se v resnici dogaja na področju inoviranja ali kateremkoli drugem področju.

Če zaključimo, da imajo zunanji znaki jasen in takojšen čustven odziv, pa še vedno ne moremo razumeti, zakaj se zaposleni v organizaciji obnašajo tako, kot se, in zakaj je sistem organiziran tako, kot je.

4.1.4 Prevzete vrednote

Če želimo izvedeti, kaj se skriva pod zunanjimi znaki, se začnemo spraševati, katere stvari v sistemu štejejo in zakaj. Zanima nas, zakaj stvari delajo tako, kot jih delajo. Razložiti si želimo znake, ki jih opazimo. Takšnih in drugačnih znakov je navadno veliko, vendar si jih težko razložimo. Nekaj takšnih znakov lahko sami razvozlamo, drugih ne. Če si želimo odgovoriti na vse, ki jih ne moremo razvozlati, lahko za nje porabimo zelo veliko časa, saj nam pri tem pomagajo le izkušnje in odgovori, na osnovi katerih si sestavljamo celotno sliko. Če želimo biti na tem področju bolj učinkoviti, je nadvse primerno, če si izberemo t.i. informatorja(e), ki nam bo(do) razložil(i), zakaj so stvari takšne, kot so. Odgovori o postopkih inoviranja, načinu komuniciranja, simbolih, družabnih dogodkih, pristopih k inoviranju in podobno so navadno zelo hitri, natančni in ne zahtevajo nekakšnih zapletenih razlag. Ali si lahko predstavljate, da bi se sami dokopali do razlage (ne da bi spraševali), zakaj se na primer vodja oblači vedno v dolge zelene hlače z zavihanim robom?

Schein je pri svojem raziskovanju ugotovil, da so prevzete vrednote posledica večletnega vpliva vodij na delovanje sistema (Schein, 1999, str. 141) in da nastajajo od prvega dne delovanja sistema in se gradijo daljše časovno obdobje (nekaj let ali desetletij). Čim dalje se prevzete obdržijo, tem bolj so stabilne in težje jih je spremeniti.

Pojav, ki sem ga pri obravnavanju prevzetih vrednot opazil, je, da se veliko sistemov prizadeva za enake vrednote (v primeru mojega magistrskega dela je to odprtost do izboljšav in inovacij), pa vendar se le-te med seboj precej razlikujejo po izvajanju in manj ali skoraj nič v samem smislu inovacij.

Literatura na tem področju (predvsem tista, ki govori o tipih organizacij) nam ponuja odgovor v obliki vstavljanja sistemov v različne "predale" (funkcijske, matrične, projektne,...). S to razdelitvijo med predale se zaradi lastnih izkušenj v preteklosti verjetno strinjamo. Vendar ali je res tako? Da bi bila razlika samo v strukturi, kljub temu da se sistemi zavzemajo za enake vrednote? Zunanji znaki in prevzete vrednote nam zadovoljivo ne pojasnjujejo razlik med posameznimi sistemi. Za vsakdanjo organizacijsko prakso se seveda lahko zadovoljimo s predpostavko, da nekaj manjka in da pred seboj nimamo celotne slike. Ob tem se lahko celo izkaže, da sistem tudi brez celotne slike delovanja (prodaja, proizvodnja, ...) zadovoljivo deluje naprej. Skozi čas dobimo potrditev, da se tudi brez nekaterih odgovorov da (pre)živeti, in to morda celo zelo dobro. Vendar to ni dovolj za analizo (inovacijske) kulture v sistemu, kjer želimo spremeniti vlogo in pomen inoviranja.

Pogrešamo neki vmesni element, katerega vpliv (lahko) poskušamo (zavestno) zmanjšati. Vendar če njegov vpliv (zavestno) zmanjšamo, je to v neposrednem nasprotju s pravili, ki jih je

podal Gatewood. Takšen pristop bi bil seveda strokovno neodgovoren in zato tudi neetičen. Poiskati moramo dodaten člen.

V redkih sistemih se sicer zavedajo, da preboja na višje nivoje ni in ne more biti, če si ne odgovorijo na določena vprašanja in se v razvoju sistema ne dokopljejo do bolj globokih odgovorov, ki niso samo znaki (kvazi vzroki), ampak resnični vzroki. Imeti morajo celotno sliko dogajanja. Svojih opažanj ne smemo zaključiti prehitro in se ustaviti na zunanjih znakih za katere mislimo, da so resnični vzroki. Takšno razmišljanje nas lahko celo zaslepi in nam nudi lažno zavetje. Naš cilj je vzpodbuditi inoviranje na vseh nivojih in pri vseh posameznikih.

Takšna različnost med sistemi na področju inoviranja nam kaže, da se v globini miselnih procesov dogaja nekaj, kar (lahko) proizvaja drugačno (celo nasprotno) vedenje od vrednot, za katere se zavzemajo. Če se vrnemo na skico, vidimo, da obstaja v kulturi sistema še nekaj, kar se skriva pod temi vrednotami. Če je ta predpostavka pravilna, moramo za odgovore najti nekaj, kar bo združljivo z resničnim življenjem v sistemu in kjer bomo odkrili dejanske vzroke delovanja. Odkrili bomo dodatno dimenzijo organizacijske kulture. To so prikrite skupne predpostavke.

4.1.5 Prikrite skupne predpostavke

Če ima podjetje neko zgodovino, to pomeni, da je v nekem obdobju razvilo določene vrednote, prepričanje in predpostavke, ki so kazale uspešnost sistema (obstoj podjetja, inovacije, dobiček, zaposleni,...). Če so tekoči rezultati skozi zgodovino kazali, da so uspešni, so postopoma te vrednote, prepričanje in predpostavke postale skupne in (pri)vzete kot tiste, ki so uspešne in zaželenne (v mislih zaposlenih bi bile druge neuspešne in nezaželenne). Povedano drugače, postale so prepričanje, da je to, kar počnejo, in predvsem, kako to počnejo, dokazano tudi na trgu in s tem tudi potrjeno, saj "ta sistem obstaja že vrsto let". Navedeno velja tudi za področje inoviranja, kjer ima vsak sistem določene rezultate, ki so mu pomagali preživeti. Prepričanje, da je takšno enako delovanje v sedanjosti možno, je posledica globoke vsidranosti v mislih zaposlenih. Če sistem ni premogel nikakršne posebne inovacije, to pomeni, da je sposoben preživetja tudi brez tega. To bi bilo sicer pravilno sklepanje, če se okolje, v katerem sistem deluje, ne bi spreminjalo.

To prepričanje se dopolnjuje z obstoječo hierarhijo in disciplino, katere namen je čim bolj učinkovito delovanje sistema. Če to postane vsakodnevno življenje celotnega sistema, in ker ima sistem določeno vztrajnost, to posredno tudi pomeni, da je del skupnega procesa učenja vseh zaposlenih, ki je dolgotrajen in sega v vse pore določenega sistema. S spoznanjem teh globokih miselnih procesov, in iz njih izhajajočih miselnih modelov, začnemo čutiti (1), kako globoki in stabilni so procesi (modeli obnašanja v sistemu, ki jih ustvari vsak posameznik) in kako jih je (bo) težko spremeniti. Drugo prav tako pomembno spoznanje je, da (2) so pomembni deli kulture praktično nevidni in da se nahajajo pod nivojem zunanjih znakov in prevzetih vrednot (Schein, 1999, str. 25). Te prikrite predpostavke pa ne moremo tako zlahka odkriti, zato ta proces zahteva daljši čas, kot je to bilo pri zunanjih znakih in prevzetih vrednotah. Za to odkrivanje potrebujemo orodja, ki jih za potrebe svojega dela razvijajo antropologi.

Ob orodjih antropologov lahko uporabimo tudi druga orodja kot so na primer anonimne ankete, skupinski in individualni intervjuji, ki so lahko redni ali občasni. Najbolje se za tovrstno odkrivanje obnesejo intervjuji s posamezniki ali skupinami. Zakaj?

Sam intervju omogoča po mojih izkušnjah zelo hitro reakcijo udeležencev na vprašanja (sprotno preveritev), misli ali mnenja drugih sogovornikov in zraven samega poslušanja odgovora še prepoznavanje drugih signalov, kot sta na primer nebesedno odzivanje in komuniciranje. Prav tako lahko na intervjuju bolje ocenimo pravo stališče ali razmišljanje, predvsem v primerih, ko razjasnitev zahteva dodatno vprašanje in odgovor nanj. Ob tem je tudi pomembno, kako ta intervju doživljajo posamezniki, ko so direktno soočeni s svojim predpostavljenim, sodelavcem ali podrejenim. Nekateri to doživijo kot stres in so zato le malo zgovorni. Ker pa se razprava razvije vseeno tudi okoli njihovega področja, so navadno tudi oni izzvani, in v tem primeru ne morejo reagirati več samo s svojo pasivnostjo. Bolj odprti posamezniki iz sebe kar "bruhajo" informacije in jih je celo težko ustaviti.

Iz navedenih razlogov se na takšnih intervjujih razvije zelo živahna razprava, ki se lahko včasih sprevrže v odkrit boj. Ta trenutek določene manjše nekontroliranosti je izredno primeren za analiziranje odnosov med udeleženci. To seveda tudi želimo, saj je v nasprotnem primeru omogočena večja kontrola nad informacijami in izjavami. Lastnost vodje kot moderatorja je, da prepreči bojazni, povezane z odkrito razpravo, in da s tem onemogočimo neaktivno razpravo. Pri tem mislimo predvsem na to, da takšen način izzove posameznike, da se osvobodijo strahu odkritega pogovora predvsem zaradi strahu pred posledicami. Redki so namreč takšni posamezniki, ki se v takšnih "kriznih" primerih ne upajo braniti.

Na skupinskem intervjuju soočimo udeležence, ki lahko prihajajo samo iz enega ali več oddelkov. Prav tako je mogoče, da jih soočimo večkrat, posebej v primeru, ko se morajo udeleženci oskrbeti s posameznimi dokumenti in informacijami, ki niso na voljo.

Na intervjujih je potrebno odkrito razpravljati o lastnostih sistema, če želimo dobiti celovito sliko dogajanja. Sposobni moramo biti pogledati, kaj se dogaja v zadnji plasti kulture, v našem primeru celotnega dogajanja okoli inoviranja. To na področju inoviranja pomeni, da se pogovorimo o:

- posledice dejansko izvedenih idej, tako uspešnih kot neuspešnih;
- razlogih za pomanjkanje idej;
- odnosa do idej;
- omogočanja inoviranja na delovnem mestu med delom;
- načinov reševanje težav.

To se dogaja na vseh področjih funkcioniranja sistema. Če opazujemo kulturo izboljševanja in inoviranja je s tem področjem se dogaja seveda enako. Po Sheinovem mnenju deluje tako vsak sistem.

Ob vsem tem lahko zaključimo, da je najpomembnejše spoznanje dejstvo, da je kultura sistema tisti dejavnik, ki omogoča razumevanje delovanja posameznikov v sistemu. Kulturo sistema tvorijo zraven zunanjih znakov in prevzetih vrednot še prikrita skupne predpostavke, ki predstavljajo osnovo za vsakodnevno življenje zaposlenih v sistemu. Te prikrita skupne predpostavke postanejo osnova (vodilo), ki dela življenje zaposlenim v sistemu predvidljivo, vzdržno in smiselno (vsak zaposleni si seveda tega želi), in so zaradi tega najpomembnejši

gradnik kulture nasploh. Zato je vsako razglabljanje o tem, da bi sistem moral postati bolj timski, demokratičen, obrnjen navzven in podobno brezpredmetno, dokler ne spoznamo, kaj okolje od sistema zahteva. Prav zaradi teh specifičnih zahtev okolja ni mogoče posplošiti na vse sisteme, ker gre za odnose znotraj sistema tako med posamezniki kot tudi skupinami, kot tudi za odnos sistema z okoljem. V nekaterih sistemih okolje zahteva npr. timsko delo, v drugih pa je osnova za uspeh stroga hierarhičnost in disciplina, včasih celo individualnost. Naloga posloводства torej je, da spozna te zahteve okolja in sistem preoblikuje v najprimernejšo obliko. Če je njegov uspeh v večji meri odvisen od inovacij, je potrebno te postaviti v središče dogajanja.

Potem ko smo spoznali tri ravni kulture po Scheinu moramo seveda redefinirati tudi kulturo v poslovnem sistemu. Napišemo lahko, da gre za skupek vrednot, odgovornosti, zelenih nazorov, pravil vedenja, simbolov, običajev in sprejemljivih načinov ravnanja, ki podpirajo zeleno kulturo. Med zeleno in dejansko kulturo pa vedno obstaja razlika, in tega dejstva se moramo zavedati vedno, ko raziskujemo kulturo v poslovnem sistemu.

4.2 Kultura inoviranja

V prejšnjem poglavju smo pisali o tem, kako je kultura globoka, vseobsegajoča in stabilna, ter se v nekaterih delih naslonili tudi na inoviranje. Predpostavimo lahko, da tvorijo inovacije le del kulture sistema, ki postaja bistvena za razvoj večine sistemov v prihodnosti (Mulej, 2000, str. 566). Vsaka inovacija predstavlja zato prilagoditev zahtevam, ki jih s seboj prinaša spreminjajoče se okolje. Ko govorimo o kulturi in o njeni spremembi, je težko najti neko splošno obliko, ki bi bila primerna za vse sisteme in bi v njih uspešno delovala. **Primernost oblike sistema je odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov** (impulzov). **Zunanji dejavniki** določajo sistem od zunaj in predstavljajo primere kot so na primer monopol, večja liberalizacija, večja konkurenca, obdobja ciklusa samega izdelka, ovire za vhod, togost ponudbe in povpraševanja itn.. **Notranji dejavniki** določajo obstoječo strukturo od znotraj in se dotikajo naslednjih primerov: zgodovina sistema, menedžerski stil, tehnološki nivo in podobno.

Za **analiziranje stanja**, ki je osnova uspešne preobrazbe, je potrebno vedeti, kaj se v resnici dogaja znotraj sistema in kaj v bistvu s sistemom želimo (cilj). To pomeni, da moramo svojo dejavnost (kot ravnatelj) najprej usmeriti k naslednjim točkam:

- definirati zelene skupne vrednote zaposlenih;
- ugotoviti razlike med prevladujočimi in zelenimi vrednotami zaposlenih;
- ukrepati na področjih, kjer prihaja do neskladij.

To pomeni, da moramo v čim večji meri spoznati **razmišljanja** vsakega posameznika, ki ga vodijo skozi vsakdanje delo v sistemu, kar lahko naredimo z vprašalniki, intervjuji ipd.

Potem ko smo analizirali stanje in poznamo cilje, ki jih želimo na področju inoviranja doseči, je potrebno aktivno ustvarjati kulturo, ki bo inoviranje podpirala. Kaj sestavlja kulturo, smo že napisali. Čeprav smo tudi napisali, da primerno obliko inoviranja določajo tako zunanji kot notranji faktorji, pa vseeno obstajajo neke splošne vrednote, ki omogočajo uspešno inoviranje.

Če poskusimo izluščiti vrednote, ki so pomembne za področje razvijanja kulture inoviranja (po Gelermanu), je potrebno v sistemu priznavati in razvijati naslednje vrednote:

- vzpodbujanje ustvarjalnosti in razvijanje kulture ustvarjalnosti;
- na področju temeljnih vrednot inoviranja, spoštovanje lastnih in tujih izkušenj na področju inoviranja; odgovornost in samokontrolo kot spoštovanje lastne svobode in odgovornosti; nepristranskost in poštenost pri ocenjevanju idej in rezultatov;
- na področju osebnih in medosebne vrednot človeški potencial kot zmožnost spreminjanja sistemov; avtentičnost inovacij, poštenost, odprtost in razumevanje reakcij do drugih; prilagodljivost, spreminjanje;
- na področju sistemskih vrednot gre za spoštovanje učenja, razvoja, rasti na področju inoviranja;
- nizka stopnja avtoritarnosti in zavedanje potenciala v vsakem zaposlenem;
- promoviranje in podpora timskega delu;
- zgraditev odnosa do tveganja.

Navedeno naj predstavlja osnovo, na kateri bo možen začetek izgrajevanja kulture inoviranja kot osnove obstoja sistema. Izpeljava spremembe seveda vključuje pravila obnašanja do inovacij, ki mora biti stabilno. Zgraditi moramo torej okolje, ki bo delovalo podporno do inovacij. Vanj sodi ustvarjanje možnosti za le-te, razvijanje sistemskega pristopa do inovacij, izobraževanje, sredstva in priznanje mesta inovacijam. Zavedati se moramo predvsem naslednjega: "Iniciative posameznikov ali skupine ne smemo dušiti s strukturo, ki so ji na neki način podrejeni. Naša naloga (kot ravnatelj) je, da te ideje pravilno usmerimo v skladu s cilji sistema in kulturo inoviranja, ki bo to podpirala."

Z vprašanjem, kakšna je primerna kultura za razvoj inovacij, se je ukvarjala vrsta avtorjev. Handy (Rozman, 2000, str. 232) smatra za primerno takšno kulturo, ki dodeljuje posamezne naloge posameznikom v obliki projektov. Le-ta nima samo enega izvora moči, ampak je le-ta razdeljena med posamezne time in projekte, pri čimer se naslanja na projektno-matrično strukturo. Zaradi navedenega je lahko takšna kultura tudi zelo prilagodljiva. V njej se namreč združujejo posamezniki v time, niža se hierarhičnost sistema, ki omogoča potrebno svobodo in iniciativnost posameznika ali tima. Pomanjkljivost takšne kulture je predvsem v tem, da ne omogoča ekonomije obsega. Avtor tudi poudarja, da takšne kulture ni mogoče udejanjiti v vseh delih nekega sistema, ampak morda samo v nekaterih. Navedeno podpira naše razmišljanje o tem, da okolje določa, kakšno delovanje sistema (ali dela sistema) je potrebno. Če je takšna kultura primerna za določeno področje v sistemu, se le-ta v sistemu kaže kot subkultura, do katere moramo biti tolerantni in jo tudi omogočati.

Kono (Rozman, 2000, str. 232) je določil posebno vrsto kulture, ki daje poseben poudarek inoviranju. Imenoval jo je kulturo poživljanja (angl. vitalized culture). Zaposleni imajo občutek, da pripadajo enemu timu, ki goji skupne vrednote. Pri tem zaposleni točno vedo, kaj je cilj sistema, v katerem delujejo in kakšen je smisel njihovega dela. Izmenjava informacij je hitra, pri čimer je poudarek na zunanjih virih. Zato je ta kultura usmerjena k uporabniku. Komuniciranje

znotraj sistema je tako vodoravno kot tudi navpično, pri čimer je odnos z ravnatelji bolj neformalen. Ideje za inovacije se predstavljajo samoiniciativno, pri čimer so posamezniki vzpodbujeni, da prevzemajo rizike, vendar na skupen račun.

Zaključimo lahko, da je v sistemu potrebno ustvariti takšno kulturo inoviranja, ki bo:

- omogočala prilagodljivost celoti ali delom sistema, ki takšno prilagodljivost na trgu potrebujejo;
- omogoča posameznikom in skupinam določeno mero svobode, pri čimer posamezniki ali timi ne morejo biti tisti, ki prevzemajo ves rizik. To mora, sicer v njihovem imenu in za svoj račun, narediti sistem sam;
- znotraj delovanja tima moramo imeti čim nižjo hierarhičnost pri čimer je potrebno zagotoviti tudi nizko hierarhičnost v odnosu tim-ravnatelj;
- zagotavljati moramo komunikacijo v vodoravni kot navpični smeri, kot tudi črpanje informacij (zahtev) iz okolja (trga).

Pomemben dejavnik pri inovacijski kulturi je tudi inovacijska klima, ki jo lahko štejemo kot del kulture inoviranja. Pod klimo (Lipičnik, 1998, str. 74) razumemo način, kako se zaposleni vedejo v organizaciji in kakšne imajo medsebojne odnose. Če postavimo kulturo in klimo v časovno trajanje, lahko rečemo, da je klima manj stabilna od kulture, čeprav je del nje.

Samih klim v eni organizaciji je lahko več vrst. To so motivacijska, podjetniška, raziskovalna, inovativna itd.. Klima ne nastane sama od sebe, ampak jo ustvarjajo vsi, ki v sistemu delujejo. Če ocenjujemo, da inovativna klima ni ugodna, jo bomo poskušali spremeniti. Omenjeni avtor piše, da jo lahko spremenimo v dveh korakih. Prvi korak je sprememba stanja-odprava vzroka za določeno klimo. Drugi korak predstavlja priprava zaposlenih na sprejemanje spremembe in ustrezno vedenje v skladu z njo. Majaro (1992, str. 25) piše, da je ključni dejavnik za razvoj inovacijske klime vodstvo podjetja. Kot veliko avtorjev tudi Majaro ne opisuje, kaj bi morali delati za uspešno inovacijsko klimo, ampak česa ne smemo delati. Med dejavnike, ki negativno vplivajo na inovativno kulturo, sodijo:

- sovražnost ali nezanimanje za ideje;
- mlačnost pri sprejemanju ideje;
- nezanimanje za ideje podrejenih zaradi obilice lastnega dela;
- redno kritiziranje zaposlenih zaradi neuspešnih idej v preteklosti;
- pisno dokazovanje, da je ideja ekonomsko ali tehnološko upravičena;
- formalne ovire za dostop do nadrejenih.

S temi dejavniki se po lastnih izkušnjah lahko strinjamo. Če smo sami kdaj naleteli na podobne ovire, smo si kot nosilci ideje želeli vsaj to, da teh ovir ne bi bilo.

Če skušamo idealizirati, je klima za inoviranje primerna takrat, ko vsi zaposleni na vseh nivojih govorijo o inoviranju. Zato lahko zaključimo, da naj bo klima v sistemu, ki goji inoviranje, s čim manj NE-ji (prepovedi, zavračanja, ...) in vseobsegajoča.

S tem smo se približali dejavnikom, ki negativno vplivajo na organizacijsko klimo. Sedaj poskušajmo iz njih izpeljati dejavnike, ki vplivajo na inovacijsko klimo. Prva in druga točka opisujeta odnos vodstva do sprejemanja idej, ki lahko vodijo do inovacij, kar tudi predstavlja začetni stik s področjem inoviranja za vsakega zaposlenega. Pri tem ni neprimeren samo negativen odnos do idej, ampak je neprimeren tudi indiferenten odnos do ideje same. Tretja točka se delno nanaša na prvi dve in določa odnos nadrejenih do idej in tudi nepripravljenost za inoviranje v sistemu samem. Četrta in peta točka podpirata dejstvo o neprimerni kulturi in/ali klimi v sistemu za katero lahko trdimo, da ideje težko uspevajo. Šesta točka opisuje nepotrebne institucionalne ovire, ki pot ideji podaljšajo in jo otežijo.

Zaključimo lahko, da morajo zaposleni zavestno načrtovati in ustvarjati ugodno klimo za inovacije v kateri bodo le-te uspevale. K temu pripomorejo predvsem odnos vodstva do inovacij, inovacijska kultura in organizacijska struktura.

4.3 Vloga in odnos zaposlenih pri inovacijah

4.3.1 Strokovna usposobljenost in obseg inovacij

Potem, ko smo spoznali pomembnost inoviranja za sistem, potrebujemo za vzpodbudo sistema inoviranja ključno sestavino-zaposlene. Da je pri nastajanju in vzdrževanju kulture inoviranja pomemben in potreben vsak posameznik, smo zapisali v prejšnjem podpoglavju. V tem podpoglavju bomo podrobneje obravnavali njihovo vlogo pri inovacijah v sistemu.

Predpostavimo povprečen sistem, v katerem imajo zaposleni zelo različne stopnje izobrazbe (od osnovno šolske do fakultetne). Obvladovanje in vzbujanje želje za sodelovanje zahteva **drugačne prijeme in jezik** za tiste, ki imajo najnižjo **stopnjo izobrazbe**, spet drugačne prijeme pa uporabljamo pri ljudeh, ki imajo višjo, fakultetno izobrazbo, magisterij ali celo doktorat znanosti. **Predpostavimo** lahko, da bodo ideje v smislu strokovne zahtevnosti pri **manj (tehnološko) izobraženi populaciji verjetno nižje** in bolj usmerjene k strokovno manj zahtevnim idejam in manjšim izboljšavam kot pa k velikim izboljšavam ali celo k inovacijam z visoko stopnjo (tehnološke) zahtevnosti. Če je ta predpostavka resnična, potem od visoko izobraženega kadra pričakujemo zahtevnejše predloge za inovacije (tudi patente), ki od zaposlenega zahtevajo več strokovnega znanja. Tak zaključek je razumljiv, kar potrjujejo tudi moje lastne izkušnje v sistemih, kjer sem do sedaj deloval. Vendar se tukaj skriva past. Razlikovati moramo med **zmožnostmi posameznikov**, da so **strokovno dorasli** določeni ideji, od tistega, čemur pravimo **ustvarjalnost**. Iz tega lahko predpostavimo, da bodo v primeru, ko niso strokovno dorasli lastni ideji, večkrat prišli do "svojih" idej za rešitev težav na področjih, kjer te rešitve že poznajo. To so lahko njihovi kolegi ali druga strokovna javnost, ki stroko (rešitve) že obvladajo. S tem bodo imeli lažen občutek visoke primernosti svoje ideje, ker so po nepotrebem zašli v slepo ulico (gledano s strani pridobitve ideje), kjer izgubljajo čas in energijo. Da bi to v čim večji meri preprečili, je potrebno, da zaposlene izobrazimo za inoviranje, o čimer smo že pisali.

Če napišemo nekaj drugače: **strokovna usposobljenost določa strokovni okvir**, izven katerega je posamezniku zelo oteženo ustvarjanje. Ta okvir se pri posamezniku spreminja. Samodejno se

oža s pozabljanjem, širi pa z dodatno pridobljenim znanjem. Izkušnje, ki jih pri tem dobiva, doseženi okvir samo utrjujejo. Znotraj tega okvira, v katerem posameznik živi, se določa ustvarjalno delovanje posameznika. Posameznik je lahko znotraj okvira ustvarjalen, neustvarjalen ali pa se nahaja nekje med tema dvema skrajnostima. Vidimo torej, da ustvarjata strokovni nivo in ustvarjalna sposobnost dve glavni merili po katerih lahko sodimo, kako uspešen je posameznik na področju inoviranja. V najboljšem primeru razvije posameznik ustvarjalnost v skladu s svojimi zmožnostmi do okvira njegovega znanja.

Vendar pa je umestno vprašanje, ali določa zraven teh dveh glavnih meril še kakšno. Gotovo je to **okolje**, v katerem posameznik deluje in ki to **ustvarjanje vzpodbuja, omogoča, je nevtraln ali** tej ustvarjalnosti celo **nasprotuje**. Okolica in z njo kultura inoviranja je tisti širši okvir, ki inovativnost dopušča, vzpodbuja, usmerja in izkorišča. Po lastnih izkušnjah sem prišel do sklepa, da sistemi, ki ustvarjalnost vzpodbujajo ali omogočajo, le-to tudi izkoriščajo. Lahko celo rečem, da je zanjo značilna visoka stopnja povezanosti (korelacija). V obratni smeri je povezanost naslednja: sistemi, ki ustvarjalnosti ne vzpodbujajo, le-to tudi redko izkoriščajo.

Raziskovalci so na osnovi raziskav določili dejavnike, ki na zaposlene skozi kulturo inoviranja najbolj vplivajo. Gerstenfeldova (Twiss 1986, str. 72) je ugotovila naslednje vplivne dejavnike:

- realno postavljanje ciljev s strani posloводства na področju razvoja in raziskav;
- takojšnja povratna informacija;
- sistem nagrajevanja in priznanje za ustvarjalnost;
- odprtost do konfliktov in njihovo dovoljevanje;
- navzkrižno oplojevanje idej na podlagi mešanice specializacij;
- razširitev delovne naloge s spremljanjem ideje od začetka do konca;
- angažiranost namesto zadovoljstva;
- prepustne organizacijske meje;
- manj konformizma.

Ker gre pri omenjenih raziskavah za najpomembnejše faktorje, je potrebno omeniti, da gre pri tem še za kopico drugih vplivnih dejavnikov. Kateri med njimi so v določenem okolju najbolj izraziti, je odvisno od kulture sistema in kulture inoviranja, vrste sistema, in od lastnosti posameznikov, ki ta sistem tvorijo. Zaradi napisanega je podrobnejše navajanje in analiziranje faktorjev neplodno, vse dokler nimamo postavljenih osnovnih predpostavk in ciljev sistema. Ko imamo le-te formirane je mogoče odločati o posameznih idejah. Če izpeljemo naloge vodij iz Gerstenfeldove raziskave ter etiko in vrednote, ležijo te predvsem v tem, da najdejo ravnotežje med:

- temeljnimi vrednotami omogočati ustvarjalno svobodo posamezniku in vzdrževanjem takšnega vzdušja, ki omogoča uresničevanje skupnega cilja (projekta); odnos: posameznik-skupni cilj;

- zagotavljanjem možnosti za multidisciplinarno delo in strokovnostjo (strokovnim okvirjem) posameznika; odnos: število obvladanih strok in velikost znanja na posameznem področju;
- skladnost med osebnimi cilji posameznika in cilji sistema;
- tolerantan odnos do nekonformizma v nekonformističnem okolju.

Pri iskanju ravnotežja moramo upoštevati tako posameznika kot tudi sistem ter tako določiti njun odnos. Vzpodbujanje zaposlenih za inovacije ne more biti odvisno samo od posameznika, ampak mora upoštevati tudi (z)možnosti sistema. To pomeni neprestano iskanje ravnotežja med posameznikom in sistemom.

Pri obravnavanju vloge zaposlenih pri inovacijah pa ne moremo mimo procesa prepričevanja zaposlenih o pomembnosti inoviranja in popolnim sprejetjem te usmeritve. Če predpostavimo, da gre pri procesu prepričevanja (kot delu izobraževanja) zaposlenih za inoviranje sistema, je gotovo pomembno vedeti, kako so sestavljene skupine, ki jih bomo pri prepričevanju srečali.

Kot smo že ugotovili, so za razvijanje **inovacijske kulture odločilna** intimna razmišljanja posameznikov na vseh nivojih sistema. Če v medsebojnih kontaktih veliko govorijo o tej temi in se z njo načeloma strinjajo, vendar kasneje o tem niso več prepričani, potem zagotovo prevlada skozi čas določena mera negotovosti, ki potem določa dojemanje tega področja v posamezniku. Samo po sebi to morda ni zelo nevarno, posebej, če takšno razmišljanje posameznik ohranja zase in ga ne razširja. Nevaren je prenos te negotovosti in s tem povezane neaktivnosti na okolico.

V primeru, ko posameznik želi deliti intimno razmišljanje z drugimi, se s tem dotika treh skupin. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki se z njim strinjajo, drugo tisti, ki so proti, tretjo pa predstavljajo t.i. neodločeni.

Nekateri avtorji jih delijo glede na to, kako hitro se pridružijo spremembam. Child (1994, str. 42) jih je razdelil na pet skupin in v splošnem določil njihov delež (po normalni distribuciji). To so:

- inovatorji (2,5%);
- zgodnji sledilci (13,5%);
- zgodnja večina (34%);
- pozna večina (34%);
- zaostali (16%).

Kot posebna skupina, ki jo obravnava izven te množice, navaja tiste posameznike in skupine, ki spremembam nasprotujejo in katerih vpliv moramo čim bolj zmanjšati. V nadaljevanju bomo opisali, kakšen naj bo odnos do teh treh skupin, če želimo omogočiti inoviranje v sistemu.

Skupino tistih, ki se z nami **strinjajo** in nas tudi dejansko podpirajo, nam je uspelo **prepričati** že v začetni fazi in kot taka ni težavna. Čim večja je v začetku ta skupina, tem lažje nam je, ker se z njo približujemo doseganju kritične mase, potrebne za izvedbo spremembe.

V skupini, ki nam nasprotuje ali ostaja neodločena, moramo poiskati intimna razmišljanja posameznikov in ugotoviti vzroke, ki jih odvrčajo od izboljšav ali inovacij. Ta razmišljanja

moramo poskusiti spremeniti in jih prikazati drugače. Da bi razkrili njen položaj, se vanjo poskušajmo vživeti.

V skupini, ki nam **nasprotuje**, moramo poiskati vplivne posameznike in jih prepričati v potrebnost te poti, katerih razmišljanja smo zasledovali in raziskovali, ko smo analizirali stanje. Te vplivne posameznike moramo pridobiti na svojo stran za vsako ceno in preko njih na stran inoviranja potegniti tudi druge. Pomembno pri tem je, da vemo, kdo so tisti, ki vplivajo na mnenje večine, kar mora biti eden izmed ciljev v fazi analiziranja. Te vplivnosti ne smemo zamenjevati s formalnim položajem v sistemu, ampak gre lahko za zaposlene, ki zasedajo v sistemu različna mesta. Drugače povedano: poiskati moramo tiste, ki so vodje te skupine (formalni ali neformalni), in preko njih vplivati na skupino nasprotnikov.

Ostaja nam še skupina neodločenih. Ker se takšni neodločeni s sodelavci javno strinjajo (vendar intimno ne, vsaj ne v celoti), "da bo zadeva spet izzvenela v nič, kot večina dosedanjih", si takšni posamezniki zagotovo ne bodo upali stopiti na takšen "vlak sprememb", ki se mu nekateri (nasprotniki) celo posmehujejo.

Zelo redki so takšni posamezniki, ki bi si nato upali stopiti na takšen vlak sprememb. Na neki način bi "izdali" svoje sodelavce in ti bi jih potem videli kot človeka, ki "mu ni več mogoče zaupati in ki ne spada več mednje". V primeru neuspeha bo sta posameznik ali skupina zagotovo izzvana s strani skupine ali pa bosta v prihodnje iz nje celo izločena. Če to vemo, potem je razumljivo, da si zaposleni tega ne želijo, in malo je takšnih, ki so sposobni kljubovati "njim nenaklonjeni okolici".

Vidimo torej, da na **inovacijsko kulturo** na začetku **vpliva** v večji meri predvsem čustvena povezanost z okolico in v manjši sposobnost izkoriščanja ustvarjalnega razmišljanja. Ko nam uspe na svojo stran pridobiti kritično maso zaposlenih, in smo sposobni preseči takšno inovacijam nenaklonjeno klimo, lahko pristopimo k oblikovanju kulture, ki bo do inovacij in izboljšav primernejša, s čimer dejansko začenjamo pot sprememb.

4.3.2 Timi in vloga posameznikov pri inoviranju

V začetku podpoglavja 4.3 smo med drugim našli vplivne dejavnike, ki so bili ugotovljeni z raziskavami. Kasneje smo iz njih razvili odnose med dejavniki, pri katerih moramo kot vodje ustvarjati ravnotežje. Da bi to ravnotežje učinkovito ustvarjali, je potrebno opisati pri tem vlogo timov in posameznikov v njem, kajti delovanje na področju inoviranja ni delo posameznikov, ampak predstavljajo ti posamezniki del večje skupine (tima), ki se ukvarja z inoviranjem v sistemu. V tem poglavju bomo obravnavali predvsem sestavo tima in njegovo vlogo, da bi bilo inoviranje čim bolj učinkovito, pri čimer se bomo naslonili predvsem na zbiranje idej za inovacije. S poznavanjem njenih lastnosti bomo dobili kolikor je mogoče velik izkoristek zmožnosti, ki jih imajo posamezniki.

Odnos vodje do samih inovacij določa sestavo tima, česar vodja ne sme podrediti samo svojemu občutku, ampak mora pri sestavi skupine upoštevati vrsto zakonitosti. Zakaj so skupine sploh potrebne? Predpostavljamo lahko, da sistemi po določenem (kratkem) času izčrpajo samonikle ideje zaposlenih in da je po tem obdobju, ali pa že med tem obdobjem, potrebno pristopiti k bolj

sistematičnemu sestavljanju skupin, ki bodo "proizvajale" ideje. Zato je ustvarjalna skupina sestavljena iz raznolikih, vendar ustvarjalnih posameznikov. Delovanja takšnih skupin imajo namreč svoje zakonitosti, v katerih pride do **vzajemnega vplivanja med vodjo in skupino** (posamezniki). Med najpomembnejše vidike odnosov lahko štejemo odnose med vodjo in posameznikom ter odnose med posamezniki v skupini. Kot piše Robbins (1996, str. 293), lahko delovanje v skupini pomeni, da je skupina lahko sposobna v dobrem sodelovanju med posamezniki napraviti več kot je vsota sposobnosti posameznikov, lahko pa je rezultat tudi slabši kot so zmožnosti posameznikov. Če želimo ustvariti učinkovito vodenje sistema, je seveda razumljivo, da iščemo oblike delovanja posameznikov v timu, ki nam bodo omogočili čim večji učinek.

Eden izmed najbolj pogostih pojavov v skupinah, ki ustvarjajo, je konfliktna situacija. Ta je neizbežna v primeru, ko imamo raznoliko skupino v smislu miselnega procesa posameznikov, ki takšno ustvarjalno skupino sestavljajo. Seveda je težko pri tem postaviti mejo, ko je ta raznoličnost še smiselna in produktivna (Lipičnik, 1996, str. 280). Nekateri so mnenja, da ne smemo vpletati v profesionalno delo čustev ali da razprava ne bi smela biti preveč čustvena. Dejansko pa ne moremo niti določiti meje, ki je še dopustna, niti izključevati čustvenih momentov. To velja posebej za posameznike, ki razvijajo neko idejo dalj časa. Nenormalno bi bilo, če ne bi bili čustveno navezani nanjo.

Poleg naštetih obstajajo še drugačne **delitve delovanja** v timu. Robbins (1996, str. 531) različne oblike delovanja tima **razvršča glede na stroške**, ki nastajajo pri njegovem delovanju. S stroški je povezana predvsem zapletenost delovanja v timu in potrebno znanje za vodenje takšnih timov. Obe lastnosti sta s stroški pozitivno povezani. To pomeni, da večja kompleksnost prinaša višje stroške, vendar pa je tudi ravnanje tima bolj zahtevno. Robbins pri tem navaja naslednje stopnje:

- pravila in postopki dela znotraj skupine;
- hierarhičen ustroj v skupini;
- načrtovanje aktivnosti posameznih skupin;
- koordinator med skupinami;
- skupine za reševanje določenih nalog;
- problemski timi;
- povezovanje posameznih oddelkov.

Vsako izmed njih bomo na kratko opisali.

Pravila in postopki predstavljajo najenostavnejšo in najcenejšo obliko delovanja skupine, kjer določimo osnovna pravila delovanja v skupini. Lahko jim rečemo tudi navodila in predstavljajo najcenejšo in najmanj zahtevno obliko delovanja skupine.

Hierarhijo uvedemo, ko pravila in postopki niso več primerni. Vse postopke in probleme, ki niso rešljivi s pravili, rešuje in odloči o njih nadrejeni. Pomanjkljivost tega je, da se mora nadrejeni ukvarjati več časa s temi problemi, kot v primeru dela po pravilih.

Načrtovanje aktivnosti posameznih skupin določa razmejitev ciljev med posameznimi skupinami zato, da bi vsaka izmed skupin dosegla zadani cilj. To lahko vključuje tudi sodelovanje posameznih skupin med seboj, vendar ni nujno.

Koordinatorja med skupinami za reševanje določenih nalog uvedemo v primeru, ko pri načrtovanju dela skupin določene težave vseeno ne moremo rešiti ali odpraviti. Težava je v tem, da težko najdemo primerno osebo, ki bi razumela vse skupine in skušala težave odpraviti.

Naslednji tip posebnih skupin za reševanje uvedemo pri reševanju težav, ko gre za povezanost med več oddelki sistema, in sicer znotraj določenega projekta. Lahko jih imenujemo **problemski timi**. Navadno so sestavljeni iz predstavnikov posameznih oddelkov. Takšne skupine delujejo, dokler se težava ne odpravi, Potem skupina preneha z delovanjem in projekt se nadaljuje.

Povezovanje med oddelki uvedemo za reševanje najzahtevnejših in zapletenih težav, katerih rešitev je domena več oddelkov obenem. Rešitve se v tem primeru dotikajo vseh oddelkov. Takšna vrsta povezovanja med oddelki deluje stalno. Takšno povezovanje predstavlja najbolj kompleksno in drago obliko delovanja skupine.

Povezava z inoviranjem in metodo delovanja v timu je po mojih izkušnjah naslednja: ker gre za iskanje ravnotežja med dosego cilja in stroški za njegovo dosego, se je glede na zahtevnost potrebno odločiti za najcenejšo različico delovanja skupine, ki bo rešila določeno težavo (dosegla cilj). Pri tem se moramo tudi zavedati, da kompleksnejših nalog preprosto ne moremo rešiti z enostavnimi orodji, ker so za to vrsto težav neustrezne.

Če predpostavimo, da je na višjih nivojih v sistemih vedno manj zaposlenih, je nadvse primerno, če dosežemo cilj s tistimi, ki predstavljajo največjo množico. Ker je množica velika, lahko iz nje brez večjih težav izberemo nekaj posameznikov, ki so sposobni doseči cilj z minimalno pomočjo zunaj te skupine.

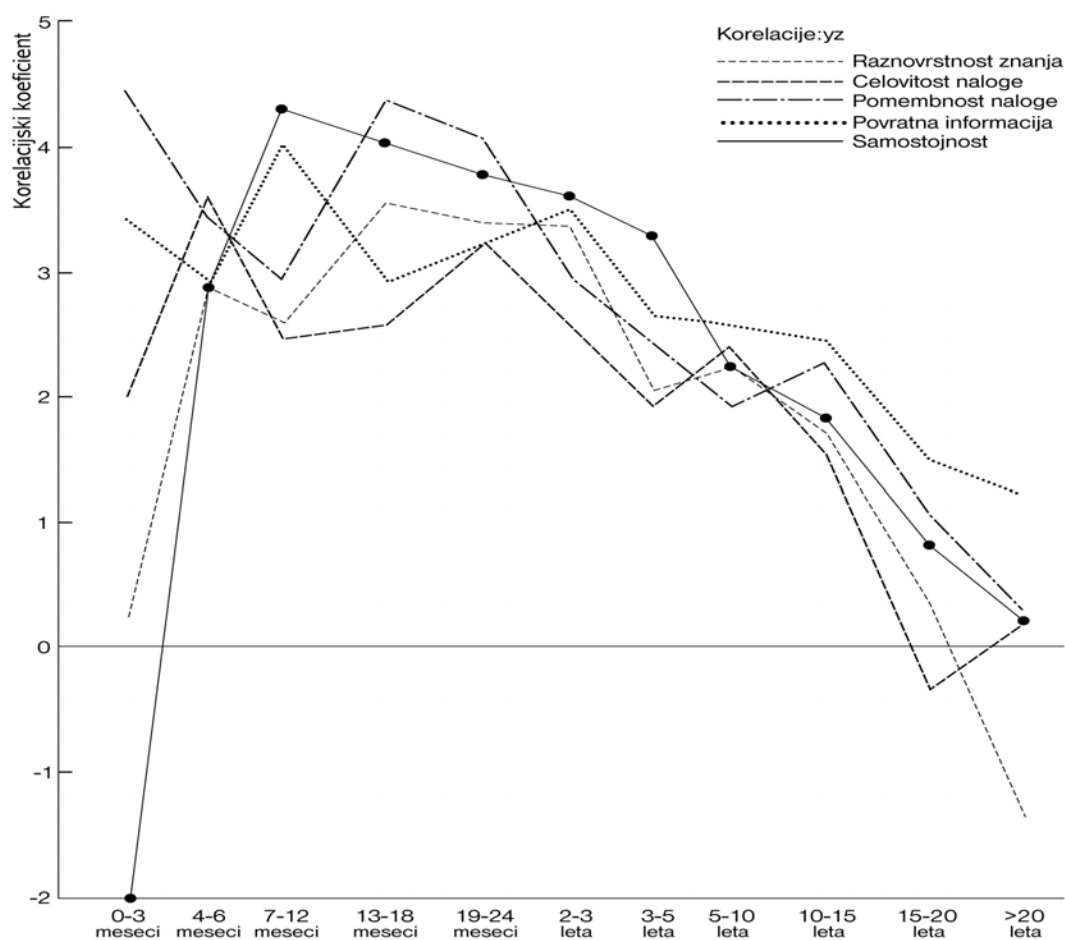
Metode delovanja timov se ločijo na več vrst. Vsaka izmed njih je primerna za določeno vrsto zapletenosti nalog, ki jih mora opraviti. Vendar pa zapletenost delovanja skupine in reševanja težav nista samo povezani s stroški in zapletenostjo težave. Na učinkovitost skupine pomembno vplivajo posamezniki, katerih kakovost delovanja se znotraj skupine spreminja, in ki je odvisna tudi od drugih meril. V literaturi sem naletel tudi na raziskavo (Schein, 1980, str. 86), ki nazorno prikazuje spreminjanje pomembnih meril za posameznika skozi daljše časovno obdobje. Po tej raziskavi je prisotnih pet glavnih meril, ki na kakovost dela posameznika pomembno vplivajo. To so:

- **raznovrstnost znanja.** Pod tem razumemo stopnjo zahtevnosti, ki jo delo zahteva, kjer zaposleni dokazuje svoje sposobnosti in znanje.
- **celovitost naloge.** Pri tem mislimo predvsem na zaokroženost določene naloge, ki jo izvajamo od začetka do konca. Takšna celovita naloga mora biti v okolici prepoznavna.
- **pomembnost naloge.** Pri tem razumemo stopnjo, ki jo ima delo na življenje drugih (Pri tem mislimo tako življenje znotraj poslovno-organizacijskega sistema kot tudi življenje v širši okolici).

- **Povratna informacija.** Stopnja, s katero dajemo zaposlenemu informacije o učinkih njegovega dela.
- **Samostojnost.** Stopnja, s katero damo zaposlenemu svobodo, neodvisnost in samostojnost pri načrtovanju lastnih aktivnosti.

Vse našteje kategorije imajo svoj potek skozi čas. V naslednjem diagramu (Schein, 1980, str. 91) so prikazane vse našteje kategorije, ki se s časom spreminjajo.

Slika 4.1.: Povezave med zadovoljstvom pri delu petih obravnavanih dejavnikov skozi čas



Vir: Schein, 1980, str.90.

Na vodoravni osi imamo dolžino opravljanja določenega dela (particular job). Na vertikalni osi lahko vidimo stopnjo povezanosti (korelacijo) med dolžino opravljanja dela in posameznim merilom.

Na diagramu vidimo, da je posameznik pri večini meril na najvišjem območju med obdobjem šestih mesecev do treh let. Ne glede na posamezna merila je v tem obdobju večina meril na takšnem nivoju, kjer je pri svojem delu učinkovit. Ti podatki veljajo v splošnem. Če sprejmemo predpostavko, da veljajo tudi za področje inoviranja pridemo lahko do naslednjih zaključkov:

- a) da posameznik hitro pridobiva raznoverstnost znanja na področju, kjer dela v prvih šestih mesecih. V obdobju med šestim in dvanajstim mesecem se znanje nekaj zniža, vendar pride po tem obdobju do preboja na najvišji nivo sploh. Do tretjega leta imamo nekakšen plato, kasneje pa zaradi pozabljanja znanja in nekakšne utrujenosti na določenem delovnem mestu ne čuti več potrebe po pridobivanju dodatnega znanja. Na neki način postane delo rutina, ki posameznika ne sili več v pridobivanje novih znanj.
- b) Potek pomembnost celovitosti naloge je za kakovost dela posameznika precej podobna raznoverstnosti, ki jo je opisovala prva krivulja. Pri njen imamo nekaj izrazitejše nihanje. Pri točki okoli 24 mesecev pride do lokalnega maksimuma, kjer posameznik ponovno začuti pomembnost svojega delovanja.
- c) Pomembnost naloge je v obdobju med 12-24 mesecev najvišje, vendar po tem obdobju začne precej hitro popuščati, in sicer najhitreje med 24-36 mesecem.
- d) Pri priznavanju rezultatov opazimo povprečno najvišjo vrednost med do sedaj naštetimi merili, ki s časom prav tako precej niha.
- e) Pomembnost samostojnosti na kakovost delovanja je nedvoumna. Tudi njen potek je od vseh naštetih meril najbolj predvidljiv in med obdobjem 6 mesecev do 5 let zavzema resnično visoko povezanost.
- f) Raziskovalec sam pravi, da se merila kot so dohodek in druge koristi, sodelavci in razumevanje z nadrejenimi enaki skozi celotno časovno obdobje in da se ne spreminjajo. To tudi pomeni, da postajajo vse pomembnejše v obdobjih, ko druga merila, ki smo jih opisali v diagramu, izgubljajo na veljavi.
- g) Če pogledamo celotno sliko je opaziti še eno posebnost. Pri obdobju približno 5 let, prihaja pri nekaterih merilih do nekakšne prebuditve, ki lahko trajajo celo 5 let in več. Očitno posameznik ponovno najde v njih novo kakovost, ki sicer ni preveč skokovita, vendar je njen obstoj nedvomen.

V celoti gledano bi lahko **diagram** razdelili na **tri področja** in sicer:

- **obdobje prilagajanja**, ko sta najpomembnejši merili celovitost naloge in povratna informacija. To traja do obdobja enega leta.
- **Obdobje burnih sprememb** na večini področij, kjer so pomembna vsa merila.
- **Obdobje umirjanja**, ko prihajajo bolj do izraza merila kot so dohodek, sodelavci in odnosi z nadrejenimi. V teh primerih jih je bolje stimulirati z višjo plačo kot pa z novim umeščanjem njihovega dela.

Na koncu obravnave kvalitete posameznikovega dela bi lahko zaključili, da se merila posameznikov, ki določen čas prebijejo na delovnem mestu, spreminjajo. Če želimo narediti preboj na področju inoviranja in določiti vodjo na tem področju, moramo spreminjanje teh meril v največji meri upoštevati. Le tako bomo izkoristili zmožnosti posameznika do nivoja, ki ga le-ta dosega. To naj nam bo tudi vodilo pri izbiri kadrov.

4.3.3 Izbira kadrov

Proces izkoriščanja inovativnih zmožnosti posameznikov kot tudi posameznikov v skupini (velikokrat v literaturi uporabljajo izraz strganje idej za **proces izkoriščanja idej**, ki jih producirajo (in tudi sproti pozabljajo) posamezniki.), je postopek, ki ga vodje morajo **obvladati**, če želijo doseči dober izkoristek idej zaposlenih. Učinkovit vodja mora biti sposoben **razumeti različnost miselnih procesov** posameznikov, ki sestavljajo posamezen sistem. **Prvi korak** predstavlja **izbor ustvarjalnih posameznikov**, česar v tem delu ne bomo posebej obravnavali. Le-ti predstavljajo posameznike, za katere še ne vemo, ali so sposobni delovanja v timu ali ne in tako predstavljajo zgolj kandidate za delo v timu.

Navadno imajo ti različni udeleženci kljub svoji različnosti nekaj (dva do tri) lastnih kriterijev, na osnovi katerih se odločajo znotraj meja, ki so lastne vsakemu posamezniku posebej. Skupno sodelovanje zaposlenih pa presega in zahteva ustvarjanje tudi izven njihovih individualnih meja, posebej v primeru, ko želimo doseči svežino idej izven do sedaj določenega okvira delovanja-želimo inoviranje. Navadno različne stile razmišljanja povezujemo z različnimi poklici in profili, vendar je ta pot ocenjevanja stilov razmišljanja precej negotova in nezanesljiva.

Drugi korak pri izbiri primernih posameznikov je **ocenitev članov skupine**, v katerem ocenjujemo vrste vlog, ki jih je posameznik sposoben imeti znotraj skupine. To oceno zagotovo ne more narediti vodja, ki ni izobražen na področju psihologije in metod s tega področja. To bi lahko naredil posameznik, ki se v sistemu ukvarja s kadri in ni neposredno vključen v skupino. Da bi svoje sodelavce primerno ocenili (njihovo nagnjenja, stile razmišljanja in sposobnosti komuniciranja), je bolje, da uporabimo psihološke teste (orodja), ki so nam na voljo. V literaturi omenjata tako Robbins kot Schein kot primerno metodo Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), ki je tudi v svetu najbolj uporabljana in Hermann Brain Dominance Instrument (glej: <http://www.hbdi.com>).

Takšna orodja so ne samo bolj objektivna kot "občutki" različnih vodij, ampak prinašajo s seboj tudi možnost kombiniranja različnih tipov, s katerim dosežemo raznolikost skupine. Prednost takšnih testov za udeležence je tudi v tem, da spoznajo svoja nagnjenja in stile razmišljanja. Seveda pa imajo ti testi tudi svoje slabe strani, ali bolje, omejitve. Merijo samo en pogled na osebnost. Ti testi nam nič ne povedo o ustvarjalnih sposobnostih ali inteligenci posameznika, kar pa je naloga predhodnih ocenjevanj. Tako to dejansko ne predstavlja težave, saj smo ustvarjalne (sposobne) posameznike določili že v prvem koraku.

Njihova omejitev je tudi v tem, da niso sposobni napovedati kvaliteto izvršitev posameznih nalog. Če govorimo o sposobnosti inoviranja, ti testi prav tako niso sposobni določiti drugih potrebnih kvalitet kot so pogum, radovednost, vključenost v okolje, zagon itn. Nenazadnje je tudi potrebno opozoriti na časovni vidik spreminjanja osebnosti skozi daljše časovno obdobje. Čeprav so lastnosti, ki smo jih s testom ugotovili, s časom relativno stabilne, pa izkušnje avtorjev testiranja kažejo, da se zaradi življenjskih izkušenj posameznikov lahko kakšna izmed lastnosti tudi spremeni. Kako torej te omejitve preseči? Najbolje je, da poskušamo posamezne sposobnosti, ki jih s temi orodji ne moremo oceniti, oceniti z drugimi orodji, še preden se odločimo za testiranja sposobnosti delovanja znotraj skupine.

Kot sem že omenil v prvem odstavku tega poglavja, je z vidika ustvarjalnosti bolje združevati ljudi različnih profilov, kajti možnost pridobivanja različnih idej je precej večja (Pečjak, 1989, str. 13). Če gledamo s položaja vodje, lahko predstavlja stil razmišljanja vodje oviro pri pridobivanju idej, ker postanejo posamezniki, izbrani s strani vodje samo-omejujoči. Te ovire se mora vodja zavedati in vključevati v proces pridobivanja idej ljudi z različnimi stili razmišljanja. Podrejanje določenemu stilu je mogoče zaslediti pri daljšem delovanju skupine, kjer čez čas kljub svoji raznolikosti posameznik počasi prevzema skupno kulturo družbe, ki ji pripada. To poenotenje kulture sicer prispeva k večji učinkovitosti delovanja znotraj postavljenega okvira delovanja, vendar ohromi vse ideje, ki se pojavljajo izven želenega okvira. Če je cilj večja učinkovitost znotraj postavljenega okvira, je poenotenje kulture seveda zaželeno. V nasprotnem primeru, ko želimo doseči ali najti rešitve težav (tudi) izven postavljenega okvira pa je bolje, da z enako skupino vadimo nove prijeme nastajanja idej in pri tem poskušajmo razvijati bolj raznovrsten tim (Majaro, 1992, str. 61).

4.4 Priprava posameznikov in skupin na inoviranje

Ideje, ki nastajajo samoniklo, nastajajo redko in jih prej ko slej izčrpamo. Zato moramo že v zgodnji fazi doseči dodatno nastajanje idej, ki bo dopolnjevalo samoniklo nastajanje idej. Ideje lahko pridobivamo od posameznikov ali skupin, vendar pa moramo tako ene kot druge na to pripraviti. Da bi dogajanje okoli inoviranja imelo **smisel za udeležence**, je naloga vodje, da naredi proces pridobivanja idej zanimiv, koristen in učinkovit. Neučinkovitost na tem področju je seveda nevarna in se ji moramo že v startu izogniti ali biti nanjo pripravljeni. Predpostavili bomo, da je inoviranje, ki ga umetno vzpodbudimo (tista vrsta, ki ni samonikla) predvsem posledica timskega dela in ne dela posameznikov. Zato avtorji na tem področju svetujejo predvsem načine spoznavanja v posameznikov skupini. Tako Tichy kot Loenardova (Leonard, 1999, str. 57) svetujeta za začetek spoznavanje delovanja in razmišljanja posameznikov v skupini.

Če smo predpostavili **skupinsko delovanje** kot osnovo sistematičnega inoviranja v sistemu, lahko za to poiščemo tudi razloge. Čeprav literatura ne omenja posebej ukvarjanja s posameznikom kot izven skupine, lahko na osnovi lastnih izkušenj sklepamo o razlogih, zakaj je tako. Delovanje v skupini **omogoča**:

- razlago več posameznikom hkrati, kar omogoča **prihranek časa**.
- posamezniki, ki so **tema razgovora**, niso teoretični primeri iz literature, ampak **lastnosti njihovih sodelavcev**. S tem omogočamo spoznavanje nekaterih lastnosti posameznikov v skupini, ki nam je do tedaj bila morda neznana.
- **Aktivno sodelovanje** pri analiziranju vsakega posameznika, kar pomeni tudi razbremenitev vodje. Posamezniki postanejo razlagalci spoznanj o njihovem sodelavcu.
- **Dogajanje znotraj skupine** že predstavlja nekakšen **uvod proti resničnemu delovanju** na področju inoviranja.

Prvi razlog izhaja iz pomanjkanja časa vodij, da bi se ukvarjali z vsakim posameznikom. Drugi razlog pomeni, da je neučinkovito tisto delovanje, ki se ukvarja z namišljenimi primeri. Ti lahko

predstavljajo nepotreben razkorak do tistih, katerih razmišljanje in delovanje v skupini nas kot sodelavce zanima. Do nekaterih lastnosti se kot posamezniki ne moremo dokopati, ker nimamo za to potrebnega znanja, niti nam ni dano, da bi posameznika ocenjevali s pravilne perspektive. Pri zadnjih dveh razlogih je pomembno, da vsi posamezniki sodelujejo pri analiziranju sodelavca in se tako izobrazijo na področju razumevanja reakcij sodelavcev, s čimer omogoči ravnatelju tega izobraževanja, da vedno bolj zmanjšuje svojo vlogo, ki naj na koncu sploh izgine. S tem se najbolj približamo stanju, ki bo veljalo v vsakdanjem delovanju med njimi in bo potekalo brez ravnatelja izobraževanja.

Izkušnje kažejo, da je za začetek najbolje, če se med seboj spoznajo tako, da se zberejo na **neformalnem srečanju** (Tichy, 1986, str. 144). Če je le mogoče, naj to poteka izven njihovega vsakodnevnega okolja, saj lahko to vpliva na posameznike tako, da ti niso sposobni izstopa iz formalnih okvirov, ki jih okolje posredno določa. Na njem naj spoznavajo lastnosti ter skupaj raziskujejo pridobljene rezultate testov posameznikov. Cilj takšnih srečanj je, da udeleženci skupaj **trasirajo** osnovne okvire obnašanja in delovanja ter spoznajo psihološko vedenje tako posameznika kot tudi skupine, do katerega bo prihajalo v prihodnosti.

Velikokrat se udeleženci počutijo neprijetno, ko ustvarjajo pravila, kako bodo delovali skupaj (saj skupaj že delujejo vrsto let) v prihodnje. Prepričani so namreč, da se jim ni potrebno učiti, kako se obnašati v skupini. In prav to je največja težava. Loenardova (1999, str. 72) je ugotovila, da smatrajo odpiranje pred drugimi kot klečeplazenje.

Večinoma predstavlja takšno spoznavanje izziv dosedanjemu delovanju posameznikov, ki lahko do dobra spremeni temeljna razmišljanja posameznikov (v našem primeru na področju inoviranja). Pomenijo lahko namreč začetek večjih sprememb delovanja posameznika. V njihovem dosedanjem življenju se je namreč že izoblikoval določen vrednostni sistem, ki s časom pridobiva na svoji stabilnosti, kar seveda pomeni, da ga je težko spremeniti.

Navedeno podpira spoznanje Christensena in drugih avtorjev, da je inoviranje veliko težje vzpodbuditi v sistemih, ki že dolgo delujejo, kot pa v sistemih, ki delujejo precej manj časa. Relativno mladi sistemi si morajo komaj izboriti mesto na trgu in so po pravilu bolj prilagodljivi in bolj zavzeto in učinkovito iščejo rešitve oz. vir konkurenčne prednosti (Christensen, 2000, str. 10).

Največji posamezni korak celotne skupine lahko naredimo, če prepričamo udeležence, da ne-strinjanje ni osebno, ampak stvar dojemanja (percepcije). Udeleženci, ki tega ne razumejo so nagnjeni k izogibanju konflikta in/ali personalizaciji. Udeležence moramo naučiti, da različne ideje ne pomenijo nasprotovanja njihovi ideji, ampak da so posledica različnega gledanja na določeno problemsko situacijo. Različnost gledišč je zaželena in potrebna, če želimo idejo dobro pretehtati iz vseh strani in najti zadovoljivo rešitev, kar moramo vseskozi poudarjati in udejanjati.

Koristno je, da je postavljanje pravil in pomena bodočega delovanja čim lažje predstavljivo. Zato je koristno, če primerjamo svojo skupino (če smo vodje) z nogometnim moštvom (ali kakšnim drugim njim ljubim skupinskim športom). Z razlaganjem različnosti vlog lahko lažje opravičimo vloge različnih posameznikov (majhnih, hitrih, visokih,...), kjer je vloga vsakega posameznika pomembna za **uspeh tima**, ki se kaže v končnem rezultatu. V bistvu so vsi v tem moštvu PRVI

(prvi branilec, prvi bočni obrambni igralec, prvi bočni sredinski igralec, prvi levi napadalec itd.). Bistveno pri tem je, da jim pokažemo in dokažemo, da je vsak od njih pomemben in da igra v moštvu pomembno vlogo. **Cilj** tega poudarjanja pomembnosti vsakega posameznika je, da:

- **pokažemo, da delamo skupaj** za dosego ciljev celotnega tima;
- je **različnost** posameznikov **vrednota**, ker ima vsak izmed njih najpomembnejšo vlogo (kar pomeni, da je prvi, vendar na svojem področju).
- So **navodila** za komunikacije med posamezniki znotraj tima jasna, drugače je delovanje lahko zaradi tega po nepotrebnem ohromljeno.
- Imamo urnik, ki omogoča dovolj časa za proizvajanje določene količine idej, njihovo ocenjevanje, odločanje in izbiro najprimernejše rešitve za obravnavani primer ter da bo to potekalo po ustaljenem delovanju.

Cilj tega je, da vsak posameznik čuti **pripadnost** v moštvu, katerega član je. To moštvo ima za nalogo doseči določen cilj, ki je v našem primeru vzpostavitev čim bolj učinkovitega sistema inoviranja, kjer morajo sodelovati vsi zaposleni.

Za dobro delovanje moštva je pomembno, da deluje po vnaprej določenih pravilih. S tem določimo osnove delovanja v prihodnje za vse člane moštva. S tem se izognemo nepotrebnemu prerekanju o delovanju moštva ter izgubi časa in energije. Za kakovostno delovanje moštva je seveda potreben čas, da z idejami za inovacije učinkovito upravljamo.

V procesu pridobivanja idej bo zaradi različnosti udeležencev prihajalo tudi do velikih napetosti in celo konfliktnih situacij. Tako Lipičnik (1998, str. 263) omenja, da imamo konflikt že, ko imamo v družbi dve osebi. Omenjeni avtor pravi, da nastane konflikt takrat, ko imamo posameznika z določenim motivom ali hotenjem, kjer mu na poti leži ovira, ki preprečuje uresničenje tega hotenja. Takšna (predvsem) nasprotovanja so posledica različnih sistemov razmišljanja, mnenj, vrednot ali komuniciranja, pa vendar mora biti skupina sposobna na koncu najti določene zaključke in rešitve.

4.5 Pridobivanje idej in vloga ravnatelja inoviranja pri pridobivanju idej

Osnovno vprašanje, ki izhaja iz naslova je kakšen je najbolj učinkovit način pridobivanja idej. Za pridobivanje idej obstajajo različne tehnike. Med najbolj pogoste spadajo možganska nevihta, metoda 635 in druge seveda, in predstavljajo orodja, ki nam pomagajo pri procesu pridobivanja idej. Pri tem nas vodi določitev povezave med aktivnostmi skupine ali posameznika pri pridobivanju idej in vloge vodje pri tem procesu.

Ko razmišljamo o posamezniku in skupini, se vprašamo predvsem naslednje: "Ali je za inoviranje primernejša skupina ljudi ali posameznik?" Večina avtorjev to področje obravnava le bežno, s čimer pa se seveda ne moremo zadovoljiti. Najpodrobneje to temo obravnava je Clegg. Njegovo stališče je (Clegg, 1999, str. 25), da obstajajo **aktivnosti** za inoviranje, ki jih lahko **izvajajo tako skupine kot posamezniki**, pa tudi takšne, ki jih uspešno izvaja bodisi le ena ali druga.

Vendar, če razmišljamo dalje, pride ideja ali kakršenkoli drug namig za inovacijo s strani posameznika. Posameznik lahko pripada skupini, lahko pa tudi deluje izven nje. Ali posameznik

pripada skupini ali deluje samostojno, ni pri določevanju odnosa do **lastništva nad idejo** prav nič pomembno. Glede na to, da je ideja posledica miselnega procesa v posamezniku, je jasno, da je le-ta produkt posameznika. K temu razmišljanju ga sicer lahko vzpodbudijo tudi drugi posamezniki, ki ustvarjajo za to potrebno okolje, vendar ideja kot posledica procesa ni skoraj nikoli rezultat skupnih naporov. Pri uporabi orodij za pridobivanje idej dobimo le majhen delež uporabnih idej in precej velik delež neuporabnih. Uporabna ideja kot rezultat je navadno posledica ideje posameznika, zato je za uspešno ustvarjanje idej potrebno imeti ustvarjalnega posameznika. To je potreben pogoj.

Če je potreben ustvarjalen posameznik, zakaj potem delovanje v skupini? Ko se ideja nekomu posveti, je to lahko posledica velikega miselnega napora ali pa stvar trenutka, morda celo trenutnega navdiha. To v bistvu niti ni pomembno. Pomembno je, da skupina sama tvori okolje, kjer lahko to idejo omogočimo, nadgradimo, spremenimo z dodatno idejo drugega posameznika (Clegg, 1999, str. 26). Določena ideja lahko torej služi kot izhodišče nove izpeljanke neke druge ideje. Pomembna je torej aktivnost do trenutka in po trenutku, ko idejo izoblikujemo. Skupina je idejo sposobna miselno obdelati z več gledišč, česar posameznik ni zmožen. Posameznik, ki je nosilec ideje, se preprosto ni zmožen spremeniti v vsakega izmed sodelujočih in to svojo lastno idejo oceniti s teh različnih gledišč. Skupino torej potrebujemo za nadaljnjo obdelavo določene ideje.

Kako pa je z **vzpodbujanjem posameznikov**, ki naj bi področje sistematičnega pristopa k inoviranju vodili? Če je inovativna dejavnost v sistemu zelo nerazvita ali se komaj prebuja, to terja seveda drugačen pristop kot je to v primeru, če je inovativna dejavnost že razvita. V prvem primeru je ključno, da sistem izbere (bolje je, da se sam javi, kajti potem je večja verjetnost, da se zaveda pomembnosti tega področja) energičnega posameznika, ki bo premaknil "voz inovacij" iz mirovanja. Pri tem ravnatelj za inoviranje ni mišljen v osebi glavnega ravnatelja, ampak kot eden izmed njegovih pomočnikov, ki morda tudi ni zadolžen samo za področje inoviranja. Zato je ravnateljjevanje na področju inoviranja bolj podobno pomoči glavnemu ravnatelju kot pa samostojnemu ravnateljjevanju.

Za ravnatelja inovacij je nujno, da uživa zaupanje širšega kroga zaposlenih, zato ga ne moremo izbrati (če ga že izbiramo ali tudi če se prostovoljno javi), preden se pri njegovih sodelavcih nismo pozanimali o njegovih lastnostih. To velja tudi za druga področja delovanja poslovnega sistema ali družbe in ne samo za izboljševanja in inoviranja. Twiss (1986, str. 89) je v svojem delu celo zasledil, da sodelavci enakega nivoja precej bolje ocenijo sposobnosti kot njihov predpostavljeni, zato je njihovo mnenje o posamezniku bolj natančno kot mnenje njihovega nadrejenega.

Pomembno je, da nudimo **podporo posamezniku** ali skupini, ki kaže aktivnosti v smeri izboljševanja in inoviranja, in da jih v njihovih prizadevanjih ne podpiramo samo načelno, ampak morajo uživati našo popolno podporo na vseh področjih. Najpomembnejše pri začetni fazi pa je, da dejavnost na tem področju steče. To je podobno kot v procesu prodaje izdelkov ali ideje, ki jo moramo oglaševati, o njej (veliko) govoriti, širiti njene prednosti in nasploh izobraževati zaposlene na tem področju.

Temu začetnemu zagonu pri pridobivanju idej se priključi obdobje, ki sicer nanj ni neposredno vezano, v katerem moramo **postaviti osnovno strukturo**, ki bo področje izboljšav in inovacij pokrivala. Povedano preprosteje: izboljšave in inovacijo morajo dobiti svoje priznano mesto v sistemu.

V tej fazi pridejo lastnosti posameznika, ki je za to področje zadolžen, prvič na resno preizkušnjo. Na tej točki se pokaže pomembnost izbire primerne posameznika in naša sposobnost izbire le-tega. Posameznik, zadolžen za področje inovacij in izboljšav, mora biti sposoben sistematičnega in metodičnega pristopa. Twiss pod tem razumeva (Twiss, 1991, str.48):

- opredelitev strategije sistema in določitev področij, na katerih se le-ta namerava angažirati;
- oblikovanje strategij raziskav in razvoja;
- postavitve formalnega sistema za ocenjevanje projektov;
- določitev podrobnih parametrov, glede na katere bo mogoče ocenjevati uspešnost projektov;
- občasna ocena projekta in doseganja zastavljenih ciljev;
- kontrolni postopki, s katerimi bomo ugotavljali ustreznost porabe sredstev in njihovo prenehanje izboljševanja.

Če teh posameznih postavk vodja inoviranja ne izpolni (ali ni sposoben izpolniti), bo začetna navdušenost hitro pošla in sistem se bo znašel spet na začetku. Vendar si tega kot odgovorni gospodarji nikakor ne smemo dovoliti, zato moramo zares odgovorno in sistematično pristopiti k izbiri primerne vodje za področje inovacij in izboljšav ter mu omogočiti pogoje delovanja in mu pomagati izoblikovati takšen sistem, v katerem bodo inovacije lahko uspevale. Če nam to ne uspe in zadeva odmiče, bo potrebno po določenem času poiskati drugega primerne posameznika (ki pa je po pravilu manj primeren, saj je bil kot najbolj primeren za to delo primeren prav njegov predhodnik, ki je že neuspešno končal to pot), ki bo moral delno že prehojeno pot prehoditi spet od začetka. Takšnega morebitnega zapleta se moramo zavedati in se mu že v začetku izogniti s popolnim podpiranjem, saj na takšen način izgubljam (svoj in tuj) čas in energijo.

4.6 Presojanje inovacij

Če ustvarimo sistem, v katerem pridobivamo določeno količino idej, je gotovo pomembno, da imamo tudi sistem, s katerim presodimo, ali je ideja za sistem sprejemljiva ali ne. Pri tem je potrebno poznati dejavnike, ki na to vplivajo. Z uspešnim delovanjem na tem področju lahko pomembno vplivamo na uspešnosti področja inoviranja.

4.6.1 Osnove presojanja

Predpostavimo, da je **obstoj posameznika** v sistemu na njegovem delovnem mestu odvisen od posameznikove uspešnosti. Če ta odnos preslikamo na področje inoviranja, lahko vzpostavimo odnos med okolico in posameznikom. Predpostavimo tudi, da je dotični posameznik ravnatelj, katerega uspešnost na področju inoviranja želimo meriti. Če predpostavimo, da je njegovo delovanje posledica zahtev okolice, se nam zastavi vprašanje: "**Kaj usmerja delo posameznika**, katerega uspešnost želimo meriti?"

V prvi vrsti usmerja delo posameznika **področje, na katerem dela** in kjer mu merimo uspešnost. Da bi bilo delovanje na določenem področju uspešno, je pomembna uspešnost sistema tako na dolg kot tudi kratek rok (pri čimer vključimo časovno dimenzijo). Tako smo povezali časovno dimenzijo in uspešnost na področju inoviranja.

Glavna skrb ravnateljev je tako (mora biti) **kratkoročna stabilnost** kot tudi **dolgoročen razvoj**, ki za posameznega ravnatelja predstavljata različno pomembnost.

Če okolica njegovo uspešnost meri v krajših časovnih obdobjih, je zanj gotovo pomembnejše, da daje prednost dejavnostim, ki mu izboljšujejo uspešnost v tem obdobju. Inovacije, ki prinašajo rezultat na daljše časovno obdobje, so zanj gotovo manj zanimive, ker so za okolico tudi manj pomembne. S tem seveda ni rečeno, da se takšnih inovacij, ki bodo prinašale koristi, čez čas ne bodo lotevali ali da niso pomembne, ampak lahko trdimo, da bo zanimanje zanj ustrezno manjše. Pri ravnateljih katerih uspešnost merimo na kratek rok (tedni, nekaj mesecev), je zato mogoče pričakovati osredotočenje na takšne, katerih rezultati bodo vidni v takšnih časovnih obdobjih kot preverjamo njihovo uspešnost, ker morebitni rezultati izven tega obdobja k uspešnosti ne štejejo.

Tako kot različno dolga časovna obdobja imamo tudi pri določanju pomembnosti v mislih tudi **različna področja**, kjer uspešnost merimo z različnimi merili. Ravnatelji, katerih uspešnost merimo na primer s **finančnimi pokazatelji**, bodo pod pritiskom doseganja le-teh in se bodo nanje tudi najbolj osredotočili. Drugi, katerih uspešnost bo določalo na primer doseganje proizvodnih rezultatov, bodo dajali prednost proizvodnim pokazateljem. To je moč pričakovati, ker je posameznik v osnovi zadolžen za določeno področje, ki določa njegove prednostne naloge. Stvari, ki neposredno ne vplivajo na posameznikovo uspešnost ali niso merljive s predpisanimi merili, so zanj manj pomembne.

Delovanje same okolice zato z zahtevami, in iz nje izhajajočo ne zainteresiranostjo za področja izven njenega osnovnega delovanja, postavlja pred posameznika nepotrebno oviro v njegovem delovanju (v našem primeru inoviranja). Zakaj?

Če izhajamo z **vidika koristi za sistem in odnosa do časa**, je gotovo pomembno, kakšne koristi inovacija prinaša sistemu. Če prinaša koristi takoj in v daljšem časovnem obdobju, je to seveda boljše kot če prinaša koristi takoj, vendar jih prinaša v relativno krajšem času. Vidimo, da gre v tem primeru za odnos med časom, v katerem se koristi prikažejo in črpanjem le-teh v različno dolgih časovnih obdobjih. Okolica lahko **priznava posamezniku koristi** določene inovacije samo v obdobju, v katerem presoja njegovo uspešnost in za katero misli, da je pravilna. Čim krajše je to obdobje, tem manj koristi bo to pomenilo za sistem. Če gleda na koristi inovacije tudi

v izven prvotnega ocenjevanega obdobja, potem se njegova uspešnost sorazmerno poveča, kar pa lahko bistveno vpliva na ocenjevanje uspešnosti ideje. Časovna dimenzija in določevanje časa koristnosti inovacije pa nista edino, kar vpliva na odnos med koristnostjo, posameznikom in sistemom.

Odnos med uspešnostjo in merjenjem z določenimi merili ustvarja naslednji dejavnik odnosa med inovatorjem in sistemom. Napišemo lahko, da inoviranje, ki ga ni mogoče meriti z obstoječimi merili (finančni, proizvodni, ipd.), predstavlja področje, kjer je interes posameznika precej zmanjšan, če želi sistemu dokazati svojo uspešnost. V nekaterih primerih bo ta interes tudi enak ničli, in sicer ne glede na to, ali inovacija (ideja) prinaša (bi prinašala) koristi, ki jih z obstoječimi merili ni mogoče meriti.

Razen tega enostavnega odnosa med koristi, časom in merili pa obstaja v sistemih še ena vrsta, ki je pri opazovanju skoraj nevidna.

Če je relativno lahko določiti koristi pri vpeljavi neke ideje, pa skoraj ni takšnih, ki se bi ukvarjali s vprašanjem posledic za sistem, če določene sicer opravičljive inovacije ne vpeljemo. Pogled na inovacije moramo pogledati ne samo s strani koristi pri vpeljavi inovacije, ampak tudi "škode" pri nevpeljavi določene inovacije, ki bi prinašala koristi. Ta **nekorist** predstavlja inovatorski oportunitetni strošek ali nekakšno "kazen" za okolico, če predloga ne sprejme. S takšnim dejanjem se v bistvu odreče vsem koristim za sistem v prihodnosti. S tem tudi odreče priznanje inovatorju za njegovo idejo. Napišemo lahko naslednje: če ima okolica pravico ocenjevati uspešnost posameznika-inovatorja ali skupine na področju inoviranja, potem ima vodja ali drugi posameznik-inovator vsaj "moralno pravico", da kot inovator meri in zbira nekoristi, ki jih je s svojim napačnim ocenjevanjem povzročila okolica oz. predstavniki sistema, za tiste ideje, ki niso vpeljane, ampak so opravičljive z merili, ki jih sistem pozna, ali jih zaradi svoje nevednosti ne pozna.

Ko v tej povezavi razmišljamo, zakaj v nekaterih sistemih niso sposobni vzdrževati določenega nivoja inoviranja, se mi poraja trditev, da zato, ker so v določenem časovnem obdobju (kot okolica, ki ocenjuje) zbrali preveč nekoristi, ki so jo inovatorji merili in ne pozabili. Ob tej ideji se seveda odpira vprašanje o **legitimnosti** takšnega **merjenja**. Seveda je zelo vprašljivo, ali okolica takšno "moralno pravico" posameznikom-inovatorjem priznava kot legitimno. V družbenem sistemu kot ga živimo danes, okolica te pravice inovatorjev ne priznava in na presojanje uspešnosti okolice same ne vpliva. Tudi kot družbeni red tega merjenja javno ne priznavamo. To seveda ne pomeni, da tega ne moremo meriti ali opaziti. Funkcijo razsodnika, ki določa količino in v sistemu zbira nekoristi opravlja trg. Če je količina prevelika, sistem propade. Tako obstoj sistema določa ali je količina nekoristi dosegla točko, ki povzroči propad sistema. Če ta povezava velja, pa ne velja obratna povezava, kar pomeni, da obstoja sistema ni mogoče uporabiti kot potrditve dovolj dobre učinkovitosti inoviranja oz. količino zbrane nekoristi. S tem je povezana tudi slabost takšne razsodbe, in sicer, da deluje počasi in da je uporabna kot merilo samo na daljše časovno obdobje.

Obstaja pa med koristmi na kratek ali daljši rok še ena povezava, in sicer vsebinska. Na osnovi lastnih izkušenj menim, da je **kratkoročna učinkovitost** področja inoviranja bolj odvisna od znanja danes, pridobljenega v preteklosti, ki predstavlja današnjo praktično komercialno porabo

in uporabo že osvojenih znanj in idej, ki so se nam v sistemu porodile v preteklosti. Na neki način gre za zapuščino preteklih časov.

Če zadržimo časovno komponento kot tisto osnovo, ki postavlja odnos med učinkovitostjo inoviranja in preživetjem, lahko po analogiji napišemo tudi naslednje: "**Dolgoročen razvoj** sistema je odvisen od pridobivanja novih spoznanj danes za možno uporabo v prihodnosti." Iz tega sledi, da je za dolgoročen razvoj (in s tem tudi obstoj) inoviranja v prihodnosti odločilen odnos do inoviranja danes. Tehtanje med dolgoročnim in kratkoročnim pa predstavlja stalno spremljevalko v procesu odločanja vodstva, ko gre za odločanje o inoviranju in koristih, ki jih ta daje sistemu.

Pri obravnavi te teme je zanimivo izpostaviti še naslednje dejstvo. Vodstvo je po raziskavah zelo nagnjeno k praktični ugotovljivosti predlogov, ne pa k predlogom, katerih vpliva na sistem ne morejo oceniti (Schein, 1999, str. 59). Vprašamo se lahko, zakaj je tako.

Uspela inovacija lahko vsebuje tudi druge koristi kot so na primer zadovoljstvo pri delu, pripravljenost na izzive v prihodnosti, izboljšana samopodoba, večja samozavest, širše družbeno priznanje itd., ki jih ne moremo soditi samo po enostavnim merilih kot je denar, čas ipd. Čeprav je **negospodarskih koristi** veliko, pa literatura le tem ne namenja prav veliko prostora. Zakaj? Gotovo odgovor ni en sam. Zanimivo je tudi, da v literaturi nisem naletel na neposredne odgovore na to, zakaj je tako. Zato mi za razlago ostajajo samo lastne izkušnje in sklepanje na podlagi le teh.

Po dosedanjih izkušnjah v podjetjih (v drugih sistemih nimam potrebnih izkušenj) bi lahko dejal, da obstajata za to dva poglobljena razloga. **Prvi razlog** je gotovo **nezainteresiranost** vodij za rezultate, ki niso količinsko merljivi. Nagnjeni so le h količinsko merljivim gospodarskim koristim. Lahko bi celo dejal, da so **nagnjeni samo k praktično in enostavno ugotovljivim koristim**, kot je ugotovil tudi Clegg (1999, str. 88). **Drugi** pomemben **razlog** je, da ni mogoče (tudi če bi želeli) primerjati med seboj na eni strani gospodarskih in na drugi strani negospodarskih rezultatov oz. koristi. To povzroča pri merjenju uspešnosti veliko težav. Pri finančnih koristih je merjenje rezultatov relativno najbolj enostavno, saj imamo za osnovo denarno enoto v določenem časovnem obdobju. S tem so rezultati primerljivi. Na drugi strani pa je nekatere koristi med seboj nemogoče primerjati (na primer večja samozavest, širše družbeno priznanje, dodaten zagon inoviranja). Pri merjenju tovrstnih koristi je zato problem predvsem v tem, da skoraj nikoli nimamo enot, s katerimi bi jih lahko merili. Zato si pri raziskovanju in ocenjevanju pomagamo predvsem z opisnim ocenjevanjem, ki ga lahko prevedemo v določene razrede. Vendar pa to ni dovolj dobra osnova, da bi med seboj primerjali in ocenjevali koristi, ki smo jih opisali v prejšnjem poglavju. Potrditev je mogoče videti v pravilnikih o dodeljevanju nagrad v podjetjih (pravilnik Comet), ki se ukvarjajo predvsem s tistim delom predlogov, katerih gospodarska korist je predvsem finančno merljiva. To pomeni, da so se Cleggova dognanja potrdila tudi v mojih izkušnjah.

Naslednji razlog za težave je tudi dejstvo, da je izredno težko ali celo **nemogoče vnaprej natančno določiti koristi** ideje za inovacijo, in sicer še pred prihodom na tržišče ali uvedbo v prakso. Seveda je po prihodu na tržišče to precej lažje oceniti.

V procesu snovanja in razvijanja ideje se moramo že pred prihodom na tržišče odločiti ali možnosti za uspeh so in koliko jih je. To pa seveda predstavlja precejšno težavo in dela sistem ocenjevanja zapleten.

Precej lažjo nalogo imamo na področju izboljšav, kjer gre za izboljšave na že delujočih izdelkih ali procesih. Dokazovanje koristi je zato precej enostavnejše. Pri ocenjevanju izboljšave ocenimo stanje pred uvedbo izboljšave in po njej, pri kateri so koristi, ocenimo relativno lahko.

Pri inovacijah, ki zahtevajo relativno malo dela in sredstev, seveda problem določitve možnosti za uspeh ni posebej izrazit. Popolnoma drugače je, ko je potrebnih za razvoj ideje nameniti veliko sredstev. Za podjetje je popolnoma nevzdržno, čeprav ne nemogoče, da bi se v primerih inovacij naslonila na občutke posameznika ali skupine. Odločitev posameznika ali skupine je lahko pravilna ali napačna, čemur se ne moremo v celoti izogniti. K obravnavanju možnosti za uspeh je zato potrebno pristopiti bolj sistemsko. Sistemski in strokovni pristop v odnosu do meril, ki ne slonijo zgolj na občutkih posameznikov, je smer, ki nam je lahko v pomoč, da se izognemo napačnim ocenam. Za to moramo izdelati določena **merila**, ki nam bodo v pomoč **pri oceni idej**, ki lahko ali pa ne postanejo inovacije.

4.6.2 Dejavniki inovacij

Prvo vprašanje, na katerega naletimo pri obravnavanju meril, so sami **dejavniki** in njihovi vplivi na inovacijo. Kot povsod najdemo tudi tukaj nekaj razlik med pogledi na dejavnike, ki na uspešnost inoviranja najbolj vplivajo. Twiss jih je določil po študiju različnih uspešnih in neuspešnih projektov, ki s tem so ali pa niso postali inovacija (Twiss, 1991, str. 5). Če jih naštejemo, so to:

- Tržna naravnost (naravnost k trženju novo pridobljenega znanja).
- Pokrivanje s cilji sistema (smer pridobivanja novo pridobljenega znanja se mora skladati s cilji sistema).
- Učinkovita izbira projekta in sistem vrednotenja (imeti moramo vzpostavljen sistem meril, ki morajo učinkovito določati možnosti idej na trgu).
- Učinkovito vodenje in nadzor projekta (vzdrževati je potrebno časovne kot tudi finančne okvire).
- Vir ustvarjalnih idej (negovati je potrebno vire idej).
- Sistem, dovzeten za inovativnost (vzdrževati je potrebno takšen sistem, v katerem bo inovativnost vrednota in bo ideja sprejeta z željo po uspehu).
- Angažiranost enega ali več posameznikov (v primeru večjih projektov mora biti sistem sposoben vključitve večjega števila sodelavcev, če je projekt za eno osebo preobsežen).

Čeprav Twiss v svoji raziskavi ni posebej določil vrednosti posameznih dejavnikov nam vseeno da širši okvir, v katerem se nahajamo, ko razmišljamo o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na uspešnost inoviranja.

Pri analiziranju dejavnikov sem naletel na avtorje, ki so v lastnih raziskavah določili deleže posameznih dejavnikov. Kuniyoshi (1988, str. 138) je ugotovil, da so najpomembnejši med njimi:

- Sposobnost zadovoljiti želje uporabnika (34%).
- Izreden izdelek z relativno nizkimi stroški (23%).
- Čas vstopa na trg (18%).
- Kvalitetne raziskave trga (15,6 %).
- Dobra kvaliteta, zanesljivost in nizki stroški (14,4%).
- Sposobnost pokrivanja z lastnimi proizvodnimi kapacitetami in tehnologijo (13,3%).
- Sposobnost lastnega raziskovanja (11,5%).

Kuniyoshi je določil še druge dejavnike, ki prav tako vplivajo na uspešnost inoviranja, vendar so manj pomembni, kar pomeni, da je njihov relativni delež manj kot 10%. Mednje spadajo: podpora ravnateljev, ustvarjalnost in zagnanost, sodelovanje med oddelki znotraj sistema in še nekateri, katerih vpliv je pod 5%.

Kljub ugotovitvam, ki sta jih zbrala omenjena avtorja, pa zaradi posebnosti sistema (se ne sklada s povprečnim sistemom), v katerem delujemo, ne moremo vzeti vrednosti kot absolutnih za naš sistem. Videti jih moramo predvsem kot napotek, da razmišljamo in ne zanemarjamo dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspešnost inoviranja. Kateri izmed dejavnikov bo pri določeni inovaciji najbolj pomemben, bomo videli šele ob vpeljavi inovacije.

Lahko pa dopuščanje posameznih dejavnikov vidimo predvsem kot nekakšne "filtre". Če kot sistem ne omogočamo npr. kvalitetne raziskave trga, je zelo verjetno, da naš sistem ni sposoben izvesti inovacij, ki zahtevajo kvalitetno raziskavo trga. Če nismo sposobni lastnega raziskovanja ali določiti primerne trenutka za vstop na trg, ali zadovoljitve drugih dejavnikov, kot sistem pač ne bomo sposobni inovativno delovati na inovacijah, ki potrebujejo posamezne pogoje. S tem se seveda "samoomejujemo" na področjih, ki zahtevajo izpolnitev določenega dejavnika. Če nismo sposobni izpolnjevati večine naštetih dejavnikov, nam ostaja samo ozko področje, kjer smo sposobni inoviranja.

Ne glede na zožano področje delovanja nam vseeno lahko uspe ustvariti kakšno inovacijo, vendar je možnost le-tega zmanjšana. V primeru uspešne inovacije se nam v vseh primerih lahko pripeti, da z inovacijo zamujamo. Langrish (Twiss, 1991, str. 15) je v lastni raziskavi določil šest dejavnikov, ki povzročajo zamujanje inovacije. To so:

- kakšna druga ne dovolj razvita tehnologija;
- neobstoje tržišča ali potrebe;
- vodstvo ne priznava potenciala;
- odpor do novih idej;
- pomanjkanje sredstev;
- slabo sodelovanje in komuniciranje.

Med naštetimi razlogi pa lahko izluščimo čas, v katerem le-te nastopajo. Nekatere med njimi nastopajo na začetku, druge na koncu, tretje pa skozi celoten čas razvijanja inovacije. Na začetku je po mojih izkušnjah najbolj zavirajoč dejavnik, če vodstvo ne priznava potenciala, in odpor proti novim idejam. Slabo komuniciranje deluje ves čas delovanja pri pripravi inovacije. Na koncu se največkrat pojavlja pomanjkanje sredstev, ne dovolj razvita tehnologija in najbolj razdiralen ne-obstoj tržišča. Zadnji, neobstoj tržišča, nima nič skupnega z razvojem same inovacije, ampak se dotika predvsem sposobnosti določevanja potenciala inovacije v prihodnosti, o čimer smo že pisali. Pomembno je tudi napisati, da je meja, kdaj kakšna težava nastopa, zelo nedoločena in je od primera do primera drugačna, tako da lahko posamezni dejavniki nastopajo v vseh časovnih obdobjih.

Nekatere izmed naštetih faktorjev bomo bolj podrobno obravnavali v naslednjih podpoglavjih, vendar pa bi želel najprej napisati naslednje: zgodovina izumov nas uči, da so v preteklosti obstajali izjemni primeri, v katerem so bile koristi inovacije tako izrazite, da je inovacija uspela kljub velikim pomanjkljivostim pri obravnavanju le-te. Tudi v prihodnosti seveda lahko pričakujemo takšne izjemne inovacije. Vendar pa ne smemo pozabiti, da so to izjeme, katerih obstoja si ne smemo razlagati kot odvezo od zagotavljanja pogojev, ki bistveno vplivajo na obstoj teh dejavnikov. Takšnih dejavnikov, ki vplivajo na pogoje, se moramo zavedati in nanje primerno vplivati.

4.6.3 Tržna naravnost inovacije

Kaj pomeni tržna naravnost inovacije? Po naših definicijah pomeni to naravnost v inovacije, ki bodo na trgu dobile priznanje o koristih, ki jih prinašajo. S tem odpade širša naravnost v izume (sam izum namreč ne zagotavlja inovacije) kot produkta razvojne dejavnost, ampak se moramo pri zadovoljevanju tega merila **osredotočiti na koristi**, ki jih bomo lahko unovčili na trgu. Ideja mora zato imeti potencial, da uspe tudi na trgu, ne pa da predstavlja samo strokovni ali znanstveni izziv. Imeti moramo precej bolj oprijemljivo tržno potrebo.

Seveda pa lahko imamo v sistemu tudi druge vrste inovacij, ki se dotikajo bolj izdelave in obvladovanja proizvodnje. Te so samo posredno povezane z lastnostjo izdelka na trgu. V takšnih primerih je nemogoče določiti tržni potencial inovacije, ker je le-ta vezan na izdelek posredno (prinaša lahko na primer nižje stroške proizvodnje) in kot tak pripomore, da pridobimo nekaj konkurenčne prednosti.

To pomeni, da se bomo pri obravnavanju tržne naravnosti inovacije osredotočili na izdelke, ki nastopajo na trgu, in ne na boljše obvladovanje procesov.

Določiti moramo, kako je ideja privlačna za morebitne uporabnike in koliko je drugih (alternativnih) možnosti na trgu, na katerem delujemo. Pri tem seveda prihaja do problemov določanja privlačnosti, če gre za povsem nov izdelek-inovacijo. Ne glede na to, ali prihaja ideja s strani proizvajalcev ali uporabnikov, je pomembno, da v ocenjevanje dejanskih potreb vključimo strokovnjake z drugih področij (na primer marketinga). Ti seveda poznajo orodja, s katerimi je mogoče oceniti potrebo na trgu, in število morebitnih uporabnikov. Te ocene ne moremo prepustiti samo snovalcem same inovacije predvsem iz dveh razlogov. **Prvi razlog** je **nagnjenost ocenjevalcev** k sprejetju predloga in ne k njegovi zavrnitvi (Twiss, 1991, str. 68),

posebej še, če so v njen razvoj vložili veliko dela. Iz tega izhaja tudi njihova delna nesposobnost objektivnega merjenja koristnosti, kajti na idejo so tudi čustveno navezani.

Drugi razlog predstavlja **nepoznavanje orodij** za ocenjevanje izven njihovega področja delovanja. Lahko se sicer pripeti, da ta orodja poznajo, vendar jim manjka izkušenj pri njihovi uporabi. Med pomembne izkušnje na področju tržnih možnosti spada gotovo tudi določena prilagoditev meril za posamezne vrste izdelkov, ki jih lahko obvladajo le tisti, ki delajo s tem vsakodnevno. Nevarnost, ki jo pri tem opisuje veliko avtorjev, je t.i. pojav, kjer so ocenjevalci po pravilu nagnjeni k zavrnitvi ideje (Majaro, 1992, str. 250). Do tega pojava prihaja v primeru, ko razvija idejo ali drugo raziskavo oddelek, ki te ideje ni predlagal sam, ampak je v sistem prišla od drugod (angl. "not invented here" syndrome).

Zaradi naštetega je potrebno k ocenjevanju ideje pritegniti tako razvijalce ideje kot tudi zaposlene z drugih področij, ki se dotika inovacije.

V literaturi nisem zasledil razprav o tem, ali je bolje narediti raziskavo trga z lastnimi ali zunanjimi kadri. Iz tega lahko sklepamo, da so za to primerni tako eni kot drugi. Če pri tem ne gre za razliko v kvaliteti raziskovanja, je bolj gospodarno in modro, če uporabimo kadre, ki jih imamo na voljo v lastnem sistemu (če le-ti obstajajo) in jih po potrebi dopolnimo z dodatnimi zunanjimi sodelavci (Dalrymple, 2001, str. 229). S tem začnemo tudi razvijati kulturo inoviranja in nabirati izkušnje ocenjevalcev, ki nam bodo v prihodnosti omogočile še več znanja o inoviranju.

Pri tem gre za dopolnjevanje in ne izrinjanje med predlagateljem ideje in drugimi ocenjevalci. Iz literature je bilo moč izluščiti dva glavna sklopa težav, in sicer (Twiss, 1991, str. 6):

- Težave pri komuniciranju med predlagatelji ideje in vodji na področju marketinga.
- Sistem, ki s svojo strukturo ovira komunikacijo med njimi.

Ob tem se lahko vprašamo naslednje: "Ali obstajajo sistemi, kjer težav pri komuniciranju ni? Ali lahko ustvarimo sistem, ki ne bi ustvarjal ovir za komuniciranje?"

Prva težava pri odgovoru na to vprašanje je določitev, kaj težava je, in je odvisna od vsakega posameznika ali skupine. V skrajnem primeru je težava za določeno osebo ali skupino tisto, kar drugi(a) ne jemlje za težavo. Vendar pri takšnem drobljenju ne bomo prišli prav daleč. Gotovo je naslednje. Glede na različnost značajev posameznih udeležencev, ki so v vsaki sredini, prihaja do trenj in težav med posamezniki ali skupinami (Lipičnik, 1998, str. 263). Takšna trenja so vedno obstajala in bodo obstajala tudi v prihodnje. Njim v izogib pa lahko poskušamo razumeti njihovo naravo, se vanje poglobimo in določimo mehanizme njihovega delovanja.

Kar pa zadeva sistem, lahko napišemo, da je bila sama struktura sistema (hierarhija) za nekatere vedno težava, ne glede na njeno obliko. Glede na naravo delovanja sistema moramo izbrati takšno strukturo, ki ne bo dušila idej in razvoja le-teh v inovacije. Glede na to, da se zahteve okolja, v katerem delujemo, vedno spreminjajo, moramo temu prilagoditi tudi strukturo sistema in s tem omogočiti rast inovacijam, ki jih zahteva okolje.

4.6.4 Učinkovita izbira idej

To podpoglavje je v tesni povezanosti z merili, ki jih imamo, ali pa smatramo, da so pomembna, v sistemu. V tem poglavju pride do izraza sposobnost vodij, da določijo merila, ki bodo povezovala cilje sistema in vrsto delovanja posameznikov in skupin.

Osnovno vprašanje pri tem je, kakšna **merila** uporabiti za ideje, če jih želimo ovrednotiti in se med njimi odločiti, katero bomo sprejeli in katere ne. Seveda vrednotenja ne smemo prepustiti trenutnemu navdihu posameznika ali skupin in to predvsem zaradi nestabilnosti teh procesov skozi daljše časovno obdobje. Posledica je zmedenost zaposlenih, ki se lahko razvije v nedejavnost posameznika ali skupine, ker ne vedo več, kaj je prav in kaj ne. Tej zmedenosti in nihanju se moramo izogniti in uvesti **stabilnost pri ocenjevanju**. Da bi izbiranje potekalo učinkovito, moramo izdelati sistem vrednotenja in ocenjevanja, ki se bo sicer spreminjal, vendar na osnovi spoznanj in izkušenj, ki jih sproti pridobivamo. To vnaša v sistem nekakšno potrebno stabilnost. Imenujemo jo lahko stabilnost prilagajanja. Kaj imamo na razpolago?

Na razpolago imamo **širok izbor tehnik** za ocenjevanje teh idej. Tehnike se razlikujejo po svoji zapletenosti, uporabnosti in hitrosti, kar se povezuje v učinkovitost. Prva naloga posloводства je **izbrati tehnike**, ki ustrezajo nivoju znanja uporabnikov, kvaliteti informacij in časa, ki ga imajo na voljo za odločanje. Pomembno je, da znamo oceniti vrednost rezultatov, ki jih dobimo kot rezultat.

Ko se odločamo za metode, je prisoten razen prej naštetih elementov t.i. **vpliv natančnosti vhodnih** podatkov na sistem in kakšen je vpliv (utež) posameznih elementov na končni rezultat. **Spremljanje** vpliva **uteži** je pomembna naloga, ki jo moramo občasno prilagajati glede na izkušnje preteklih projektov. Pri vsaki spremembi uteži je zaželeno pregledati projekte, ki so bili na meji v prejšnjih ocenjevanjih. Ob tem velja opomniti na pojav nagnjenosti ocenjevalcev k izbiri in ne k zavrnitvi projekta, ki smo ga omenili že v prejšnjih poglavjih. Ta pojav namreč izhaja iz želje (ki je čustvena kategorija) sprejetja projekta, posebej v primeru, ko se je v ta projekt do trenutka odločitve vložilo že veliko dela in raziskav

Seveda bomo v podjetniški praksi priča tudi napačnim odločitvam, ki se bodo končale tudi z ustavitvijo projekta. To je seveda tudi eden izmed ciljev, ki jih želimo doseči z učinkovitim sistemom odločanja.

Če po določenem času ugotovimo, da je vpliv posameznih elementov drugačen kot smo na začetku predvideli, je potrebno sistem spremeniti-prilagoditi. Temu spremljanju moramo posvetiti prav takšno pozornost kot odločanju o sistemu izbiranja idej.

Če določena tehnika pokaže rezultat, ki nam ni po volji, nikakor ne smemo dopustiti, da bi se ujeli v past in začeli zaradi neugodnega rezultata spreminjati tehniko. To bi imelo za posledico zmedenost sistema in spreminjanje sistema vsakič, ko nam rezultat ne bi bil po volji. S tem bi zgrešili bistvo učinkovite izbire idej, ki nam omogoča takšno izbiro idej, ki imajo možnost, da uspejo na trgu. Tako bi spreminjali sistem zaradi neugodnega rezultata, ne pa ga tudi izboljševali, ker bi bil namen spreminjanja prilagoditev rezultata, ne pa tudi izboljševanje tehnike.

4.6.5 Merilo koristnosti

V ocenjevanje predlogov, ki jih bomo z vidika dejanskega ocenjevanja bolj podrobno obravnavali v poglavju 4.8, spada tudi definiranje koristi za sistem, in dejavnikov, ki nanj vplivajo. Z graditvijo sistema nagrajevanja gotovo naletimo na vprašanje: "**Kako ocenjevati koristnost?**" To je vprašanje, ki zanima vsakega vodjo ali ravnatelja sistema. Osnove odnosa do koristi smo že delno obravnavali v uvodnem delu poglavja 4.6.. S čim se pri merilih koristnosti soočamo?

Po lastnih izkušnjah se osnovni problem pri tem pojavlja v tem, da moramo idejo umestiti (čisto operativno) med tiste, ki prinašajo korist, in tiste, ki koristi sistemu ne prinašajo. Naslednja velika težava nastopi, ko moramo na primer idejo uvrstiti med koristne predloge, izboljšave ali inovacije. Pri raziskovanju sem naletel še na številne druge težave in dileme. To so primeri, ki jih ne moremo relativno enostavno umestiti v posamezne skupine in/ali jim določiti koristnost. Kaj v bistvu predstavljajo eni, drugi ali tretji? Kje je meja med posameznimi kategorijami? Kako jih razpoznati?

Naslednjo težavo predstavlja doba predvidenega (koristnega) delovanja ideje, kajti na tej osnovi v bistvu določimo koristi, ki nam jih le-ta prinaša.

Vse to so vprašanja, na katera naleti vsak vodja, ko mora odločiti, ali idejo podpreti ali jo zavrniti. Ne gre toliko za problem pri predlogih za inovacije, pri katerih je mogoče relativno enostavno določiti njihovo korist in dobo, v katerem bo le-ta prinašala te koristi sistemu. Po mojih izkušnjah je težava predvsem v tem, da navedeni mejni primeri zmedejo sistem in ga prisilijo k odločitvam, ki na učinkovitost inoviranja vplivajo negativno (zamere, negodovanje ali razočaranje vsaj nekaterih posameznikov ali celo skupin, kar je v nasprotju s prvotnim namenom). V takšnih stanjih nihče od vpletenih prav veliko ne razmišlja o tem, kaj je dobro za sistem in kaj ne, ampak je reakcija bolj odvisna predvsem od čustvenega doživljanja učinka predloga na posameznika ali skupino, ki ji sam pripada.

Kot bomo videli v nadaljevanju, so takšne odločitve ne samo tehnične in racionalne, ampak se dotikajo tudi različnih nivojev v sistemu samem.

Če pustimo odločitev o koristi in dobi koristnosti posamezne ideje ob strani, ker predstavlja bolj tehnično vprašanje, je za razvijanje naše teme potrebno, da načeloma odgovorimo, kdaj se posamezniku v sistemu splača razviti, uporabiti in udejaniti neko idejo in kako dolgo se bo uporabljala. Zaradi množice in široke palete sistemov ni mogoče dati podrobnejše usmeritve, ki bi veljala za vsak sistem, ampak bomo podali samo glavne smernice. Zato bomo določili glavne smernice, ki jim mora ideja ustrezati, da jo bomo v sistemu sprejeli. Pri tem moramo sprejeti določene **predpostavke**, ki nam bodo vsaj nekoliko zožile paleto različnih sistemov. Predpostavke o sistemu so naslednje:

- da ima v strukturi **vodje**, ki se lahko (**vsaj**) **delno samostojno odločajo o izvedbi idej** in njihovi vpeljavi v delovni proces;
- **sistem nastopa na tržišču** proizvodov ali storitev;
- je **uspešnost delovanja** sistema **odvisna** (tudi) **od prilagajanja potrebam na tržišču**;

- uporablja **tehnologijo**, ki jo **mora obvladovati** in želi doseči na tem področju tudi napredek.

Za sistem sam ni potrebno, da je samostojen (da torej ni del večjega sistema), vendar pa morajo imeti vodje določeno mero samostojnosti pri razporejanju delovnih sredstev, kadra, kot tudi finančnih sredstev, ter iz tega izhajajočih odgovornosti z vidika inoviranja. Takšna samostojnost je potrebna predvsem zaradi dejstva, ker večine inovacij ni mogoče izpeljati brez (vsaj) minimalnih finančnih sredstev. Ob tem moramo zagotoviti tudi samostojnost vodje, ki odloča o uporabnosti-koristi inovacije v sistemu. Če pogledamo samostojnost posameznega vodje širše, se srečamo z uporabnimi idejami, ki zahtevajo od sistema vsaj eno izmed naštetih sredstev. Ta so lahko majhna ali izredno velika. Jasno je, da samostojnost posameznika v sami strukturi ni absolutna-sam ne odloča o vsem. Nekje obstaja meja, do katere ima posameznik pooblastila za izvedbo in nad katero jih več nima. Više kot je ta meja postavljena, več samostojnosti ima posameznik pri odločanju.

Pomembnost druge predpostavke je v tem, da okolje (trg) izvaja s svojim spreminjanjem in vedno novimi zahtevami pritisk, na katerega se sistem mora odzvati-spreminjati. Lahko se tudi ne spremeni, vendar je v tem primeru obsojen na propad, saj ne bo več sposoben zadovoljiti potreb trga, na katerem deluje.

Tretja predpostavka je povezana z drugo in določa uspešnost prilagajanja. Z njo v pojmovanje vpeljujemo razsodnika, ki določa, ali je bila prilagoditev uspešna ali ne. Za razsodnika uspešnosti postavimo trg, na katerem ta sistem deluje.

Predpostavimo tudi, da sistem opravlja dejavnost in pri tem uporablja določeno vrsto tehnologije. Posledica je, da se tehnologija razvija in s tem postaja vedno bolj napredna oz. obstoječa zastareva, če se ne prilagodimo njenemu napredku.

Že v prejšnjih poglavjih smo pisali o tem, da mora vsak predlog ali ideja, ki je uporabna, prinašati sistemu določljivo korist. Vprašanje je, ali je samo določljivost koristi zadosten pogoj za inovacijo. Kaj pa v primeru, ko ideja ne prinaša večjih določljivih koristi kot so stroški zanjo? Kaj pa ne-izračunljive koristi?

Seveda je dobro, da imamo čim več takšnih inovacij, za katere lahko izračunamo koristi. Ekonomski izračun nam v določenem računskem obdobju pokaže, ali je inovacija, na osnovi konkretne ideje upravičena ali ne.

Najprej moramo seveda predpostaviti, da nagrado, in s tem povezano zadovoljstvo posameznika, lahko merimo in za nagrado damo denar, kar predstavlja najenostavnejši primer. Gre torej za **odnos nagrada-neto ekonomska korist**. Kako bi opredelili neto ekonomsko korist?

Neto ekonomska korist je finančni ostanek sistema, ko odštejemo stroške, ki nastajajo zaradi uvedbe ideje v življenje. Ekonomska korist lahko nastopa različno dolgo, o čimer smo že pisali. Navadno sistem črpa iz nje ekonomske koristi nekaj mesecev do nekaj let. Če ima kakšno inovacijo tudi v obliki patenta, ki se uporablja, lahko traja tudi dlje. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja se doba koristnosti določene ideje vedno bolj krajša, kajti konkurenca si hitro domisli rešitev, ki našo dohiti ali jo celo prehit (Drucker, 1992, str. 142). Koliko bi lahko znašala

nagrada, da bi imel sistem od nje še vedno korist? Mejo, ko se to sistemu še splača, lahko ponazorimo z naslednjo enačbo:

$$EK = NP - S - I$$

Kjer predstavljajo:

- EK - ekonomska korist
- NP - novi prihodki, ki so posledica uvedbe ideje in so navadno različni od prejšnjih prihodkov pred uvedbo ideje; Mednje lahko štejemo zmanjšanje izgube ali povečanje prihodkov zaradi večje kvalitete, zmanjšanje porabe materiala, časa, energije, zaloge, predvidenih investicijskih sredstev, kontrole, varstva pri delu, in še bi lahko naštevali.
- S - stroški, ki nastanejo kot posledica uvedbe ideje. Mednje lahko štejemo potroške obstoječih strojev in naprav, potrebnih za izdelavo pripomočka, priprave ali naprave, strokovno delo izven skupine, zadolžene za izboljšave in inovacije, itn..
- I – izdatki, ki nastanejo kot posledica uvedbe ideje; pri tem mislimo na finančne izdatke.

Odločitev poslovodij je, katere postavke od naštetih bodo upoštevali in jih vključili v izračun ekonomske koristi, ter kako podroben bo izračun. Ni namreč nujno, da stroške, ki nastajajo pri inovaciji, odštejemo prihodkom, ki iz tega nastajajo. Po eni strani celo ni odgovorno do inovacij, da jih "obremenjujemo" s stroški že v času, ko le-te komaj nastajajo in začenjajo prinašati koristi. Če njihovo uspešnost opazujemo v prekratnem časovnem obdobju, slika njihove uspešnosti daje preslabo podobo, kot si jo le-ta zasluži.

Če govorimo o **koristi za sistem** in jih izračunavamo, jih moramo izračunavati za vsa obdobja, v katerih ta korist nastopa, in ne samo za obdobje enega leta, kot je to v večini sistemov s katerimi imam izkušnje. Da bi se izognili (pre)kratkim časovnim obdobjem pri ocenjevanju uspešnosti, lahko napišemo naslednje: "Teoretično mora imeti sistem za vsaj eno enoto večjo korist, kot je bilo stroškov in izdatkov v času, ko le-ta deluje oz. opravlja svojo funkcijo." Kdaj je torej ideja koristna? Iz napisanega bi bil odgovor naslednji: ideja je koristna takrat, ko deluje v smeri doseganja zastavljenih ciljev. V primerih, ko pa so koristi manjše od stroškov pri uvajanju le-te, vzamemo to razliko kot vložek v gojenje kulture inoviranja. Če mislimo, da se bo ta vložek do predlagatelja ideje obrestoval jo sprejmemo, sicer jo opustimo.

Pri idejah, katerih koristi ni mogoče enostavno določiti, je stvar bolj zapletena. V literaturi Drucker in Twiss obravnavata tudi primere, katerih koristi niso izračunljive, vendar jim pripisujeta manjši pomen. Njihove koristi vidita predvsem v tem, da z obravnavanjem le-teh ne zaničujemo miselnih naporov tistih, ki jih predlagajo. S tem poskušamo vplivati na takšno vzdušje, ki podpira in goji kulturo inoviranja.

Pri odnosu do neizračunljivih koristi gre torej predvsem za spoštovanje miselnih naporov posameznikov ali skupin, da bi kot sistem dosegli zastavljene cilje. Če se izrazimo v prispodobni, predstavlja takšno spoštovanje do idej "pripravljanje grede", na kateri bodo uspevale inovacije.

Zakaj? Preprosto sem prepričan, da mora sistem, ki želi na dolgi rok vzdrževati ploden inovacijski sistem, omogočiti posamezniku ne samo možnost prispevanja idej, ampak predvsem skrbeti za takšno inovacijsko klimo v sistemu, ki bo omogočala čim večjemu številu sodelavcev, da v njej sodelujejo. Vpliv zavržene ideje se bo razširil tudi na vse sodelujoče, ki bodo skozi obravnavanje njihovih idej začutili, ali njihov miselni napor spoštujejo ali ne.

Pri tem vidimo, da nismo navedli samo kategorij tehnično ali finančno ugotovljive koristi, ampak smo t.i. pojem koristi in koristnosti precej razširili. Ker se razširi pogled, se posledično razširi tudi število zaposlenih, ki pri tem sodelujejo. Takšno **širše pojmovanje in dojemanje koristi** vodi neizbežno do večjega števila predlogov ne samo na zaposlenega, ampak tudi do idej, katerih vrednost, kot jo poznamo do sedaj, je izredno težko oceniti. Naloga vodstva je, da to predvidi in se na to pripravi. Predvideti morajo čim več primerov že pri postavljanju sistema inoviranja, sicer bo sistem nepotrebno počasen in neučinkovit pri reševanju nalog (projektov), ki jih določajo ideje.

Sistem je s svojimi finančnimi, kadrovskimi, geografskimi in tudi drugimi možnostmi omejen, zato je realno pričakovati, da se ne more odzvati na vse ideje, ki zadostijo osnovnemu merilu učinkovitosti sistema, na enak način - z odobritvijo. Neizbežno je, da so nekateri projekti med seboj vsaj konkurenti za določena sredstva, če že ne kar izključujoči. Vloga vodstva pri teh odločitvah je, da razpolaga z možnostmi in odloča o pomembnosti posameznih idej za poslovanje sistema.

4.6.6 Vir ustvarjalnih idej

Za uspešno delovanje na področju inoviranja je potrebno imeti **stalen dotok novih idej**. Ker je inovativnost posledica ustvarjalnosti, je potrebno vlagati največje napore v gojitev ustvarjalnosti in ustvarjanje takšne organizacijske kulture, kjer bo lahko inovacija "uspevala".

Kakovost inovacije določa **originalnost** ideje, ki z uporabo obstoječe in/ali nove tehnologije določa uspeh na trgu. Znani avtorji na področju **kreativnosti**, kot na primer Tom Peters, ne zagovarjajo posebej določenih pristopov k ustvarjalnosti. Njegov nasvet je bolj splošen, in sicer, da "nori časi zahtevajo nore ideje". Tudi ugleden britanski avtor Charles Handy, zagovornik ustvarjalnosti, ki je razvila svoje metode za večjo izrabo ustvarjalnih zmožnosti, je pri svojem pisanju in opisovanju prav tako posreden (Clegg, 1999, str. 30). Tako kot že nekajkrat doslej, tudi na tem področju spoznamo, da avtorji različno pojmujejo delitev virov ustvarjalnih idej. Twiss (1986, str. 65) piše, da se moramo pri viru ustvarjalnih idej osredotočiti na kakovost samega vira. Po njegovem mnenju je **najpomembnejše** merilo (in tudi glavna naloga vodje inoviranja) **izbira ustvarjalnih posameznikov**, ki lahko prispevajo veliko idej, s čimer se lahko strinjam tudi sam. Vendar nam še tako skrben in natančen postopek izbiranja ne koristi, če ideja nima **dovolj inovativnega potenciala**, ki pa je v osnovi vezan na količino idej in z njo povezano kvaliteto virov. Obstaja vrsta raziskav (HBR, 1999, vol.5, str. 24.), ki kaže, da imajo nekatera podjetja in industrije velike težave, da najdejo dovolj zadovoljivih predlogov (idej) za nove projekte. Ta raziskava tudi kaže, da je to moč v večji meri pripisati vrsti industrije, ki goji različen odnos do novih idej.

Drugo pomembno merilo je **izkoriščenost posamezne tehnologije**. Čim dlje obstaja določena tehnologija, tem manj je možnosti, da dobimo veliko svežih idej. Temu bi lahko rekli zakonitost **izčrpanosti vira idej**. V takšni situaciji lahko napredujemo samo z majhnimi koraki, ki pa postajajo vse manjši in s tem težavnejši. Preboj lahko povzroči le večja tehnična inovacija, ki spet korenito vpliva na obstoječe postopke.

Kje še lahko dobimo ideje za inovacije? Ideje lahko dobivamo tako znotraj sistema kot v samem sistemu. Znotraj podjetja lahko na primer pridobimo ideje za nove izdelke področja marketinga, za procesne izboljšave pa iz proizvodnje. Zunaj podjetja loči Twiss tri glavne vire idej. Prvi vir so proizvodi ali storitve sistemov, ki konkurirajo na enakem ali podobnem trgu kot naš poslovno-organizacijski sistem. Drugi vir predstavljajo **ideje naših kupcev ali uporabniki storitev**. Če jim podrobno prisluhnemo, bomo iz njihovih pripovedovanj razbrali, kaj je njihova težava, ki jo bomo potem z inovacijo poskušali rešiti. Če obstaja težava, obstaja namreč tudi potreba, da te težave ne bi imeli. Zadovoljitev potreb pa že sama po sebi zagotavlja tržišče in s tem omogoča pogoj za uspešno inovacijo.

Naslednjo skupino predstavljajo naši **dobavitelji** (če le-te imamo). Dobavitelji imajo lahko kakšno težavo ali idejo, ki jo lahko koristno uporabimo. **Vsi viri** so med seboj **enakovredni** in jim je potrebno posvečati enako skrb in pozornost. Razlikujejo se predvsem po tem, kako vplivajo na ustvarjanje nove ideje in kje vstopajo v naš sistem.

Drugi avtorji, kot na primer Drucker (1992, str.41), opisujejo dva glavna izvora inovacij. Prvi vir priložnosti za inovacijo se dotika poslovnih dejavnosti (industrije ali storitev), ki jih navadno opazijo ljudje, ki so v teh dejavnostih. Temeljijo na osnovi sprememb, ki so se že zgodile in jih je možno z relativno malo napora doseči. To so:

- nepričakovan - uspeh ali neuspeh ali druge zunanje okoliščine;
- protislovnost - med stanjem, ki ga imamo in tistim za kar mislimo, da bi morali imeti;
- procesi oziroma ideje na osnovi potreb teh procesov;
- Spremembe v sestavi industrije ali tržišča.

Drugi vir priložnosti za inovacijo pa vključuje spremembe izven neke dejavnosti in se dejavnosti neposredno ne dotikajo. To so:

- demografski pokazatelji;
- spremembe v mišljenju, dojemanju in obnašanju uporabnikov;
- znanstveni dosežki.

Če želimo potegniti mejo med temi viri, ugotovimo, da **meje** med temi sedmimi področji nikakor **niso ostre**. Včasih se viri novih inovacij celo dotikajo enega ali več področij skupaj, kar nam situacijo in razločevanje še bolj oteži.

Od zgoraj naštetih virov so **znanstveni dosežki** tisti, ki na prvi pogled obetajo največ. Predstavljajo namreč najnaprednejšo točko razvoja na nekem področju (Iz nje črpajo na primer tehnično izobraženi "gorivo" za svoj občutek večvrednosti pred drugimi vejami znanosti). Vendar je prav v tem past. Želel bi opomniti, da so najnovejši znanstveni dosežki prav zaradi te svoje

lastnosti "dotikanja možnega v danem času" podvrženi t.i. "občutljivosti na robne pogoje". Kot taki predstavljajo še zelo nestabilen sistem, v katerem še nismo odkrili vseh dejavnikov, ki nanj vplivajo. S to lastnostjo prinašajo v sistem omejeno predvidljivost, ali celo bolje - **tveganost**. Zaradi tega faktorja je mogoče razumeti, zakaj je napovedovanje primernosti ideje za inovacijo v danem trenutku tako težavno. Na samem začetku ne moremo predvideti vseh ovir, na katere bomo naleteli, zato je natančnost napovedovanja v začetni fazi tako slaba.

Prav zaradi nepredvidljivosti je zelo verjetno, da bo od znanstvenega dosežka do njegove uporabe potrebnega še veliko dodatnega dela, denarja in predvsem časa. In prav ta čas je lahko dejavnik, ki določi spremenjene robne pogoje v prihodnosti, kar pa lahko pomeni, da v prihodnosti današnja nakazana rešitev ne bo več uporabna. Inovacije, ki slonijo na novih dosežkih znanosti, so zelo rizične in je njihov rezultat zelo negotov.

Po drugi strani pa vir inovacij, kot je npr. **nepričakovan uspeh**, prinaša s seboj relativno **malo rizika** in negotovosti. Za ideje, ki jih nismo pričakovali, je tudi značilno, da imajo od zamisli do ideje zelo kratek čas.

Zaradi napisanega je mogoče zaključiti, da inovacija ali izboljšava ni neposredno povezana z zapletenostjo rešitve. V mnogih primerih je prav enostavnost rešitve ključna za uspeh na tržišču, zato lahko zaključimo, da **povezanosti (korelacije) med zapletenostjo rešitve in uspešnostjo le-te v splošnem NI!**

Na koncu lahko zaključimo, da moramo vse zaposlene, ki so vključeni v pridobivanje idej, neprestano vzpodbujati (in razkrivati mehanizme ustvarjanja v ozadju) z namenom, da prispevajo čim večje število idej. V največji možni meri moramo izkoristiti ustvarjalni potencial posameznika. Le tako lahko iz množice s primernim postopkom ocenjevanja pridemo do takšnih, ki bodo koristila sistemu.

4.6.7 Sistem dovzeten za inovativnost

Vendar je glavni nosilec ideje posameznik - inovator. Na svoji poti se srečuje s problemi in ovirami. Ko govorimo o samem inovatorju, opazimo, da je njegova uspešnost odvisna ne samo od kvalitete njegove ideje, ampak od mnogih drugih dejavnikov. To sta na primer večšina, s katero inovator predstavi svojo idejo in neskladje s sprejetimi normami sistema. Pa si oglejmo od bližje predstavitev same ideje.

Predpostavljajmo lahko, da je nosilec ideje nanjo čustveno vezan, kar smo že spoznali. Enako čustveno nasprotovanje pa lahko pričakujemo od druge strani - nasprotnikov ideje, in sicer zaradi enake čustvene navezanosti na obstoječe stanje. Če ti dve najpogostejši reakciji poznamo, vidimo, da moramo v začetku delovati predvsem v smeri izogibanja teh nasprotujočih si stališč. Da bi nam to uspelo, moramo **vzpodbujati razprave**, ki **bodo ocenjevale** poglede **različnih zornih kotov** z namenom, da čim bolj osvetlimo in ocenimo rešitev za določen problem. Drugače povedano; še preden začnemo dajati sodbe o koristnosti ideje, se moramo predvsem osredotočiti na ocenjevanje vplivov, ki jih določena ideja prinaša. **Prednost** dajajmo najprej **pozitivnim vplivom**, ki bi jih imela inovacija v sistemu. Ko te obdelamo ali določimo, preidemo **kasneje** tudi na področje **negativnih vplivov**, ki jih ideja prinaša. S takšnim pristopom bomo

sprejeli vsako idejo najprej s pozitivne strani in podkrepili našo pozitivno usmerjenost do vsake ideje. Analiziranje negativnih vplivov kasneje bo podkrepilo naš uravnotežen in kritičen odnos, ki ga vsaka ideja prinaša.

Nikakor pa ne smemo pristati na prehitro sodbo pri obravnavani ideje udeležencev analize, ki se bo potem nadaljevala v iskanje argumentov za že ustvarjena mnenja. Izsledki Mintzberga so pokazali (HBR, vol. 6, str.145), da je reakcija posameznika v skupini podvržena naslednjemu scenariju. Najprej udeleženci povedo svoje mnenje o stvari, še preden jo poskušajo oceniti z različnih zornih kotov. Nato za to svojo trditev iščejo dejstva, ki bi temu mnenju ustrezala. To se po navadi spremeni v medsebojna nasprotovanja in obtoževanja, kar pa seveda predstavlja začetek konca inoviranja.

Pomembno vpliva na uspeh ideje tudi **kvaliteta predstavitve ideje**, ki vpliva na odnos do ideje udeležencev analize. Škoda bi bilo namreč zavreči morebiti dobro idejo, ki je predstavljena neprimerno. Tega kot vodje ne smemo dopustiti. Če ocenimo, da nosilec ideje ni dovolj dorasel predstavitvi, ali je ne bi dovolj dobro predstavil, se škodi izmaknemo tako, da predstavitev zaupamo komu drugemu.

Drugi vir morebitnih zapletov (znan iz lastnih izkušenj), ki se dotika tako **institucionalnih ovir** kot tudi **kulture in klime inoviranja**, je neskladje s sprejetimi normami sistema, ki ji pripada. Najbolj ekstremna reakcija inovatorja je zapustitev poslovnega sistema, ki je z vidika sistema (če je seveda dovzeten za ideje) seveda najmanj zaželena. Takšen odhod, ki je navadno zelo bučen in nabit s čustvi, povzroči več posledic. Najbolj boleče dejstvo je, da takšno neskladje z normami sistema povzroči odhod kreativnega posameznika (v najslabšem primeru v konkurenčno podjetje). Nadalje lahko takšna izkušnja povzroči stres v inovativnih, vendar manj energičnih posameznikih, ki zaradi nerazumevanja posloводства v prihodnje niti ne poskušajo prodreti s svojo idejo, s čimer avtomatično izgubimo določeno število idej, ki jih sicer ne bi.

Navedeni primeri lahko kažejo tudi na edino možno rešitev. **Odhod kreativnih posameznikov** v daljšem časovnem obdobju pomeni zelo osiromašeno organizacijo s kreativnimi posamezniki. Zato modro vodstvo v takšnih primerih predvidi "zagovornike" idej posameznikov, ki niso večji dobrih predstavitev, da le-ti predstavijo idejo poslovodu (v pisni ali drugačni obliki), kajti brez podpore posloводства je večina dobrih idej obsojena na pasivnost ali celo odmrtnje. Kako pa lahko pripomore k boljši dovzetnosti organizacijska struktura?

V osnovi mora ravnatelj omogočati enostavno in hitro komunikacijo med inovatorjem in tistimi, ki so v podjetju zadolženi za inoviranje, npr. pomočnik glavnega ravnatelja. Pomemben korak k temu je na primer "zagovornik inovatorjev" v samem vodstvu poslovnega sistema. V velikih sistemih je to seveda težje, kajti organiziranost takšnih podjetij v praksi ne predvideva takšnega zagovornika na samem vrhu, torej tam, kjer je najbolj potreben (na primer v upravi). Srednja in manjša podjetja imajo zaradi nižje hierarhične strukture navadno manj tovrstnih problemov. Zato so majhna in srednja podjetja po strukturi primernejša za razvoj inovacij, kajti vsebujejo manj institucionalnih ovir ali drugih filtrov. V moji dosednji praksi se namreč kaže, da je za izboljšave in inovacije zelo pomembno, da čim lažje "dihajo" v fazi nastajanja idej in da razne institucionalne ovire in drugi dodatni postopki slabo vplivajo na razvijanje sistema na področju inoviranja.

V sistemu sodelujemo z različnimi ljudmi. Ker nas tukaj zanima predvsem **odnos do inoviranja**, bo naša pozornost osredotočena predvsem nanjo. Znova in znova srečujemo ljudi z idejami. Nekateri imajo samo eno ali dve, drugi jih kar stresajo iz rokava. Vendar je ideja eno, izpeljava pa njeno nadaljevanje. Redki so tisti posamezniki, ki premorejo tudi dovolj energije, da jim uspe te ideje tudi udejaniti. Opazimo, da mora dobro idejo podpirati tudi energija in nekakšna posebna odločenost, posamezna ideja v sistemu pa mora biti deležna (ne samo načelne) podpore.

Sedaj stopimo od ideje k opazovanju inovacije. Med različnimi inovacijami opazimo dve posebnosti. Nekatere med njimi uspevajo kljub temu, da je poslovno-organizacijski sistem naravnani proti uvedbi ali kljub pomanjkanju podpore znotraj sistema, torej v nasprotju s tistim, kar smo dognali kot pomembne dejavnike. Preprosto so prednosti izboljšave ali inovacije takšne, ki prevladajo ne glede na ovire v okolju, v katerem nastajajo. Druge ideje-inovacije premorejo kot nosilca ideje takšno osebo, ki s svojo karizmo, ugledom, dobro samopodobo, spoštovanjem sodelavcev in njemu lastno energijo uspe vsaj "kljubovati" nasprotnemu toku, če že ne narediti preboja na področju izboljšav in inovacij. Takšne inovacije nastanejo, ne da bi bilo potrebno te posameznike posebej vzpodbujati. Včasih dobimo občutek, da so narejene zato, da se zgodijo. To so najbolj sijoči, vendar žal tudi najbolj redki primeri, ki jih poznamo vsi. Imajo pa inovativni posamezniki nekaj skupnih lastnosti.

Najpomembnejša sposobnost inovatorja je **sposobnost iskanja** (Drucker, 1992, str. 133), vendar ne na hitro in površno, ampak vztrajno in dosledno. Ne iščejo ene ideje, zaradi katere bodo obogateli, ampak poskušajo velikokrat. Žal gredo velikokrat tudi v napačno smer, vendar ne obupajo in iščejo zadovoljive rešitve kar naprej. Ne glede na to, kaj jih motivira (radovednost, denar, moč, želja za priznanjem), imajo inovatorji visoko postavljene cilje. Navadno se tudi ne zadovoljijo s tem, da predelajo ali izboljšajo že obstoječe rešitve. Iščejo nove in drugačne vrednosti ter načine zadovoljevanja potreb. Veliko inovatorjev ima tudi neustavljivo željo, da spremenijo material, ki je znan in dosegljiv vsem, v vir nečesa novega. Na kratko v nekaj, kar še ne obstaja. Vedno iščejo, analizirajo in na osnovi systemske analize poskušajo najti ugodno priložnost za inovacijo. V študijah, ki so jih opravljali do sedaj, je mogoče izluščiti nekaj skupnih dejavnikov.

V raziskavi (Twiss, 1991, str. 16), ki jo je v sedemdesetih opravil Freeman, je obravnaval 29 parov projektov, od katerih je bil en uspešen, drugi pa neuspešen. Poročilo je zaključil in ugotovil jasne razlike znotraj parov, ki tvorijo dosleden vzorec razlikovanja med uspehom in neuspehom, ki jih lahko strnemo v pet trditev:

- uspešni inovatorji so imeli precej večje **razumevanje za potrebe uporabnika**;
- uspešni inovatorji dajejo **več pozornosti trženju**;
- uspešni inovatorji so **pri razvojnem delu učinkovitejši**, čeprav ni nujno, da so hitrejši;
- uspešni inovatorji bolje **izkoriščajo zunanjo tehnologijo in zunanje nasvete**;
- odgovorni posamezniki pri uspešnih poskusih so **običajno višji po položaju** in imajo več avtoritete kot tisti, ki ne uspejo. Teh petih zelo pomembnih dejavnikov bi se moral zavedati vsak, ki se ukvarja z idejami ali vzpostavlja sistem izboljševanja in inoviranja v

sistemu. Vendar pa samo spoznanje teh pomembnih pogojev ni dovolj. Imeti moramo ljudi, ki so ustvarjalni.

Kako lahko odkrijemo kreativno (predpogoj za inovativnega posameznika) osebo?

Kot sem napisal v prejšnjem poglavju, so posamezniki z idejami vsem na očeh. Z njimi živimo in se družimo. Vendar, kako v resnici spoznamo takšne posameznike, ki so ustvarjalnejši, od tistih, ki so v tem pogledu le povprečni?

V preteklih poglavjih smo že povedali, da smisel izkoriščanja idej in inovacij ni samo v teh redkih izjemnih posameznikih, ampak v samem sistemu, torej v sistemu, v katerem inoviranje živi in sestavlja del sistema. Zelo ustvarjalni posamezniki in njihove ideje so resnično izjemne. Njihove stvaritve so vsem na očeh, vendar imajo neprijetno omejitev - redkost. Le-ti izdelujejo torej izjemne stvari, ki pa so žal redke. Vendar pa ti redki in izjemni posamezniki zagotovo niso vsi, ki lahko pomembno prispevajo v procesu ustvarjanja idej in inovacij. V naši okolici premoremo množico posameznikov, ki niso izjemni inovatorji, ampak imajo sposobnosti, iz katerih bi lahko dobili dobre ideje ali celo že (bolj ali manj) izdelane stvari. Ker nam lahko na tem področju zraven izjemnih posameznikov koristijo vsi ustvarjalni posamezniki, se bomo usmerili v odkrivanje le-teh. Znaki ustvarjalnosti posameznika (Majaro, 1992, str. 68) so torej:

- sposobnost, da **dajejo veliko idej v zelo kratkem času**, tako da se hitro prilagodijo spremenjeni situaciji;
- **elastičnost mišljenja**, kar se pokaže kot sposobnost spontanega in hitrega preskoka na temo, ki se samo dotika prejšnje teme ali jo nadgrajuje;
- **originalnost**, ki se kaže v dajanju nenavadnih odgovorih na standardna vprašanja;
- **neselektivnost** pri tem kaj je izvedljivo in kaj ne;
- **impulzivnost** pri dani temi, ki sproži plaz novih idej ne glede na to, ali so nenavadne ali pa celo na meji dobrega okusa;
- stalno (in ne samo občasno) **nepriznavanje avtoritet** v družbi in izzivanje le-teh (Ta lastnost ima tudi pomembno podskupino posameznikov, ki dajejo vtis, kot da bodo izvršili ukaz, dejansko pa naredijo po svoje
- **tolerantnost do idej drugih**.

Cilj vodstva na področju inoviranja mora zato biti tudi v iskanju posameznikov, ki lahko na kakršenkoli način sodelujejo v procesu inoviranja, od njegovih začetnih faz do končne izvedbe in vpeljave v prakso. Ob tem je še pomembno dodati, da je to naloga, ki je ne more opravljati nihče drug razen vodstva poslovno-organizacijskega sistema. Vodja v tem primeru dela pravo stvar in je učinkovit na področju inoviranja. Druge stvari, ki pa jih lahko opravljajo drugi, prepušča drugim.

4.7 Zbiranje idej za inovacije

Razvijanje kulture inoviranja, in s tem okolja, v katerem bodo le-te delovale, je le ena od pomembnih značilnosti sistema, v katerem lahko inovacije uspevajo. Sem sodij **ustvarjanje**

možnosti, sistemski pristop, izobraževanje, potrebna sredstva in priznано mesto inovacijam v sistemu. **Poti** po katerih ideje pridejo do posameznikov, **so lahko različne**. Lahko so posledica sistematskega dela ali pa se je ideja porodila zgolj slučajno.

V primeru sistema razmišljanja lahko pridemo do ideje na različne načine. Twiss (1986, str. 73) jih deli na analitične in neanalitične. Med **analitične** postopke spadajo analiza lastnosti, morfološka analiza, raziskovanje potreb in tehnološko spremljanje. Med **neanalitične** postopke spadajo možganski juriš, sinektika in lateralno razmišljanje.

Če odmislimo način pridobitve ideje, predstavlja naslednjo stopnjo zbiranje idej. To predstavlja prvi **kontakt ideje in njenega nosilca s sistemom**. Na neki način v tem trenutku lastnik ideje izgubi popoln nadzor nad idejo in jo predaja v nadzor drugemu. Da bi se to zgodilo, si morata obe strani zaupati. Če tega zaupanja ni, posledično tudi ni prenosa te ideje. Kako poteka ta kontakt, je odvisno predvsem od kulture inoviranja v sistemu. Če je ta kultura visoka, ne bo prihajalo do nikakršnih težav, nezaupanja in drugih ovir, ampak bo posameznik idejo zaupal drugemu brez zadržkov. Če te kulture ni, ali pa je zelo nizka, lahko pričakujemo s strani nosilca ideje omahljivost, nezaupanje, nedejavnost in tudi druga nasprotovanja temu, da bi idejo zaupal drugim. Posameznik za to seveda ni kriv. Predpostavimo celo lahko, da ima za takšno reakcijo tehtne razloge.

Napisali smo že, da kulturo inoviranja ustvarjajo najgloblje plasti, ki jih imenujemo prevzete vrednote in prikrita predpostavke. Dejanja, ki so pripeljala do le-teh določajo, kakšne vrste kulturo bomo s tem izoblikovali. Nerazumevanje teh globljih plasti vodi do neuspeha na področju inoviranja, njihovo razumevanje in sposobnost spreminjanja pa do uspešnega sistema. Oglejmo si primer.

Pri razmišljanju o zbiranju idej se gotovo spomnimo več primerov, ko so se v različnih sistemih odločili, da stopijo na pot inovacij in izboljšav. Odločili so se za zbiranje idej, ki predstavljajo osnovo, iz katere lahko zgradimo izboljšavo ali inovacijo. Organizirali so zbiranje predlogov, kot tudi ocenjevanje in nagrajevanje. Te aktivnosti so začele dajati rezultate v obliki predlogov za izboljšave in inovacije.

Po začetnem odzivu, ki je bil navadno celo zelo dober, so vodje čutili potrebo, da bi to zbiranje še bolj pospešili in s tem dosegli še večjo bazo idej in posledično večji izkoristek. Z namenom bolj učinkovitega zbiranja idej so kot vez z nosilci idej razobesili predalnike. Ti so omogočili vsakemu udeležencu enakopravno in hitro obravnavo. Seveda je bilo potrebno ideje prestreči na vsakem koraku. Da ne bi kakšen predlog izostal so si omislili seveda množico teh predalnikov. Učinkovitost tega se je seveda od primera do primera razlikovala. Nekje so uspeli zadržati število predlogov izboljšav, v drugih, navadno pogostejših, primerih, je ta nivo kasneje padel.

Na zunaj je bilo zbiranje zelo podobno ali celo enako, vendar so bili rezultati v teh dveh primerih močno različni. V čem je bila torej razlika? Poiskati odgovor na to vprašanje nas pelje do samega bistva razlik med posameznimi sistemi in se dotika želje po spoznavanju inoviranja in dejavnikov, ki vplivajo nanj. Razlika leži v **naporu in v lastnem spoznanju vodij o pomembnosti vzpodbujanja zaposlenih**, ki s tem postane **eden izmed gradnikov kulture inoviranja**. Trud, ki so ga vložili z namenom, da bi zaposlene in sebe izobrazili ter pridobili

kritično maso zaposlenih za izboljšave in inovacije, predstavlja kvalitetno razliko v odnosu med inovativno uspešnimi in neuspešnimi sistemi.

V neuspešnih sistemih se kmalu začneta kazati padajoča krivulja števila predlogov. Ker ravnatelji ne morejo poznati pravih vzrokov zaradi pomanjkanja znanja, je vsak poskus popravljanja na dolgi rok neuspešen. V večini sistemov (je) po mojih izkušnjah dozoreva(lo) spoznanje, da samo nabiralniki niso dovolj. Zaposleni so preprosto čutili potrebo, da idejo prediskutirajo z nekom, preden jo dajo na papir, s čimer postane identifikacija z osebo še večja. To verjetno izhaja iz negotovosti o izvedljivosti ideje ali iz strahu pred neuspehom. Ključna je torej izmenjava mnenj, preden ideja dozori do te mere, da je dovolj dobra za identifikacijo s predlagateljem. Poznamo dve osnovni obliki, kjer prihaja do takšne izmenjave mnenj. To sta formalna in neformalna oblika.

Neformalno obliko predstavlja diskusija s sodelavci in/ali (ne)formalnim vodjem skupine. Formalno obliko takšne diskusije razvija posamezen sistem predvsem v krožkih za zagotavljanje kakovosti, razvoja in v podobnih službah, ki se idej dotikajo. Ali to poteka formalno ali neformalno, je z vidika učinkovitosti inovacije nepomembno. Ni pa zanemarljivo za kulturo inoviranja naslednje: če razprava o ideji poteka večinoma po neformalni poti, potem je to vsekakor znak za to, da formalna struktura ne omogoča takšne razprave, ki bi si jo udeleženci želeli. Zaradi tega dejstva je formalna struktura neučinkovita.

Če predpostavimo, da je neformalna razprava o ideji hitrejša, potem ima vedno določeno prednost pred formalno razpravo. Ob tej predpostavki neformalne oblike ne smemo omejevati, ampak jo omogočati. Če je rezultat njenega delovanja bistven, nam lahko služi kot pokazatelj, da je treba sistem spremeniti. Clegg je v svojih raziskavah ugotovil, da ne smemo delovati proti neformalnim oblikam in poskušati takšno neformalno obliko diskusije zavirati (Clegg, 1999, str. 34).

V nekaterih sistemih bodo verjetno neformalnim oblikam hoteli nasprotovati z argumentom, da to večja izguba energije in časa posameznikov, saj za to obstajajo v njihovem sistemu "posebne službe" (službe inoviranja), ki se ukvarjajo prav s tem. Takšna logika je napačna. Omogočati moramo vse oblike diskusij o idejah in s tem doseči njihovo prepletanje v celoten sistem. Delovanje posameznikov in skupin moramo poskušati samo preusmerjati na področja, kjer bodo te sistemu najbolj koristile, ne pa, da jih poskušamo ustavljati. S takšnim omogočanjem ustvarjamo takšno kulturo inoviranja, ki omogoča čim večje število idej za inovacije. Obstaja tudi drugi razlog, zakaj se število idej lahko zmanjšuje. Glavni razlog vidi Twiss (1986, str. 19) predvsem v tem, da se enostavne možne izboljšave hitro izčrpajo. Ostanejo zahtevnejše, ki že v začetku snovanja ideje zahtevajo sodelovanje več različnih strokovnjakov.

Z razvojem zbiranja idej dobimo torej dve obliki nabiralnika, ki imata enake funkcije. Prvo predstavlja nabiralnik, ki ima lastnosti razpravljalca, kar je nemogoče doseči s fizičnim nabiralnikom. Nabiralnik mora veljati kot prisposoba za predpostavljenega sodelavca, ki je sposoben izmenjave mnenj o določeni ideji. Če temu sam ni dorasel, je njegova naloga in obveza, da vzpostavi kontakt s službo ali posameznikom v sistemu, ki se s tem ukvarja, ali vsaj, ki to obvlada bolje od njega samega. Pri tem je izredno pomembno to, da naj vodja tega ne jemlje kot odraz lastne nesposobnosti (kar se žal velikokrat dogaja), ampak kot odraz

kompleksnosti obravnavane ideje. Njegova prikrita predpostavka torej ne sme biti, da gre za pokazatelja njegove nesposobnosti ali učinkovitega onemogočanja "konkurence za njegovo delovno mesto".

Drugo obliko nabiralnika predstavlja skupina, ki postane generator idej. Od tod je samo še korak do postavitve rednih "možganskih neviht" čim bolj raznolikih posameznikov. Kaj moramo torej storiti? Ustanoviti moramo srečanja na redni osnovi posameznikov, ki želijo pri tem sodelovati, in jim s tem omogočiti delovanje. Ta srečanja moramo spremljati tako vsebinsko kot statistično. Če do takšnih srečanj prihaja samo "po potrebi", je to preveč podvrženo samo drugim vplivom, katerim se prej omenjena potreba prilagaja. Potreba postane tako podrejena drugim aktivnostim in se izvaja samo v primeru, ko so druge aktivnosti opravljene do konca. Temeljev bodočega razvoja sistema zato ne moremo graditi samo "po potrebi", zato je potrebno pristopiti k temu področju sistemsko in ga prilagoditi organizacijski kulturi.

Naslednja stopnja predloga je selekcija. Ta sicer nima direktne povezave z zbiranjem idej, vendar je pomembna zato, ker velja premisliti o vsaj delni združitvi zbiranja in ocenjevanja v eni funkciji. To je gotovo dobrodošlo za tiste predloge, ki kažejo jasno in izračunljivo korist in ne zahtevajo pretiranih izdatkov, ter tiste, ki ne kažejo niti najmanjše sledi o koristnosti ideje. S tem dosežemo vsaj dvoje. Prvič, razbremenimo službo, ki se ukvarja z zbiranjem predlogov, ki jih da v ocenjevanje, in drugič, v omenjenih primerih poskrbimo za takojšnjo reakcijo sistema podajalcu ideje, ki v izjemno kratkem času izve za odgovor.

Zaključimo lahko, da je takšna nadgradnja oziroma združevanje funkcije zbiranja in ocenjevanja možna smer izboljševanja sistema izboljšav in zgraditve kulture inoviranja, ki bo za sistem koristna.

4.8 Ocenjevanje predlogov - idej

Potem ko ideje zberemo, jih moramo na neki način razvrstiti med koristne in nekoristne. Ocenjevanje predlogov postavlja mejo med koristnim in nekoristnim predlogom za inovacijo. To je z vidika sistema tista točka v procesu izboljševanja in inoviranja, ki določa, kaj je koristno ali nekoristno, možno ali nemožno, sprejemljivo ali nesprejemljivo in podobno. Navedeno pomeni, da se zaposleni komaj tukaj srečajo z možnostjo zavrnitve ideje, ki jo predlagajo. Do sedaj je bil posameznik deležen vzpodbud za to, da bi jih prispeval čim več ne glede na njihovo uporabnost. V tej točki pa se prvič sooči s koristnostjo za sistem, kjer se pokaže, ali je njegov predlog koristen ali ne.

Ker je ugotovljivost koristnosti predloga specifična za vsak sistem, je načeloma ni mogoče nespremenjene uporabiti v drugih sistemih. Pri tem ne gre samo za tehnološko-tehnično koristnost ideje, ampak se to prepleta s kulturo sistema, cilji sistema, razvojnimi možnostmi, ki so v določenem okolju edine - unikatne. Ta **unikatnost** s svojim velikim vplivom na sistem **določa sprejemljivost ali nesprejemljivost rešitve**, ki s tem ločuje ocenjevanja v posameznih sistemih. Če to unikatnost sprejmemo kot predpostavko, je izoblikovanje splošnih meril za ugotavljanje koristnosti predlogov nemogoče popolnoma poenotiti. Vendar se pri tem samo od sebe zastavlja vprašanje, ali je mogoče določiti vsaj **osnovna merila** za ocenjevanje predlogov.

Če preučujemo literaturo na tem področju, je odgovor vsekakor pritrdilen. Predvsem Twiss je v svojem delu (Twiss, 1991, str. 111) izvedel celovit postopek ocenjevanja na osnovi spiska 41 kriterijev. Pri ocenjevanju na osnovi kriterijev gre za ocenjevanje koristnosti predlogov glede na njihovo skladnost s cilji podjetja. Ti obsegajo naslednja področja (Twiss, 1991, str. 90):

- skladnost s cilji, politikami, strategijami;
- marketinške možnosti (potencial);
- sposobnost raziskav in razvoja;
- finančni vidik;
- tehnološko-tehnični vidik.

Iz naštetega vidimo, da le-ta obsegajo vsa najpomembnejša področja delovanja sistema, vendar pa se pri ocenjevanju velikokrat zgodi (Twiss, 1991, str. 111), da ne upoštevamo vseh kriterijev oz. upoštevamo samo nekatere. Rezultati raziskave, ki jih je naredil Dean (Twiss, 1991, str. 111), celo kažejo, da se dejansko uporablja samo majhen del teh kriterijev. V povprečju je posamezno podjetje uporabljalo 6 od 32 kriterijev, ki jih je imelo na razpolago. Le 2 dejavnika izmed 32 je uporabljalo več kot polovica podjetij. To sta bila velikost potencialnega trga in donosnost.

Ko smo pri splošnem obravnavanju kulture določili razliko vpliva med zunanjimi znaki in prikritimi predpostavkami, smo zaključili, da pri analiziranju kulture ne smemo verjeti zunanjim znakom. Če govorimo o 32-ih kriterijih, le-ti predstavljajo t.i. zunanje znake. Iz tega lahko zaključimo, da splošna vodila obravnavajo ocenjevanje sicer široko, vendar **se uporablja samo le njihov manjši del**. Ugotovitev, da ravnatelji ali vodje uporabljajo samo majhen del le-teh pa predstavljajo prikrite predpostavke, ki v resnici določajo odnos do kriterijev in iz tega izhajajoč odnos do le-teh. Kaj je vzrok temu?

Eden izmed vzrokov je prav gotovo **kulturna unikatnost**, ki **znotraj sistema** definira pomembnost posameznih nalog. Pri tem gre predvsem za odločitev ravnateljev, kaj delati. Kako bomo to naredili in kaj bo prevladalo, je odločitev, ki bo vplivana s strani obstoječe kulture. Če kultura v sistemu smatra inovacije kot potrebne, potem bo ravnatelj gotovo porabil več časa za analiziranje in določanje posameznih kriterijev pri ocenjevanju. V nasprotnem primeru bo le-ta smatral analiziranje le teh za obrobno ali celo nepomembno. Iz tega lahko zaključimo, da količina obravnavanja kriterijev določa, kakšna je kultura inoviranja v sistemu, ki se v svojem bistvu navezuje na naslednji vzrok.

Drugi vzrok je **nepoznavanje** možnih **kriterijev** za ocenjevanje. V najbolj grobem smislu gre za neznanje o tem, da drugi kriteriji za ocenjevanje sploh obstajajo. Neznanje o kriterijih je posledica nezanimanja za ta področja, kar je neposredno povezano z odnosom do inoviranja.

Lahko pa imamo tudi tak primer neznanja, ko vodje te druge kriterije sicer poznajo, vendar pa jih ne znajo uporabljati. Zato se vodje osredotočijo predvsem na tiste, ki jih poznajo in jih tudi obvladajo.

Pri obravnavi vzrokov seveda ne moremo mimo **mejne koristnosti dela ravnatelja**. Če predpostavimo, da ravnatelj opravlja samo dejavnost obravnavanja idej, lahko rečemo, da ocenjuje množico teh idej. Ker mora **čas**, ki je na razpolago, razporediti med vse ideje, je

razumljivo, da najprej uporabi kriterije, ki jih obvlada (ni nujno da gre v resnici za najbolj pomembne, ampak je to na neki način prevzeta vrednota, ki jo je z dodatnim izobraževanjem posameznik osvojil) na vseh idejah, potrebnih ocenitve. Naslednjo enoto časa posveti naslednjemu kriteriju, ki mu je najbližji, in z njim dodatno ocenjujejo vse ideje. Če mu ostane kaj časa, jo posveti naslednjemu kriteriju itd. Mejna koristnost ocenjevanja z vsakim naslednjim kriterijem doda k oceni majhen del na neko relativno veliko osnovo. Tako se delovanje zaradi mejne koristnosti dodatnih kriterijev osredotoči le na nekaj kriterijev, ki postanejo privzeti in posledično "pomembni". Seveda je sosledje določitve te pomembnosti napačno. Najprej bi morali določiti, kaj je za sistem pomembno, in šele nato izobraziti ocenjevalce za najbolj pomembne.

V primeru, da se ravnatelj ne ukvarja samo z inovacijami, je njegov čas razdeljen med delo za inovacije in druge aktivnosti. V tem primeru velja za ocenjevanje aktivnosti ne samo razdelitev časa med kriterije za obravnavanje idej, ampak se verjetno večina njegovega časa porabi tudi za druge aktivnosti. V tem primeru je delovanju na področju inoviranja namenjenega še manj časa. To pomeni, da v kulturi sistema inoviranje ne spada med pomembne aktivnosti.

Tudi ko s sistemskim in zavzetim obravnavanjem določimo lastnosti posameznih idej, pa dela in dilem ocenjevalcev še ni konec. Tehtanje in določevanje ponderjev je naslednji korak, ki nam pomaga določiti ne samo primernost, ampak tudi razliko med idejami. Resnici na ljubo je seveda potrebno priznati, da se je **težko odločiti, ali je bolj pomemben na primer faktor s srednjo utežjo in najvišjo oceno ali faktor z najvišjo utežjo in srednjo oceno**. Določanje uteži in faktorja pa seveda nima ostre meje, tako da razpolagamo s celo množico vrednosti uteži in ocen. Zato je razumljivo, da je stroka razvila ocenjevanje na čisto številčnih vrednostih, kjer preprosto sešteva dobljene delne rezultate (Twiss, 1991, str. 114).

Na ravnateljih je seveda odločitev, katerim faktorjem in vidikom bodo dali večjo težo in kaj zanje predstavlja osnova. Nekaterim se v njihovem okolju zdi najpomembnejši eden, drugim, drugi. Težko je zato v splošnem trditi, kakšno bi bilo optimalno razmerje med njimi. Rešitev tega vprašanja je povezana z doživljanjem vodij do vsakega izmed njih in s pomembnostjo posameznih kriterijev v danem tržnem okolju. V tem trenutku je posploševanje težko, vendar lahko trdimo naslednje: "Kakršnikoli že so te uteži za posamezne faktorje, vedno jih moramo spremljati in **prilagajati izkušnjam preteklih ocenjevanj** in spremembam v širšem okolju." S to trditvijo smo dali ocenjevanju izrazito **evolucijski karakter**, kar je primerno in potrebno.

Iz napisanega izhaja, da lahko razvijemo ožji in širši pogled na ocenjevanje. Ožji upošteva samo ekonomsko korist, širši pa tudi druge faktorje.

Če gledamo **ožje**, potem to prikazuje večinoma **ekonomska korist**. Če se omejimo zgolj na to, kaj merljiva ekonomska korist je, je to ekonomsko ugotovljiv prihranek ali korist, ki ga bo ideja prinesla v prihodnosti. Če po tej ozki logiki obravnavamo to idejo strogo ekonomsko, je sprejemljiva vsaka ideja, za katero plačamo vsaj eno enoto manj, kot je ta zahtevala sredstev, in sicer nedoločeno dolgo. Seveda nam tukaj precej zaplete stvar rok, v katerem ocenjujemo, da neka izboljšava prinaša korist, kjer se spet pojavlja kopica dodatnih vprašanj. Eno izmed njih je gotovo, ali uvedba izboljšave predstavlja prednost pred konkurenco ali bo njena neuvedba predstavljala zaostanek. V enem primeru je to prednost, v drugem pa nuja, čeprav gre za uvedbo

enake ideje. Odločitev, ali upoštevati eno, druge pa ne, je podobna "moralni upravičenosti" seštevanja vseh tistih nekoristi, ki jih imamo, če ne vpeljemo inovacije, ki je sicer upravičena. V tem primeru lahko razmišljamo tako in razširimo pogled na potrebnost inoviranja. Uvedba določene inovacije lahko pomeni za določen čas določeno prednost pred konkurenco. Prednost pomeni vse do takrat, ko tudi drugi sistemi uvedejo določeno inovacijo. S tem so vsi sistemi enakovredni, vse dokler vsaj enemu izmed njih ne uspe uvesti dodatne inovacije, ki za določeno obdobje spet spremeni razmerje moči. V tem primeru lahko govorimo o koristi (konkurenčni prednosti), ki se tekom časa manjša, dokler ne doseže vrednosti nič.

V primeru, da določen sistem ne uvede določene inovacije, vsi drugi pa jo (in so med seboj enakovredni), se nahaja na točki, ko ne samo da nima konkurenčne prednosti, niti ni enakovreden, ampak je celo v zaostanku za vso konkurenco. V takem primeru ima "konkurenčni zaostanek" s čimer sistem sam sebi slabša konkurenčni položaj. V bistvu si zaradi nedejavnosti na področju uvajanja posodobitev s pomočjo inovacij sistem povzroča "inovativno škodo". Če je le-ta dovolj velika, sistem propade. Takšno neuvajanje inovacij je težko merljivo, a relativno lahko vidno. Vidno je skozi vedno težje odzivanje na dejanja konkurence in v vedno slabših (poslovnih) rezultatih, kar lahko vodi v propad sistema (podjetja). Pri ocenjevanju ravnateljeve uspešnosti na področju inoviranja bi zaradi tega ne samo morali meriti izboljšanje konkurenčne sposobnosti na enih področjih, ampak tudi poslabšanje (negativno vrednost) vseh neuvedenih, čeprav za pariranje konkurenci potrebnih inovacij.

V današnjem času izredne konkurenčnosti na trgu je vsaka neuvedba inovacije, ki bi lahko sistemu prinesla korist, nabiranje "inovativne škode" ali "konkurenčnega zaostanka" in je torej s tega vidika nedopustna.

Kaj pa ocene koristi? Napisati moramo, da je ocena koristi ideje rezultat določene selekcije na področju tehnike ali tehnologije, ekonomike in skladnost s kulturo v podjetju itn. Strinjati se moramo, da je ocenjevanje idej in njihovo finančno-ekonomsko vrednotenje temelj, ki ga je potrebno zastaviti sistemsko in strokovno, ne pa ga prepustiti prebliskom, intuiciji in raznim ugibanjem. Pri samem ekonomskem vrednotenju gre za tisto merilo, ki ga lahko določimo s številkami, bolj kot pri katerem koli drugem.

V začetku ocenjevanja projektov bi morali uporabljati dovolj široke in na neki način bolj opisne kriterije. Z zorenjem ideje, ko bi dodatno raziskovali to področje, je dobro, da analiza postaja vedno bolj "matematično stroga". Termina "matematična strogost" ne smemo povezovati z natančnostjo, ampak gre pri tem za širino oziroma ozkost kriterijev, ki morajo biti natančno obravnavani v vseh primerih.

V primeru idej, o katerih nimamo dovolj dobrih informacij, in ocen seveda ne moremo mimo kasnejšega raziskovanja idej kot **vrste pomoči pri ocenjevanju**, ki je na vsak način dobrodošla. Gotovo ni možno ideje že na začetku oceniti z vsemi merili. Velikokrat je potrebno idejo podrobneje razdelati in raziskati. S tem sta povezana **dva tipa raziskovanja**.

Prvi tip predstavlja raziskovanje, katerega rezultat je ideja za izboljšavo ali inovacijo. To je domena raziskovalnih oddelkov, ki morajo po svoji funkciji oskrbovati sistem s svojimi idejami, rešitvami in izboljšavami. Izdatki, ki jih le-ta ima, se financirajo iz proračuna, namenjenega za raziskave in razvoj.

Drugi tip predstavlja raziskovanje, ki prispeva k razjasnitvi ali dodelavi ideje. Raziskovanje, ki bo pripomoglo k boljši ocenitvi idej, moramo jemati kot funkcijo zmanjševanja negotovosti in odpravljanja morebitnih nejasnosti. S tem se izognemo morebitnim izgubam časa, energije in denarja, če se izkaže, da projekt ne bo upravičen.

Namen takega raziskovanja je predvsem v zmanjševanju negotovosti. Če se torej zaustavitev projekta izkaže kot upravičena, je namen dosežen. Če se pri drugi ideji pokažejo njene dobre strani, prav tako.

Žal veliko ravnateljev razume in doživlja izdatke, ki so nastali do tega ključnega trenutka, kot nepotrebne in odvečne, posebej v primeru, če pride do zavrnitve ideje. Takšna mnenja izoblikovana "post festum", so ne samo nemoralna, ampak z vidika napredka neodgovorna. Posledice so takšne, da se vse prevečkrat dogaja, da denarne podpore za ocenjevalne skupine usihajo, če že niso čisto ukinjene, ker ne dajejo zaželenih rezultatov. S takšnim ravnanjem ustvarjamo na ocenjevalce pritisk, da bi sprejeli "zeleno" odločitev. Takšno razmišljanje moramo popolnoma zavreči kot neprimerno in družbeno neodgovorno.

Z drugimi besedami lahko povemo, da mora sistem videti delo ocenjevalne skupine kot potrebno in pomembno. Zanj ne morejo veljati čisto stroškovni kriteriji. Narava njegovega dela je nekaj več. Ker ima izredno pomembno vlogo in družbeni vzvod, ga moramo videti predvsem kot nekakšen strokovno-tehnološki svet, ki sistemu pomaga. Ustavlja ga in pospešuje tam, kjer je to potrebno - na idejah. Tako dobrih kot slabih.

4.9 Vrste nagrajevanja in motiviranje zaposlenih

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, ne moremo mimo nagrad, ki jih ti dobijo za uspešno delo na področju inoviranja. Nagrade za uspešnost so lahko zelo različne. Ločimo **več vrst nagrad**. Nagrado lahko predstavlja samo **pohvala** nadrejenega, majhno **darilo**, drugačen **izkaz pozornosti** ali kot najbolj običajen tip v našem geografskem prostoru - materialna (**denarna**) **nagrada**.

Za kakšno vrsto nagrade se bomo odločili, je seveda odvisno od obstoječe kulture in vrednot sistema, ki jih imamo ali želimo razvijati. Zavedati se namreč moramo, da zaposleni predstavljajo zelo raznoliko skupino. Kakšne so vse te razlike? Pa jih nekaj naštejmo. Najosnovnejša ločnica je razlika med moškimi in ženskami. Naslednjo razliko predstavlja starostna skupina. Tretja razlika je izobrazbena stopnja in družbeno okolje, iz katerega prihajajo. Našteto predstavlja tri faktorje, ki pomembno vplivajo na cilj, ki ga želimo doseči - "optimalno nagrado".

Pa v nadaljevanju v osnovnih potezih opišimo nekatere razlike.

V splošnem se moški in ženske razlikujejo po potrebah, ki jih imajo, in predvsem v doživljanju posameznih vrst nagrad. Pri obravnavanju teh dveh skupin nastopa podobna situacija kot pri prodaji ali prepričevanju. Pri ženskah je, za razliko od moških, potrebno precej več delati na odnosu do njih samih. Moškim pomeni veliko več sam rezultat kot odnos, ki ga imamo do njih.

Drugi primer predstavljajo različne starostne skupine in okolje, iz katerega izhajajo. Zaradi te razlike jih privlačijo in motivirajo tudi različne vrste nagrad. Če se kot posamezniki borijo za

preživetje in se nahajajo na socialnem robu, so seveda najbolj dobrodošle denarne nagrade, ki to odstranjujejo. Če predpostavimo, da so višje izobraženi bolj odmaknjeni od socialnega roba, kot tisti z nižjo izobrazbo, so nagrade za eno in drugo skupino različne, če jih želimo z nagrado motivirati za naprej. Kaj pa dojemanje ravnateljev?

Vendar pri nagrajevanju ne gre samo za golo nagrajevanje, ampak ga moramo videti predvsem v povezavi z motiviranjem. Amabileova (1997, str. 4) govori o treh komponentah inoviranja, kjer gre za trdno povezavo intelektualnih sposobnosti in znanja, zmožnost ustvarjalnega mišljenja posameznika in motivacijo. Spreminjanje intelektualnih sposobnosti in znanja ter zmožnost ustvarjalnega mišljenja je dolgotrajno in zahteva veliko truda posameznika. Zato jih lahko vzamemo v kratkem časovnem obdobju kot konstantne. Če vzamemo prvi dve komponenti kot konstantni, nam ostane samo možnost vplivanja na motivacijo zaposlenih kot relativno hitro dosegljiva možnost, ki ima glede na prej omenjene možnosti relativno hiter odziv pri zaposlenih. Motivacijo zaposlenih omenjena avtorica nadalje deli na notranjo in zunanjo motivacijo. Lahko bi celo napisali, da gre za motive, ki nastanejo zunaj ali znotraj posameznika.

Zunanjo obliko motivacije predstavlja na primer obljubljeni **nagrada ali grožnja** nadrejenih in prihaja v stik s posameznikom zunaj njega. Njihova lastnost motivacije zaposlenih je po izkušnjah omenjene avtorice precej omejena (Amabile, 1997, str. 7). Vpliv zunanjih oblik na motivacijo posameznikov ne more zagotoviti, da se bodo ti z vsem svojim srcem spoprijeli z inovacijo, kar smatra za potreben pogoj inoviranja v sistemu. Denar in druge materialne dobrine niso magično sredstvo, ob katerem bodo posamezniki doživljali svoje delo kot bolj zanimivo in polno izzivov. Tudi moje izkušnje na tem področju mi kažejo, da je vpliv zunanjih dejavnikov omejen in njegovo delovanje kratkoročno. V tem primeru gre za skladanje z Maslowovo teorijo, ko je motiv delovanja povzročen z različnimi potrebami.

Dejavniki, ki povzročijo motivacijo **znotraj posameznika** in po pravilu delujejo dalj časa, imenujemo notranja motivacija. Njeni najbolj pomembni obliki predstavljata **zainteresiranost in vnetost za inovacijo** (gre tudi za nekakšno strast). Posamezniki, katerih motivi za inoviranje nastajajo znotraj njih, imajo za posledico izziv. To predstavlja posledico motivacije, ki je posledica doživljanja določenega stanja, ki ga želi posameznik spremeniti-izboljšati. Dejstvo, da sodelujejo pri nečem privlačnem, povzroča pri posameznikih zadovoljstvo, ugodje, užitek. To pomeni, da v takšnih primerih postane pot do cilja (delo samo) zanimiva, polna zadovoljstva in sama po sebi motiv za približevanje cilju, ki ga želimo doseči.

Če primerjamo vpliv na inoviranje zunanjih in notranjih oblik motivacije, vidimo, da je vpliv tistih, ki povzročajo motivacijo od znotraj, precej večji in dolgotrajnejši kot v primeru zunanjih oblik motivacije. S tem ne želimo reči, da zunanje oblike ne morejo pozitivno vplivati na inoviranje, ampak da ne pripomorejo prav nič v smeri motivatorjev, ki jih dosežemo z motivacijo znotraj posameznika. Po izsledkih Amabileove so ljudje (zaposleni) najbolj motivirani takrat, ko čutijo motivacijo, v prvi vrsti zaradi osebnih zanimanj za določeno področje, zadovoljstva, ki ga pri tem čutijo in izziva samega dela. Zaposleni niso motivirani zaradi pritiskov, ki jih čutijo od zunaj. Ob tem lahko celo čutijo odpor, kar gotovo povzroči odpor proti inoviranju.

Če se preselimo s področja dojemanja posameznika-inovatorja na področje dojemanja ravnateljev, ki najbolj vpliva na izgrajevanje kulture inoviranja, sem pri svojem delu opazil, da bi lahko ravnatelje razdelil v dve glavni skupini.

V prvo skupino spadajo vodje, ki jemljejo nagrado kot zahvalo sistema posamezniku za nazaj. V drugo skupino spadajo tisti, ki vidijo v njej enega izmed motivatorjev za inoviranje sistema v prihodnje.

V prvi skupini je ravnateljem **odveč, da prispevajo nagrado** za nekaj, kar že deluje. To postane posebej izrazito na področjih, ki se dotikajo področja ali celo pokrivajo s področjem redne zadolžitve posameznika-inovatorja. Ravnatelji, ki se želijo izogniti pohvali za idejo, se po mojih izkušnjah izmikajo temu s približno naslednjimi besedami: " To bi ti moral že prej narediti, saj je to področje tvojega dela! Bodi srečen, da ti dajem plačo, ne pa, da zahtevaš za to še dodatno plačilo za to, kar si naredil."

Pri takšnih poslovodjih je izboljševanje obsojeno na zelo kratek rok, pri čemer je nezadovoljstvo inovatorjev skoraj zagotovljeno. Zakaj?

Najprej razložimo znamenje: v začetku, ko ravnatelji analizirajo in spremljajo dogajanje in vmesne rezultate izboljšave, gledajo na takšne osebe bolj od strani in ne dajejo nobenih komentarjev, da ne bi na začetku destimulirali posameznika ali skupine, kajti vseeno so zelo zainteresirani za koristi, ki jih bo izboljšava prinašala. Navadno tudi ne dajo nikakršne obljube o nagradi, če bo zadeva uspešno delovala. Zavedajo se, da bi bila izboljšava dobrodošla, če bi le delovala, vendar mora biti ustvarjena s čim manjšimi stroški.

Kaj pa je resničen vzrok? Zaradi ozkih interesov vodje o čim večjih materialnih koristih sistema želi imeti le-ta čim večjo stopnjo kontrole nad izdatki in stroški. Vsebinsko ne ločuje izdatkov med izdatki za inovacije in na primer sponzorskimi prispevki. Njegovo dojemanje nagrajevanja je že v izhodišču napačno, če želimo, da bi zgradili sistem, ki ga kot primerne obravnavamo v tem delu. Njegovo izhodišče namreč pravi, da je nagrada konec nekakšne poti, za katero na začetku nismo niti vedeli, kako se bo razpletla. Lahko bi celo rekli, da ima odklonilen odnos do rizika, ki ga ni pripravljen (delno ali v celoti) prevzeti nase že ob samem začetku-nastajanju inovacije. Nagrado za trud posameznika jemlje kot zaključek inovacije, ki se nikoli več ne bo ponovila, ne pa kot vložek v vzpodbudo za inovacije v prihodnosti, ki pa se nanaša tako samo na zunanje vrste motiviranja, ki je, kot smo ugotovili manj učinkovita od notranje motivacije.

Ravnatelj, ki spada v drugo skupino in želi vzpodbuditi inoviranje na dolgi rok, zastavi nagrajevanje nasprotno. Izhodišče sistema nagrajevanja postavi tako, da posameznik dobi nagrado sicer za preteklo delo, vendar jo doživlja kot začetek poti novih inovacij in izboljšav v prihodnosti. Nagrada mora torej nagraditi zaposlene za uspeh ideje in tudi motivirati zaposlene za naslednji korak na tem področju. Pri tem naj bo nagrada sorazmerna koristim, ki jih je prinesla. Če naj zvišuje motiviranost, naj se dotika notranjih motivatorjev.

Če želimo biti na področju nagrajevanja uspešni, moramo upoštevati razlike med posamezniki, ki tvorijo naš sistem, in se odločiti za vrsto in sistem nagrajevanja, ki bo koristen za posameznika. Moramo se tudi zavedati omejenosti motivatorja, kot je na primer denarna (materialna) nagrada, ker deluje le na zunanje motivatorje. Zato moramo že v začetku razvijati

sisteme nagrajevanja oddelkov in posameznikov, ki lahko v prihodnosti postanejo alternativa, logično nadaljevanje ali nadgradnja obstoječim samo denarnim nagradam in ki se bodo dotikali predvsem notranjih dejavnikov. Dobro zasnovano te nadgradnje lahko razvijemo na primer v tekmovanju med oddelki za nagrado, ki ima simbolni pomen in nima materialne vrednosti.

Po mojih izkušnjah je zelo uspešna oblika tekmovanja med posameznimi oddelki **tekmovanje za simbol** določenega sistema, ki ga le-ta najbolj povezuje z uspešnostjo. Nagrajena je tista skupina, ki ji v tekočem mesecu uspe doseči relativno najboljši dosežek. Pri tem ne gre samo za izboljšave in inovacije, ampak za dosežke, ki so pomembni za funkcioniranje sistema kot celote.

Kakšne so prednosti in morebitne slabosti tega? **Prednosti je več.** Prva prednost je gotovo občutek **pripadnosti**, da je posameznik del skupine (manjša množica), ki se nahaja na prostoru, kjer se srečujejo z rezultati drugih skupin (predpostavimo skupinsko delo in tekmovanje). Drugo prednost predstavlja **javno priznanje** skupini za izjemne dosežke. Tretja je zagotovo **umestitev skupine** na lestvico, ki vodi te skupine omogoči vpogled v lastne dosežke vodij skupin in njihovih podrejenih na področju izboljšav in inovacij (to je pomembno predvsem za vodje posameznih skupin, saj **nihče ne želi biti zadnji**-najslabši). Četrta prednost je gotovo v tem, da pokaže skupini, da je vsaj enkrat **možno premagati "favorita na papirju"**, kjer se začne vcepljanje šampionskega duha (ko takšno vcepljanje preraste na celoten sistem, je poslovno-organizacijski sistem sposoben na trgu izzvati na "papirju močnejšega" nasprotnika ali konkurenta. V nasprotnem primeru tega ne bo nikoli sposoben). Rezultate je potrebno javno napisati in jih redno (mesečno, dvomesečno) objavljati in tako razvneti vsako mesečno borbo za ta simbol. Nenazadnje moramo povedati, da sistem ne povzroča nobenih pomembnih izdatkov, kar je dobrodošlo predvsem za tiste ravnatelje, ki se bojijo vsakih izdatkov.

Slabosti oziroma zapleti so lahko naslednji. Kot prvo slabost naj navedem možnost medsebojnega **nesodelovanja** med posameznimi skupinami, ko tekmovalnost preraste v odkrit boj. To lahko pomeni zadrževanje lastnih idej, ki lastni skupini ne koristijo, koristili pa bi morda drugim skupinam na drugih področjih. To vodi do zaprtosti znotraj skupine. V tem primeru ne dobimo skupin, ki bi delale za napredek sistema, ampak množico skupin, ki medsebojno ne sodelujejo, ampak delajo samo za svoje koristi. Ta morebitni zaplet dodobra nevtralizira nematerialnost nagrade-simbol, ki pa razen ponosa pripadnosti skupini, občutka koristnosti in moči nima nikakršnih drugih posledic.

To prvenstvo je potrebno nastaviti tako, da nagrajujemo tisti mesec najboljše dosežke posameznih oddelkov. V enem mesecu obstaja samo en zmagovalec, vsi drugi pa niso poraženci, ampak preprosto niso zmagovalci. S poraženci se ljudje namreč neradi družijo ali jim celo pripadajo. Morebitna osvojitve mesečnega prvega mesta ne sme imeti denarnih posledic, kajti zavedati se moramo, da združujemo vse službe, katerih rezultate ni mogoče povsod denarno ovrednotiti, in da gre bolj za reklamo izboljševanju in inoviranju sistema. Namen vsega dogajanja okoli tega prvenstva je, da ljudje govorijo o dosežkih na tem področju in da to preveva celoten sistem. Lahko bi celo rekli, da povzročimo v celotnem sistemu, da o dosežkih (inovacijah) govori in razmišlja.

V nasprotnem **primeru z morebitnimi denarnimi nagradami lahko zasejemo samo občutek krivičnosti** do posameznih skupin, ki so osvojile drugo, tretje ali še slabše mesto, ki pa ne dobijo primerne (sploh nikakršne) nagrade za osvojeno drugo, tretje in ostala mesta.

Ker pri tem ne gre za materialne nagrade je celoten sistem skoraj zastoj. Zahteva le podporo ravnateljstva in skupino, ki bo dovolj pošteno ocenjevala (v to morajo biti zaposleni prepričani) dosežke posameznih oddelkov in ki je za to usposobljena.

Ob zaključku tega podpoglavja bi veljalo napisati, da so različne vrste nagrad samo zunanji znak dojemanja nagrajevanja kot zahvale za delo na področju inoviranja in kot motivacija za izzive v prihodnosti. Odgovornost vodstva je, da zberejo v sistemu posameznike, sposobne ustvarjalnega mišljenja, znanja in notranje motivacije, če želijo postopoma graditi okolje, ki bo inovacije podpiralo in omogočalo takšno delovanje in ga ne uničevalo!

4.10 Uvajanje predlogov

Z idejo samo in selekcioniranjem smo naredili prva dva koraka na poti življenja določene izboljšave ali inovacije. Korak, ki prejšnja dva koraka postavi v realnost, ter s tem pripomore k inoviranju procesov in samega sistema, pa zagotovo najdemo pri uvedbi samih predlogov v življenje. Z uspešnim uvajanjem sprejetih predlogov nam uspe narediti kvaliteten preboj, ki ima osnove že v prejšnjih korakih. V našem geografskem prostoru ni namreč veliko sistemov, ki bi jim to uspevalo v daljšem časovnem obdobju. Vzroki za to so različni, vendar bi lahko na osnovi lastnih dosedanjih izkušenj trdil, da ne prihaja do uvajanja predlogov, ker **tisti, ki bi jih morali uvajati, nimajo podpore** pri najvišjih ravnateljih. To je prvi in najpomembnejši vzrok. Drugi pomemben vzrok predstavlja dejstvo, da je **uvedba prepuščena tistemu, ki je izboljšavo predlagal**.

Kaj se zgodi, če izvedbo oziroma vpeljavo izboljšave ali inovacije prepustimo predlagatelju ideje? **Vsak**, ki mu je prepuščena uvedba izboljšave ali inovacije, pri svojem delu **naleti na ovire**. Te ovire je potrebno bodisi obiti, preskočiti ali odstraniti. Da bi tisti, ki uvedbo vodi, svojo nalogo uspešno opravljal, je potrebno, da ima **moč in pregled nad postopki**, ki se dotikajo ideje ali vključujejo idejo v danem trenutku ali v prihodnosti. To je potrebno zaradi pregleda, ki ga mora imeti, če naj uspešno določa vpliv ideje na ostale postopke in določa ovire na svoji poti. Moč mu mora biti podeljena, če naj bo uspešen pri odstranjevanju ovir na tej poti. Če temu ni tako, to pomeni, da bo pri svojem delu neuspešen oziroma bo za uspešno udejanjanje ideje porabil veliko preveč energije in časa, kot bi bilo potrebno. Če torej predlagatelju ideje damo nalogo, da ideje tudi izpelje, se bo znašel tudi v čisto novem okolju, kot ga je bil do sedaj vaju. V primeru, da je **nalogi kos**, to uvajanje lahko občuti kot dodatno zadovoljstvo, kar je vsekakor dobrodošlo, saj povečuje občutek avtonomnosti in razpoznavnost njegovega dela. Če je kos nalogi, lahko ob tem delo vseeno čuti kot potreben, a neprijeten odpor.

V nasprotnem primeru, ko tej **nalogi ni kos**, to pot doživlja kot **kazen**, ki je posledica njegovega predloga. To je v luči vzpodbude za naslednje ideje in predloge seveda pogubno in seveda nasprotno zadovoljstvu ob delu, ki smo ga navedli v poglavju o nagrajevanju. Pri tem je potrebno opozoriti tudi na različno izobrazbeno strukturo, lastnosti posameznika in širino, ki jih imajo predlagatelji. V osnovi se moramo zavedati, da je potrebno ločevati proces in osebe, ki ideje

prispevajo, od uvedbe le-te v življenje in prakso, saj to pred posameznika postavlja čisto drugačne zahteve. Zelo primerna oblika skupine za uvajanje inovacij predstavlja tim (Ishikawa, 1987, str.64), ki pa postane nepogrešljiva oblika pri uvajanju predvsem obsežnejših projektov (inovacij). Seveda se osnovno vprašanje pri tem postavlja o najprimernejši obliki delovanja tima.

Ker gre pri tem v prvi vrsti za strokovne probleme, je nekako logično, da ideje uvaja nekdo, ki je relativno **strokovno najbolj dorasel uvedbi**. Vanj in v njegov tim mora imeti zaupanje predvsem ravnateljstvo, da bo do konca in učinkovito izpeljal zadano nalogo. To **neomajno podporo najvišjega ravnateljstva** morajo čutiti predvsem vsi tisti, ki bi lahko zaradi svojih osebnih interesov in drugih vzrokov nasprotovali "po svojih najboljših močeh", kjer pa je vseeno potrebno priznati, da je vloga nasprotnikov v uvajanja predlogov za delo manj odločujoča, kot je to v postopku ocenjevanja. Zato je pomembno, da je za uvedbo zadolžena oseba z dovolj veliko močjo (tako *de facto*, kot *de jure*) (Meredith, 2001, str. 134). V primeru tehničnih izboljšav je to lahko tehnični direktor (v manjših sistemih) ali pa kdo iz njegove ekipe (v večjih sistemih). Dobrodošla oblika takšne ekipe v primeru večjih nalog je projektni tim. Za manjše naloge moramo izvedbo prepustiti vodji skupine, ki bo izboljšavo uporabljala.

V primeru večjih nalog mora biti vodja tima sposoben zbrati sodelavce za izpeljavo naloge v določenem času, ki pa mora biti sposobna dobrega funkcioniranja. Izbrati mora torej osebe, ki bodo sodelovale v timu ali pa bodo s svojimi sposobnostmi timu na voljo. Zbirka talentov namreč še ne naredi dobrega tima, zato so kvalifikacije na papirju potreben, ne pa zadosten pogoj za dobro funkcioniranje posameznika v timu. Zadosten pogoj pri tem je, da so v njem ljudje z dovolj veliko toleranco do ostalih, ki so sposobni v tim prinesiti tisti del mozaika, ki skupini manjka. Naloga vodje takšnega tima je ne samo v učinkovitem vodenju, ampak tudi v opazovanju sodelujočih in v možnosti njihovega medsebojnega sodelovanja in delovanja.

4.11 Pravila za inovacije v sistemu

Skozi celotno magistrsko delo se vije nit, ki povezuje in postavlja inoviranje na sistemsko osnovo. Del te niti, ki je pomemben že v začetku, je, da imamo vse skupaj zaokroženo v celoto. Lahko jim rečemo pravila za izboljšave. Ta so nenazadnje pomembna, ker vplivajo na vse udeležence v procesu inoviranja.

Pravila na prvi pogled delujejo zelo strogo in imajo zaradi naših lastnih izkušenj praviloma negativen prizvok. Poskusimo jih zato narediti življenjska, s čimer bodo postala bolj uporabna. Zakaj?

Če so pravila nelogična in/ali neživljenjska, se za možni izkažeta dve smeri. **Prva pot** je, da nihče teh pravil (zakonodaje) **ne upošteva**, kjer imamo tiho privolitev oblikovalca ali nadzornika pravil, kar vodi v zmešnjavo in kaos. **Druga pot**, ki pa ni nič boljša od prve, da se eksponenti sistema **strogo držijo navodil** in ne morda zakona, ker to preprosto "zahteva njihov šef". Tako zastavljen (birokratski) sistem, ko so eksponenti samo izvajalci, se kaj hitro lahko sprevrže v resno oviro za izboljševanje in inoviranje. Ti posamezniki-eksponenti sistema sebe ne vidijo kot pomočnika zaposlenih, kjer bi na osnovi izkušenj sistem prilagajali in ga z vsakim naslednjim korakom izboljševali, ampak kot posameznika z veliko močjo (ki jo izkorišča samo za to, da bi obvaroval svoj položaj v sistemu). Če bi sebe videli kot pomočnika pri izboljševanju in

spreminjanju sistema, bi čez nekaj korakov dobili boljši sistem, ki bi bil bolje prilagojen dejanskim problemom in realnosti. Zavedati se namreč moramo, da so sestavljenci pravil (zakona) v dobri veri (*bona fide*) zapisali pravila tako, da bi vedno ustrezala dejanskemu življenju. Seveda pa to ni vedno mogoče, saj so ta pravila vključena v že obstoječa in delujoča pravila, katerih medsebojnega vpliva ne moremo ocenjevati. Življenje določene oblike pravil prinese s seboj tiste mejne primere, ki jih ne zmoremo ali niti ne moremo predvideti. Rešitev bi bila, da se pravila (zakon) popravijo na osnovi izkušenj avtomatično po določenem obdobju in se naredi prva iteracija. Naslednja bi morala slediti čez leto ali dve. Enako se priporoča pri snovanju in izboljševanju pravil za inoviranje.

Izkušnje, ki smo jim priča v različnih sistemih, se lahko prenesejo na področje oblikovanja pravil za izboljševanje in inoviranje v sistemih. Predpogoj za odločenost pa seveda je, da se strinjamo, da takšnih slabih in birokratskih pravil v lastnem sistemu ne bomo dopustili. Če je tako, lahko razvijamo temo naprej.

Na eni strani se zavedamo, da moramo oblikovati takšna pravila, katerih namen je ločevati uporabne in neuporabne ideje, po drugi strani pa ne smemo dopustiti, da bi ta pravila prerasla v birokratsko oviro, s čimer smo spet postavljeni pred dilemo. Kako jo rešiti?

Za začetek se vrnimo k razmišljanju o samem procesu obravnave ideje. Tam smo ločili dva glavna dela, in sicer nastanek ideje ter postopek ločevanja uporabnih in neuporabnih idej.

Samo po sebi zaradi svoje funkcije v sistemu nič ne sme biti (ali postati) ovira. Osnovna funkcija pravil je, da so znana vsem in da veljajo za vse enako. Z njimi ne sme biti mogoče manipulirati in jih prilagajati zato, da bi nekaterim zaradi njihovih osebnih interesov ustrezala bolj kot drugim. Takšnega nemoralnega in družbeno neodgovornega spodkopavanja temeljev inovacij v sistemu ter tudi česarkoli drugega, temu podobnega, preprosto ne smemo dopustiti. Vsak poskus postavljanja takšnih birokratskih ovir pa moramo najstrože kaznovati in tudi tako ohranjati trdnost sistema in prepričanje zaposlenih o pravilni poti. V sistem moramo tako kot pri nagrajevanju sistemsko vstaviti sistemski korak izboljševanja in prilagajanja življenju v sistemu. Tega pa ne moremo doseči brez omogočanja zaposlenim, da posredujejo svoja opažanja in da o njih na srečanjih odkrito in brez morebitnih negativnih posledic za nje razpravljajo. Če ocenjujemo, da se zaposleni bojijo povedati svoja opažanja, jim moramo na neki način omogočiti, da se znebijo strahu pred morebitnimi (praviloma negativnimi) posledicami, kar je naloga in odgovornost vodij. Dopustiti moramo namreč možnost, da zaradi notranjih igrice in njihovih morebitnih posledic nekateri ne upajo povedati tistega, kar vidijo ali opazijo. Takšno "ranljivo" populacijo predstavljajo praviloma vsi zaposleni.

Veljalo bi tudi razmisliti o nekakšnem vrhovnem dokumentu-"ustavi" inoviranja, delovanja in doseganja ciljev na področju inoviranja. Vsebovati bi moralo misli posloводства o idealnem delovanju zaposlenih na vseh področjih, predvsem pa na področju izboljšav in inovacij kot temelju bodočega razvoja sistema. Opisovati mora idealizirano podobo delovanja posameznika za dobro posameznika, sistema in širšega družbenega okolja. Pri tem ne gre toliko za to, ali je to možno doseči ali ne, ampak bolj za to, da imajo zaposleni to pred seboj kot nekaj posvečenega, zaradi česar je vredno žrtvovati marsikaj. Ustava mora imeti jasno določen odnos do inoviranja

kot temelja razvoja sistema in mora omogočiti posameznikom, da v njej najdejo oporo za svoje delovanje.

5 ZAKLJUČEK

Potrebno je zavedanje, da inovativnost prinaša s seboj negotovost, ki jo lahko nekoliko zmanjšamo, v celoti pa je ne moremo odpraviti.

V zaključku magistrskega dela želim izpostaviti predvsem tista **spoznanja**, do katerih sem se dokopal v času nastajanja magistrskega dela.

V prvi vrsti gre za spoznanje, da so praksa in raziskovanja različnih sistemov v zadnjih nekaj letih potrdili pomembnost inoviranj, kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja posameznega sistema. Osnovo inoviranja predstavlja posameznikova in skupinsko **ustvarjalnost, ki nastopa kot nosilec napredka družbe** danes. Na osnovi spoznanj lahko upravičeno pričakujemo, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnje.

Vsi sistemi, ki delujejo na področju, kjer vlada velika konkurenca, se že srečujejo s potrebo po razvijanju lastnega sistema, ki jim bo omogočil, da izkoriščajo inovacije **s ciljem pridobivanja konkurenčnih prednosti**. V prihodnosti se bodo s tem dejstvom soočili tudi tisti, ki sedaj še delujejo na monopolnem trgu, ki jim omogoča neaktivnost na področju inoviranja.

Pot, ki vodi do zelenega stanja, je **pot preobrazbe sistema**. Cilji, ki si jih sistemi zastavljajo na poti preobrazbe v inovativno uspešnejši sistem, so zelo podobni. Prav tako so podobne tudi poti, ki vodijo do teh ciljev. Vendar pa pri procesu preobrazbe ni dovolj samo poznavanje poti. Pomembno je tudi **razumevanje poti preobrazbe** tako pri posamezniku kakor tudi pri skupini, če želimo sistem in posameznike uspešno voditi v procesu preobrazbe.

Pri vseh sistemih, ki se nahajajo v tržnem okolju je pomembno, da omogočijo pogoje za nastajanje, obravnavo in vpeljevanje idej v prakso, če se izkaže, da bi lahko na kakršnikoli način pripomogle k napredku sistema, ki mu posameznik pripada.

Najmanj, kar moramo kot posamezniki narediti, je, da **razumemo procese**, ki potekajo pri posameznikih ali skupinah na tej poti **preobrazbe, in ovire, ki pri tem nastopajo**. Da bi kar najboljše razumeli procese preobrazbe, pa je potrebno dojeti globino sprememb, ki jih imamo na tej poti. To nam omogoči razumevanje kulture sistema, ki v svojem bistvu odgovarja na vprašanje: "Kako stvari počnejo v posameznem sistemu?" Brez takšnega razumevanja ni možno narediti kvalitetnega preskoka in s tem je vsako prizadevanje za spremembe obsojeno na propad.

V vsaki družbi ali sistemu imamo posameznike, ki so zaradi družbene odgovornosti po svoji funkciji zadolženi, da nastavljajo v okolju takšne pogoje, ki omogočajo napredek posameznikov in skupin v primerjavi z drugimi posamezniki, skupinami, družbami ali celo narodi. Ob tem moramo upoštevati tudi oblike vrednot, ki so skozi proces evolucije uveljavljeni ne samo v našem ožjem, ampak tudi v širšem okolju.

Samo razumevanje procesa preobrazbe ni in ne more biti dovolj. **Poznati** moramo tudi **ovire**, ki nas čakajo na poti preobrazbe. Prav nepoznavanje ali podcenjevanje ovir v procesu preobrazbe sistema sta najpogostejša vzroka, ki ovirata uspešno preobrazbo sistemov. Vendar pa tudi poznavanje ovir ni zadosten pogoj. Za uspešno inoviranje sta potrebna **znanje in ustvarjalnost** posameznikov.

Šele, ko imamo potrebno znanje in ustvarjalne posameznike, pridemo do tiste točke, kjer je za uspešen sistem inoviranja potrebno imeti tudi **motivirane posameznike**. Pri tem je ključno razumevanje dejavnikov, ki povzročijo motivacijo pri posameznikih. Le v tem primeru je možno, da na posameznike vplivamo tako, da bomo vzpodbudili motivacijo, ki bo dovolj močna in stabilna skozi daljše časovno obdobje in bo omogočala podpiranje kulture inoviranja v sistemu.

Ob tem je seveda tudi pomembno, kako meriti rezultate inoviranja. To vprašanje je bilo in ostaja zelo zapleteno. Cilj dela ni bil razvoj še ene metode za merjenje rezultatov inoviranja, ampak širši pogled na to, kaj pomeni (ne)omogočanje inoviranja za razvoj inovacijske kulture v sistemu.

Ugotovili smo, da napredka samega ne moremo meriti samo po materialnih rezultatih, ampak se rezultati inoviranja kažejo tudi v drugih oblikah. Vrste merjenja rezultatov na področju inoviranja so odvisne predvsem od stopnje vključenosti inoviranja v življenje sistema. Bolj kot so inovacije vključene v delovanje sistema, bolj je sistem merjenja dodelan, kajti brez neprestanega izboljševanja celotnega sistema inoviranja ne moremo napredovati. Kot najbolj pomemben rezultat lahko štejemo vzpostavitev takšne kulture inoviranja v sistemu, ki bo omogočala uspešen razvoj inovacij na osnovi ocenjevanja vseh možnih posledic, ki jih ta prinaša. V najodličnejši obliki organizacijske kulture se bo kultura inoviranja kazala kot prevladujoča smer sistema, ki bo omogočal inovacije na vsakem koraku, in jih po pomembnosti postavljala pred vse drugo. Na vzpodbujanje inoviranja bo gledal kot na želeno in potrebno, na onemogočanje inoviranja pa kot neodgovorno.

Skozi perspektivo kritičnega opazovalca smo poskušali pokazati in dokazati pomembnost inoviranja za razvoj posameznih sistemov in družbe kot celote. V njem smo razvili povsem nove vidike gledanja na onemogočanje ali nedejavnost na področju inoviranja in iz tega izpeljali izhajajočo škodo, ki pri tem nastaja.

Ugotovili smo tudi, da imajo ravnatelji in vodje odločilen vpliv na razvoj inoviranja v sistemu. Da bi ta vpliv čim bolj ponazorili, smo vpeljali nov termin, ki smo ga poimenovali družbeni vzvod. Predstavlja kombinacijo moči, ki jo ima posameznik v sistemu, in odgovornosti, ki jo ima ravnatelj ali vodja do širše družbe. Da bi vodjo ali ravnatelja vzpodbudili k dejavnostim za omogočanje in vzpodbujanje inoviranja, smo prikazali rezultate dejavnosti ali nedejavnosti na področju inoviranja in privlačnost ali neprivlačnost njihovih posledic tako za posameznike kot tudi za sistem v katerem delujejo.

Ob zaključku tega dela bom napisal svoja zadnja spoznanja o področju inoviranja, do katerih sem prišel čisto na koncu.

"To delo je namenjeno vsem tistim, ki v svojih sistemih želijo uspešno inovirati. Pisal sem ga tako, da sem čim bolj nazorno prikazoval posamezne vidike, potrebe, ovire, prednosti, slabosti in druge pripadajoče dejavnike. Vendar samo spoznanje vseh teh vidikov in drugih posledic seveda

ni dovolj za uspešno inoviranje. Potrebno je nekaj več. Potrebno je čutiti privlačnost, predanost, na trenutke tudi obsedenost z inoviranjem, če želimo kot vodje kljubovati vsem oviram in težavam na poti inoviranja. Brez tega ni mogoče ustvariti okolja, v katerem bo inoviranje uspelo. Za konec bi lahko celo napisal, da je inoviranje zgodba o privlačnosti in strasti!"

6 LITERATURA

1. ABERNATHY Walter J.: The Productivity Dilemma. Baltimore : Hopkins University Press, 1978. 279 strani.
2. ALLEN Tom: Managing Flow of Technology. Boston : MIT Press, 1977. 253 strani.
3. AMABILE Teresa M.: How to kill creativity. Breakthrough Thinking. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 239 strani.
4. CHRISTENSEN Clayton M.: The Innovators Dilemma. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 320 strani.
5. CLEGG Brian: Creativity and Innovation for Managers. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 113 strani.
6. DRUCKER Peter F.: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb : Globus, 1992. 259 strani.
7. DRUCKER Peter F.: The effective executive. Oxford : Buttleworth-Heineman, 1995. 148 strani.
8. FIDLOW Michael: Strengthen your Memory. London : Foulsham, 1991. 128 strani.
9. FREEMAN Edward R.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 394 strani.
10. GATEWOOD Robert D., CARROLL Archie B.: Assessment of Ethical Performance of Organization Members: A Conceptual Framework. Academy of Management Review, 16 (1991), 4, str. 667-690.
11. GELLERMANN William: Value and Ethics in Organization and Human System Development. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. 356 strani.
12. HAMEL Gary: Leading the Revolution. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 333 strani.
13. HIPPEL Eric von: The Source of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1988. 248 strani.
14. ISHIKAWA Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost : japonska pot. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1989. 180 strani.
15. KREITNER Robert: Organizational Behaviour. Boston : Irwin-Homewood, 1989. 454 strani.
16. KUNIYOSHI Urabe, CHILD John: Innovation and Management. Berlin : De Gruyter, 1988. 371 strani.
17. LEONARD Dorothy: Putting your company's whole brain to work. Breakthrough Thinking. Boston : Harvard Business Review, 1999. 239 strani.

18. LIPIČNIK Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1998. 422 strani.
19. LIPOVEC Filip: Teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 strani.
20. MACMILLAN Charles J.: The Japanese Industrial System. Berlin : Walter De Gruyter, 1992. 285 strani.
21. MAJARO Simon: Managing Ideas for Profit. London : McGraw-Hill, 1992. 342 strani.
22. MANTEL Samuel J.: Project Management in Practice. New York : J.Wiley, 2001. 616 strani.
23. MINTZBERG Henrik: Covert Leadership : Notes on Managing Professionals. Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 6, str. 140.
24. MULEJ Matjaž et al.: Inovativno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1987. 242 strani.
25. MULEJ Matjaž et.al.: Dialektična in druge mehkosistemske teorije. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 2000. 590 strani.
26. MULEJ Matjaž.: Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov. Celje : Razvojni center Celje, 1979. 230 strani.
27. MULEJ Matjaž: (Dialektična) teorija sistemov. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1992. 59 strani.
28. NICHOLSON Nigel: Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Blackwell Publishers, 1998. 628 strani.
29. PEČJAK Vid: Poti do idej. Ljubljana : Samozaložba, 1989. 187 strani.
30. PETERS Thomas J., WATERMAN Robert H.: In Search of Excellence. New York : Harper & Row, 1982. 353 str.
31. ROBBINS Stephen P.: Organizational Behaviour. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1996. 752 strani.
32. SCHEIN Edgar H.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980. 274 strani.
33. SCHEIN Edgar H.: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 212 strani.
34. TICHY Noel M.: The Transformational Leader. New York : J.Wiley & Sons, 1986. 306 strani.
35. TWISS Brian: Upravljanje tehnološke inovacije. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 229 strani.
36. URŠIČ Duško: Inoviranje podjetja. Maribor : Studio Linea, 1996. 403 strani.
37. WATERMAN Robert H.: The renewal factor. London : Bantam Press, 1987. 283 strani.
38. WEST Alan: Innovation Strategy. New York : Prentice-Hall, 1992. 214 strani.

7 VIRI

1. KNEZ-RIEDL Jožica: Inovacije in benchmarking. Naše gospodarstvo, 45 (1999), 1/2, str. 30-39.
2. Pravilnik o ocenjevanju in nagrajevanju delniške družbe Comet d.d., Zreče.
3. Pravilnik o ocenjevanju in nagrajevanju delniške družbe Revoz d.d., Novo Mesto.
4. Predpis za zbiranje predlogov izboljšav delniške družbe Prevent d.d., Slovenj Gradec.
5. ROZMAN Rudi: The Project Management Supporting Organizational Culture. Proceedings and final programme / SENET - 1st South East Europe Regional Conference on Project Management, November 9 - 11, 2000, Ljubljana, Slovenia. Ljubljana : Slovenian Project Management Association, 2000, str. 327-335.

8 PRILOGE

Priloga 1: Prikaz preračuna potrebnega znanja

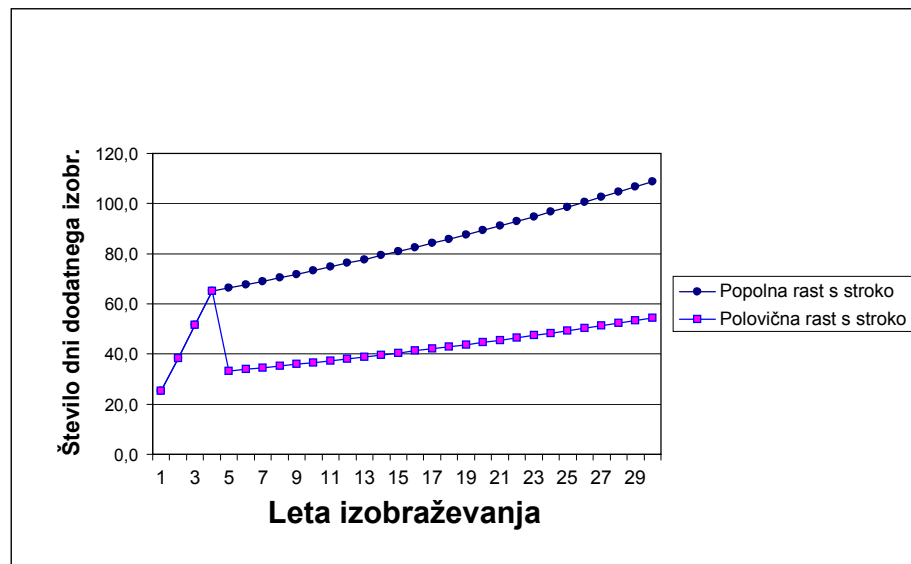
začetno stanje znanja	Z		Hd	10,00
leto(število akad. dni)		250		
Tempo stroke	%/leto	2		
Tempo pozabljanja	%/leto	3		
Akademsko leto		2000		
Tempo učenja (250 dni po 8 ur)	enot/leto	50	Osnovna šola	
		100	Srednja šola	
		200	Fakulteta	
Srednja šola				
let šolanja	4,00			
število ur strok.ur	500,00			
Število enot znan.	200,00	Znanje srednje šole-izhodišče znanja		
Fakulteta				
let šolanja	4,00			
število ur strok.ur	2000,00			
Število enot znan.	800,00			
Število enot znan./leto	200,00			

leto	Potrebno znanje za pariranje stroki	Potrebno letno dodatno delo zaradi pozabljanja (v enotah)	Potrebno letno dodatno delo zaradi napredka stroke(v enotah)	Skupno letno dodatno delo (v enotah)	Potrebno letno dodatno delo skupno (v urah)	Dni šolanja na leto	
0	200						Srednja šola
1	404	12,1	8,1	20	202	25,3	Fakulteta
2	612	18,4	12,2	31	306	38,3	Fakulteta
3	824	24,7	16,5	41	412	51,5	Fakulteta
4	1041	31,2	20,8	52	520	65,1	Fakulteta
5	1062	31,8	21,2	53	531	66,4	Zaposlitev
6	1083	32,5	21,7	54	541	67,7	Zaposlitev
7	1105	33,1	22,1	55	552	69,0	Zaposlitev
8	1127	33,8	22,5	56	563	70,4	Zaposlitev
9	1149	34,5	23,0	57	575	71,8	Zaposlitev
10	1172	35,2	23,4	59	586	73,3	Zaposlitev
11	1196	35,9	23,9	60	598	74,7	Zaposlitev
12	1219	36,6	24,4	61	610	76,2	Zaposlitev
13	1244	37,3	24,9	62	622	77,7	Zaposlitev
14	1269	38,1	25,4	63	634	79,3	Zaposlitev
15	1294	38,8	25,9	65	647	80,9	Zaposlitev
16	1320	39,6	26,4	66	660	82,5	Zaposlitev
17	1346	40,4	26,9	67	673	84,1	Zaposlitev
18	1373	41,2	27,5	69	687	85,8	Zaposlitev
19	1401	42,0	28,0	70	700	87,5	Zaposlitev
20	1429	42,9	28,6	71	714	89,3	Zaposlitev
21	1457	43,7	29,1	73	729	91,1	Zaposlitev
22	1487	44,6	29,7	74	743	92,9	Zaposlitev
23	1516	45,5	30,3	76	758	94,8	Zaposlitev
24	1547	46,4	30,9	77	773	96,7	Zaposlitev
25	1578	47,3	31,6	79	789	98,6	Zaposlitev
26	1609	48,3	32,2	80	805	100,6	Zaposlitev
27	1641	49,2	32,8	82	821	102,6	Zaposlitev
28	1674	50,2	33,5	84	837	104,6	Zaposlitev
29	1708	51,2	34,2	85	854	106,7	Zaposlitev
30	1742	52,3	34,8	87	871	108,9	Zaposlitev

Predpostavke

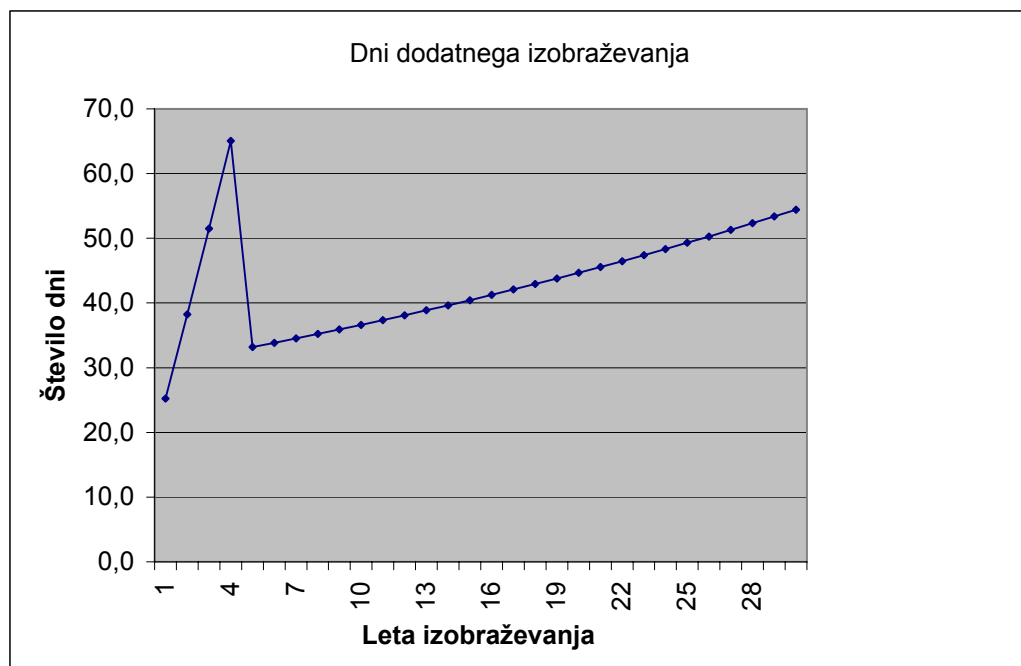
- 1 Pridobivanje znanja, pozabljanje, napredek stroke so konstantni znotraj leta in tekom let
- 2 Pri izračunu jemljemo vsako tekoče leto posebej ob prepostavki, da smo dolg za izobraževanje v preteklem letu poravnli
- 3 Z izobraževanjem s katerin kompenziramo napredek stroke je odvisen samo od dodatka
- 4 Preračun velja v primeru, ko želimo spremljati stroko na celotni širini, ki smo jo absolvirali tekom šolanja

Priloga 1: Prikaz preračuna potrebnega znanja



začetno stanje znanja	Z		Hd	10,00
leto(število akad. dni)		250		
Tempo stroke	%/leto	2		
Tempo pozabljanja	%/leto	3		
Akademsko leto		2000		
Tempo učenja				
(250 dni po 8 ur)	enot/leto	50	Osnovna šola	
		100	Srednja šola	
		200	Fakulteta	
Srednja šola				
let šolanja	4,00			
število ur strok.ur	500,00			
Število enot znan.	200,00	Znanje srednje šole-izhodišče znanja		
Fakulteta				
let šolanja	4,00			
število ur strok.ur	2000,00			
Število enot znan.	800,00			
Število enot znan./leto	200,00			
Faktor "k"	0,50			

leto	Potrebno znanje za pariranje stroki	Potrebno letno dodatno delo zaradi pozabljanja (v enotah)	Potrebno letno dodatno delo zaradi napredka stroke(v enotah)	Skupno letno dodatno delo (v enotah)	Potrebno letno dodatno delo skupno (v urah)	Dni šolanja na leto	
0	200						Srednja šola
1	404	12,1	8,1	20	202	25,3	Fakulteta
2	612	18,4	12,2	31	306	38,3	Fakulteta
3	824	24,7	16,5	41	412	51,5	Fakulteta
4	1041	31,2	20,8	52	520	65,1	Fakulteta
5	531	15,9	10,6	27	265	33,2	Zaposlitev
6	541	16,2	10,8	27	271	33,8	Zaposlitev
7	552	16,6	11,0	28	276	34,5	Zaposlitev
8	563	16,9	11,3	28	282	35,2	Zaposlitev
9	575	17,2	11,5	29	287	35,9	Zaposlitev
10	586	17,6	11,7	29	293	36,6	Zaposlitev
11	598	17,9	12,0	30	299	37,4	Zaposlitev
12	610	18,3	12,2	30	305	38,1	Zaposlitev
13	622	18,7	12,4	31	311	38,9	Zaposlitev
14	634	19,0	12,7	32	317	39,6	Zaposlitev
15	647	19,4	12,9	32	324	40,4	Zaposlitev
16	660	19,8	13,2	33	330	41,2	Zaposlitev
17	673	20,2	13,5	34	337	42,1	Zaposlitev
18	687	20,6	13,7	34	343	42,9	Zaposlitev
19	700	21,0	14,0	35	350	43,8	Zaposlitev
20	714	21,4	14,3	36	357	44,7	Zaposlitev
21	729	21,9	14,6	36	364	45,5	Zaposlitev
22	743	22,3	14,9	37	372	46,5	Zaposlitev
23	758	22,7	15,2	38	379	47,4	Zaposlitev
24	773	23,2	15,5	39	387	48,3	Zaposlitev
25	789	23,7	15,8	39	394	49,3	Zaposlitev
26	805	24,1	16,1	40	402	50,3	Zaposlitev
27	821	24,6	16,4	41	410	51,3	Zaposlitev
28	837	25,1	16,7	42	419	52,3	Zaposlitev
29	854	25,6	17,1	43	427	53,4	Zaposlitev
30	871	26,1	17,4	44	435	54,4	Zaposlitev
	Predpostavke						
1	Preračun velja, ko zožimo stroko, ki smo jo absolvirali na tisto, ki jo uporabljamo pri delu na polovico						
2	Z zmanjšanjem potrebnega znanja na polovico smo se zavestno odpovedali delu stroke, ki smo ga že enkrat obvladali						
3							



Izobraževanje-pragmatično

The graph displays the number of days of absence over a 30-year period. The Y-axis represents the number of days (Število dni) from 0.0 to 70.0. The X-axis represents the year of study (Leta izobraževanja) from 1 to 30. Two data series are plotted: a blue line with diamond markers and a red line with square markers. The blue series shows a sharp peak at year 4 (approx. 65 days) and then drops to a low, stable level (approx. 10 days). The red series shows a steady, gradual increase from year 1 (approx. 25 days) to year 30 (approx. 55 days).

Leta izobraževanja	Število dni (Blue Series)	Število dni (Red Series)
1	25	25
2	38	38
3	51	51
4	65	65
5	33	33
6	34	34
7	34	34
8	35	35
9	36	36
10	36	36
11	37	37
12	38	38
13	39	39
14	40	40
15	41	41
16	41	41
17	42	42
18	43	43
19	44	44
20	45	45
21	46	46
22	47	47
23	48	48
24	49	49
25	50	50
26	51	51
27	52	52
28	53	53
29	54	54
30	55	55

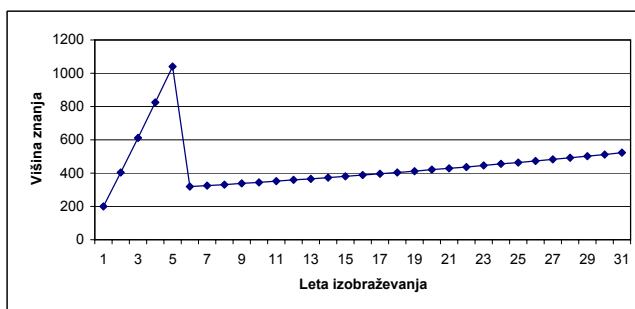
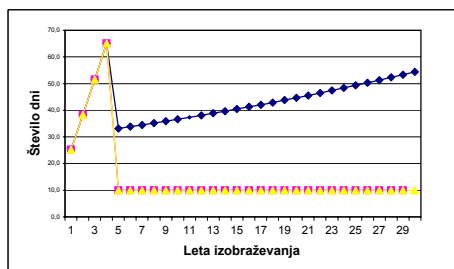
PRILOGA 1:

Izobraževanje-dejansko

začetno stanje znanja	Z		Hd	10,00			
leto(število akad. dni)		250					
Tempo stroke	%/leto	2					
Tempo pozabljanja	%/leto	3					
Akademsko leto		2000					
Tempo učenja (250 dni po 8 ur)	enot/leto	50	Osnovna šola				
		100	Srednja šola				
		200	Fakulteta				
Srednja šola							
let šolanja	4,00						
število ur strok.ur	500,00						
Število enot znan.	200,00	Znanje srednje šole-izhodišče znanja					
Fakulteta							
let šolanja	4,00						
število ur strok.ur	2000,00						
Število enot znan.	800,00						
Število enot znan./leto	200,00						
Faktor "k"	0,30						
Dejansko izobraževanje							
leto	Potrebno znanje za pariranje stroki	Potrebno letno dodatno delo zaradi pozabljanja (v enotah)	Potrebno letno dodatno delo zaradi napredka stroke(v enotah)	Skupno letno dodatno delo (v enotah)	Potrebno letno dodatno delo skupno (v urah)	Dni šolanja na leto	Potrebno znanje
0	200						Srednja šola
1	404	12,1	8,1	20	202	25,3	Fakulteta
2	612	18,4	12,2	31	306	38,3	Fakulteta
3	824	24,7	16,5	41	412	51,5	Fakulteta
4	1041	31,2	20,8	52	520	65,1	Fakulteta
5	318	9,6	6,4	16	159	10,0	Zaposlitev
6	325	9,7	6,5	16	162	10,0	Zaposlitev
7	331	9,9	6,6	17	166	10,0	Zaposlitev
8	338	10,1	6,8	17	169	10,0	Zaposlitev
9	345	10,3	6,9	17	172	10,0	Zaposlitev
10	352	10,5	7,0	18	176	10,0	Zaposlitev
11	359	10,8	7,2	18	179	10,0	Zaposlitev
12	366	11,0	7,3	18	183	10,0	Zaposlitev
13	373	11,2	7,5	19	187	10,0	Zaposlitev
14	381	11,4	7,6	19	190	10,0	Zaposlitev
15	388	11,6	7,8	19	194	10,0	Zaposlitev
16	396	11,9	7,9	20	198	10,0	Zaposlitev
17	404	12,1	8,1	20	202	10,0	Zaposlitev
18	412	12,4	8,2	21	206	10,0	Zaposlitev
19	420	12,6	8,4	21	210	10,0	Zaposlitev
20	429	12,9	8,6	21	214	10,0	Zaposlitev
21	437	13,1	8,7	22	219	10,0	Zaposlitev
22	446	13,4	8,9	22	223	10,0	Zaposlitev
23	455	13,6	9,1	23	227	10,0	Zaposlitev
24	464	13,9	9,3	23	232	10,0	Zaposlitev
25	473	14,2	9,5	24	237	10,0	Zaposlitev
26	483	14,5	9,7	24	241	10,0	Zaposlitev
27	492	14,8	9,8	25	246	10,0	Zaposlitev
28	502	15,1	10,0	25	251	10,0	Zaposlitev
29	512	15,4	10,2	26	256	10,0	Zaposlitev
30	523	15,7	10,5	26	261	10,0	Zaposlitev

Predpostavke

- 1 Preračun velja, ko zojimo stroko, ki smo jo absolvirali na tisto, ki jo uporabljamo pri delu na tretjino
- 2 Z zmanjšanjem potrebnega znanja na polovico smo se zavestno odpovedali delu stroke, ki smo ga že enkrat obvladali



Osnovno	Pragm 1	Pragm 2	Dejansko	Faktor 0	Faktor 1	Faktor 2	Faktor Dejansko
200,00	200,00	200,00	160,00		1,00	1,00	0,80
404,00	404,00	404,00	160,00		1,00	1,00	0,40
612,08	612,08	612,08	160,00		1,00	1,00	0,26
824,32	824,32	824,32	160,00		1,00	1,00	0,19
1040,81	1040,81	1040,81	160,00		1,00	1,00	0,15
1061,62	530,81	318,49	160,00		0,50	0,30	0,15
1082,86	541,43	324,86	160,00		0,50	0,30	0,15
1104,51	552,26	331,35	160,00		0,50	0,30	0,14
1126,60	563,30	337,98	160,00		0,50	0,30	0,14
1149,14	574,57	344,74	160,00		0,50	0,30	0,14
1172,12	586,06	351,64	160,00		0,50	0,30	0,14
1195,56	597,78	358,67	160,00		0,50	0,30	0,13
1219,47	609,74	365,84	160,00		0,50	0,30	0,13
1243,86	621,93	373,16	160,00		0,50	0,30	0,13
1268,74	634,37	380,62	160,00		0,50	0,30	0,13
1294,11	647,06	388,23	160,00		0,50	0,30	0,12
1320,00	660,00	396,00	160,00		0,50	0,30	0,12
1346,40	673,20	403,92	160,00		0,50	0,30	0,12
1373,32	686,66	412,00	160,00		0,50	0,30	0,12
1400,79	700,40	420,24	160,00		0,50	0,30	0,11
1428,81	714,40	428,64	160,00		0,50	0,30	0,11
1457,38	728,69	437,21	160,00		0,50	0,30	0,11
1486,53	743,27	445,96	160,00		0,50	0,30	0,11
1516,26	758,13	454,88	160,00		0,50	0,30	0,11
1546,59	773,29	463,98	160,00		0,50	0,30	0,10
1577,52	788,76	473,26	160,00		0,50	0,30	0,10
1609,07	804,53	482,72	160,00		0,50	0,30	0,10
1641,25	820,62	492,37	160,00		0,50	0,30	0,10
1674,07	837,04	502,22	160,00		0,50	0,30	0,10
1707,56	853,78	512,27	160,00		0,50	0,30	0,09
1742	871	523	160,00		0,50	0,30	0,09

Razmerje dejanskega in potrebnega znanja glede na leta zaposlitve

