

Inovacije

Inovacijska kultura in psihologija inovativnosti

Kaj pa, če darvinistični pristop k inoviranju, ki temelji na predpostavki, da rabimo ogromno idej, pri tem pa naj odmorejo tiste, ki niso vredne preživetja, morda le ni najboljši?

dr. Aleš Ugovšek, Tehnološki razvoj in inovativnost, GZS, in prof. dr. Miha Škerlavaj, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Psihologija inovativnosti je ključ tako za razumevanje in vodenje zaposlenih kot delovanje inovacijskega ekosistema in inovacijske kulture.

Pri ustvarjalnosti in inovativnosti sta okolje ter inovacijska kultura podjetja ena izmed ključnih dejavnikov. Ker pa inoviranje temelji na ljudeh, je psihologija inovativnosti ključ tako za razumevanje in vodenje zaposlenih kot delovanje inovacijskega ekosistema in inovacijske kulture. Ta prispevek povzema ključne ugotovitve različnih člankov in izkušenj, ki jih je v epizodi #16 podcasta Gravitacija delil prof. dr. Miha Škerlavaj iz ljubljanske Ekonomske fakultete.

Kaj se lahko podjetja naučijo od Marvela?

V članku Marvel's Blockbuster Machine¹, ki ga je gost epizode v soavtorstvu s Spencerjem Harrisonom in Arnejem Carlsenom leta 2019 objavil v prestižni reviji Harvard Business Review, je izpostavljeno, da se večina pristopov k ohranjanju ustvarjalnosti in inovativnosti osredotoča na gradnjo kulture ali sledenje določenim procesom. Ti pristopi so koristni, vendar pa v mnogih okoliščinah omejuje nadaljnji razvoj produkta oziroma njegov potencial za širši razvoj. V

članku avtorji izpostavljajo štiri Marvelova načela, ki lahko podjetjem pomagajo preseči te omejitve.

- 1. Izbirajte izkušene neizkušene.** Podjetja si naj upajo na ključne položaje postavljati takšne osebe, ki so se izkazale v nekem drugem kontekstu ali okolju, medtem ko se v tem kontekstu še niso imele priložnosti izkazati in bodo v inovacijske procese vnesle svežino. Konkretna praksa v primeru Marvela je zaposlovanje ali najemanje režiserjev iz t. i. indie filmov, ki so se že dokazali v filmski industriji, a v povsem drugačnem finančnem in izvedbenem kontekstu. Pri tem je izpostavljena tudi praksa t. i. inboardinga namesto onboardinga, ki je način, kako opolnomočiti in dvigniti že obstoječe zaposlene in (tudi) z njimi uspešneje realizirati prebojne ideje.
- 2. Ohranjajte stabilno jedro.** Govorimo o razmerju med stalnim jedrom in spreminjajočo se periferijo vključenih oseb v procesu ali projektu. V primeru Marvela gre konkretno za omrežje ustvarjalcev določenega filma, ki šteje tudi 2.000 ljudi in več. Jedro, ki se tekom razvoja in nastanka filmov ne spreminja, predstavlja Kevin Feige (predsednik Marvela) in ožja ekipa, ki skrbi, da se ohranja sistem in portfelj povezanih produktov, medtem ko se režiserji in igralci nenehno spreminjajo. To pozitivno vpliva tako na kakovost in gledanost Marvelovih filmov kot na kakovost del, ki so jih režiserji kasneje ustvarili izven Marvela.
- 3. Vedno izzivajte formulo.** Kljub splošno poznani praksi, da se v primeru uspešnega razvoja in produktov ohranja formulo razvoja in uspeha, pa je za ohranjanje svežine in pozornosti predvsem stalnih uporabnikov zelo pomembno, da se formulo stalno izziva in do sprejemljive mere tudi spreminja oziroma prilagaja.
- 4. Gojite radovednost strank.** Mojstrstvo Marvela se odraža tudi skozi gojenje in ohranjanje stalne radovednosti njihovih uporabnikov in navdušencev z majhnimi dodatki, ki v glavah uporabnikov



Foto: Kahart

1. <https://hbr.org/2019/07/marvels-blockbuster-machine>

nenehno izzivajo razmišljanja in vprašanja zakaj, kaj, kdaj ...

Kreativnost, inovativnost in vodenje zaposlenih

Kreativnost in inovativnost sta dve plati istega kovanca, ena brez druge pa v poslovnem kontekstu ne moreta delovati. Za resnično obvladovanje procesa inovativnosti je potrebno razumeti obe plati, obstajajo pa tudi paradoksalne situacije, ko pogoji, ki spodbujajo kreativnost delujejo zaviralno z vidika inovativnosti in obratno. O tem je več napisano v poglavju knjige *Capitalizing on Creativity at Work* z naslovom *From Creativity to Innovation*. V njem je opisano, kako lahko organizacija ideje z visokim potencialom učinkovito razvije v uspešne inovacije, izpostavljeni pa so štirje ključni elementi in vodstvene kompetence, ki bistveno pripomorejo k temu.

- 1. Agenti sprememb.** Gre za osebe, zaposlene, ki so se pripravljene dnevno posvečati razvoju ideje in jo pripeljati do zaključka. Gre za ključne osebe za izpeljavo razvojnih in inovacijskih projektov, ki poleg ostalih pomembnih lastnosti in vedenj izkazujejo visoko mero odpornosti in trdoživosti.
- 2. Vodenje, ki podpira in opolnomoči zaposlene.** Raziskave potrjujejo, da za uspešno inoviranje koristi podporno vodenje. Gre za stil vodenja, pri katerem je vodja na voljo, ko ga ljudje rabijo (tudi po socio-emocionalni plati), hkrati pa zahteva rezultate in iz ljudi izvleče najboljše ter jim pomaga, da stopijo izven cone udobja. Med stili vodenja, ki so izrazito usmerjeni v zaposlene in pripomorejo k uspešnosti inoviranja najdemo še uslužnostno vodenje (servant leadership), pri katerem je ključno, da je ego vodje v ozadju. Za zapletene naloge se namreč potrebujejo vodje, ki znajo brzdati svoj ego. Kjer je manj ega vodij, je več prostora za prispevek vseh ostalih.
- 3. Opazovanje situacije iz različnih zornih kotov in vključevanje več pogledov ključnih deležnikov.** Pri tem gre tako za spremembo kulture kot uporabo inovacijskih metod. Če govorimo o konkretnih metodah, lahko izpostavimo oblikovalsko razmišljanje ali design thinking, ki je vedno pogostejše uporabljena metoda za pridobivanje različnih pogledov in je tudi najbolj uporabljena metoda za inoviranje med inovacijsko aktivnimi slovenskimi podjetji (Ugovšek, 2020²).
- 4. Moderiranje kreativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu.** Poudarek je v tem primeru na vodenju visoko motiviranih in zavzetih zaposlenih, saj je nezainteresirane zaposlene zelo težko vzbuditi. Ključ je v tem, da vodje najdejo pravo nalogo, za pravega človeka in v pravem času. V zgodbi Marvela bi lahko rekli, da gre za vprašanje, kako ravnati z neizkušenimi izkušenimi ter kako dati dovolj prostora ljudem, ki imajo ideje in želje po spremembah.



Foto: Kraftart

Psihološka varnost

V kontekstu vodenja zaposlenih, inovacijske kulture in psihologije inovativnosti ima pomembno vlogo tudi psihološka varnost. V podjetju Google, ki se na BCG lestvici najbolj inovativnih podjetij 2020 na svetu uvršča na 2. mesto, so v raziskavi njihovega sistema ugotovili, da je prav psihološka varnost najpomembnejša značilnost njihovih najboljših timov. Na spletu obstaja veliko praktičnih orodij za vzpostavljanje psihološke varnosti, prav tako o tem piše Amy C. Emondson v knjigi *Fearless organization*, poudarki pa so predvsem na vodenju, kulturi ter klimi podjetja, medtem ko je manjši poudarek na samem nagrajevanju.

Inovacijska kultura in psihologija inovativnosti sta tako neizogibno povezani z ljudmi (zaposlenimi) in njihovimi vodji, ki imajo v svojih rokah vse niti in moči, da diamanti postanejo dragulji ali pa se izgubijo v sivem povprečju. ^{gg}



Prisluhnite
podcastu



2. https://inovacije.gzs.si/wp-content/uploads/2021/01/Analiza-inovativnosti_GG-2020-12.pdf