



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO POTAKNUTI INOVIRANJE?

PITANJE: *Manager sam malog proizvodnog poduzeća. Uspjeli smo se probiti zahvaljujući jednoj mojoj inovaciji do koje sam došao radeći u jednom većem poduzeću. No, naš proizvod treba razvijati, a za to je potreban značajan angažman zaposlenika. Čini mi se da oni samo čekaju što ću ja novo smisliti, a ne pokušavaju sami razvijati ono što sada imamo. Koje taktike bih mogao primijeniti da potaknem inoviranje?*

S.O., Požega

ODGOVOR: Ono što je najvažnije je da vi imate poduzetnički duh i svijest o važnosti i potrebi daljnjeg razvoja. Takvo ponašanje sada treba prenijeti i na zaposlenike. Iako vam se možda čini da im nije stalo, možda se naprosto radi o situaciji da su „zakočeni“, odnosno ne znaju u kojem pravcu bi krenuli ili se ne usude. Možda osjećaju pritisak pa se povlače ne želeći biti prvi u iznošenju ideje koja se može pokazati pogrešnom pa onda snositi posljedice. Posljedica ne mora biti kazna s vaše strane, to može biti i osjećaj neuspjeha koji ih može obuzeti, ali i podsmjeh drugih. Kako biste ispravili ovakvu situaciju, potrebno je obrnuti obrazac ponašanja.

Najvažnija stavka u vašem novom pristupu treba biti usađivanje osjećaja predanosti kod zaposlenika. Izvršavanje nekih zadataka moguće je potaknuti pritiskom. No, inoviranje je kreativan proces koji podrazumijeva znanje, ali i kreativni zamah koji se temelji na intuiciji, slobodi i težnji ka novom. Ako se zaposlenici ne identificiraju s misijom te ako ne osjećaju poveznicu s poduzećem i drugim zaposlenicima čak i ako ne rade, inoviranje nije izgledno. Kako biste pojačali osjećaj predanosti, trebali biste ih uključiti u odlučivanje i dizajniranje odrednica poslovanja. Drugim riječima, trebali biste intenzivno komunicirati s njima. No, ta komunikacija se ne smije ograničiti na prijenos informacija o zadacima, već na iznošenje vaše spoznaje o svrsi zadatka. Tada možete zajedno razmotriti načine kako bi se zadatak najučinkovitije mogao obaviti. Njihov stav možete zatražiti suptilnije, tako da započnete razgovor o nekom problemu te iznesete vlastite nedoumice. Pritom je važno da istaknete u kojem vremenskom roku bi problem trebao biti riješen. Tako ih možete potaknuti da se angažiraju, a doseg njihovog angažmana može biti dalekosežan: mogu početi razmišljati, istraživati, a čak i tražiti pomoć izvan poduzeća. Pritom je važno da prema njima djelujete kao mentor koji je uvijek dostupan za povratnu informaciju, savjet ili smjernicu. Na taj način potičete samostalan rad, ali i razmjenu informacija licem u lice. Tako cijelom procesu dodajete ljudsku dimenziju te još više jačate njihovu predanost i povezanost s poduzećem i kolegama.

Druga temeljna stavka je izgraditi naviku inoviranja. Ljudi su bića čije je ponašanje uvjetovano usađenim obrascima ponašanja, odnosno mentalnim modelima. No, zbog neuro-plastičnosti mozga obrasce koji više nisu korisni moguće je zamijeniti adekvatnijima. Jedno je poduzeće tako uvelo praksu nagrađivanja kreativnih ideja kako bi po-



**poslovni[®]
savjetnik**
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznajte najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentirajte
- družite se s drugim poslovnjacima
- osvajajte vrijedne nagrade
- čitajte poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka



većalo stupanj inoviranja. Nagrađivanje se odnosilo na sve nove ideje, bez obzira jesu li se kasnije pokazale dobrima ili nisu. *Management* je brinuo da će ova praksa povećati broj loših ideja kako bi se zaposlenici domogli nagrade. No, to se nije dogodilo. Broj ideja se povećao, ali zato što se u proces uključilo više zaposlenika nego ranije. Pritom ideje nisu gubile na kvaliteti u odnosu na prethodno razdoblje. Program je suspendiran nakon nekog vremena. *Management* je očekivao da će se broj novih ideja smanjiti. No, to se nije dogodilo. Zaposlenici su iznosili nove ideje čak i ako nagrade nije bilo! To znači da je program bio uveden dovoljno dugo da zaposlenici steknu naviku novog ponašanja. To biste i vi moli pokušati.

Treća najvažnija stavka odnosi se na strah od iznošenja ideja koje drugi mogu ismijati. Taj strah je za mnoge najveća prepreka prilikom inoviranja. Pri rješavanju ovog problema vaša je uloga nezamjenjiva. U svakoj prilici za koju ocijenite da je prikladna trebali biste naglašavati da je svaka ideja dobra, čak i ako okolnosti za njenu primjenu trenutno nisu primjerene. No, možete se poslužiti i obrnutom tehnikom. Svima možete namjerno dati pravo na kritiku tako da pojedince imenujete „vražjim odvjetnicima“. Zadatak tima koji iznosi ideju je iznijeti njene prednosti, a „vražji odvjetnici“ imaju zadatak tražiti joj mane. Budući da se radi o namjernom ponašanju, ono ima elemente igre. Zaposlenici tada znaju da je kritika u funkciji razvoja, odnosno da kritičko ponašanje nije osobno jer i sami u drugoj situaciji mogu preuzeti ulogu „vražjeg odvjetnika“. Ovakav način rada je dinamičan i privlačan. Na taj način možete ojačati osjećaj predanosti i slobode zaposlenika, ali i pridonijeti osjećaju uzbudljivosti. Ishod će biti veće zadovoljstvo zaposlenika, a zasigurno i nove kvalitetne ideje.