

Menedžer za ideje



Mag. Mirjana Ivanuša - Bezjak

Kam bi prišli brez domišljije?

V Sloveniji se je začelo pojavljati novo delovno mesto - menedžer za ideje. Gre za osebo v podjetju, ki je zadolžena za spodbujanje zaposlenih k dajanju idej in predlogov, za izvedbo dobrih idej v poslovanje ter za nenehen razvoj in inovacije.

Poglejmo primer

Podjetje *Nektar natura* - gazela osrednje Slovenije 2012 ima novo delovno mesto - menedžer za ideje. O razlogih za vpeljevanje tega sicer novega delovnega mesta je spregovoril direktor Tomaž Lah.

Kaj vas je spodbudilo, da ste odprli delovno mesto menedžerja za ideje?

Zrelost podjetja. Tako z vidika zmožnosti vlaganja v ključne dejavnosti kot tudi mednarodna prisotnost. *Nektar natura* je inovativno podjetje ne le z vidika produktne inovativnosti. Inovacije, ki so največji izziv, so povezane z inovativnostjo poslovnega modela, podatkovnega zbiranja, strategije ... Zavedamo se izzivov, ki nas nagovarjajo v trenutni postkreditni krizi, in menimo, da je pravi odgovor na izzive ravno v inovativnosti.

Kakšna oseba naj bo idejnik?

Kompetentna naj bo ustvariti okolje, kjer se bodo ideje, inovativnost in kreativno ustvarjanje prihodnosti razvijale, spodbujale in na koncu seveda vodile v zadovoljevanje potreb in pričakovanj kupcev.

Kdaj naj bi bili že vidni prvi rezultati?

Prvi rezultati naj bi bili vidni v roku enega leta. Rezultati, ki jih želimo, so predvsem ustvarjanje višje dodane vrednosti za porabnika in ostale deležnike v verigi.

Ali bo menedžer za ideje odgovoren tudi za zbiranje idej iz drugih vaših podjetij po svetu?

Da. Za podjetje, ki je mednarodno prisotno, je to pomembno. (www.dnevnik.si/posel/zaposl/inovativnost-je-pravi-odgovor-na-aktualne-izzive)

Skupaj in naprej

Menedžer za ideje oziroma vodja oddelka za ideje ali celo vodja uprave za ideje je oseba, ki je v podjetju postavljena z namenom, da spodbuja razmišljanje »skupaj in naprej«, torej kreativno in konstruktivno razmišljanje, poudarja mag. Nastja Mulej, ki z metodami kreativnega razmišljanja po dr. Edwardu de Bonu spodbuja sistematično ustvarjanje in zbiranje idej, navdušuje pa jo dejstvo, da se v

Sloveniji počasi že oblikuje ta poklic prihodnosti, saj ga uvajajo v vedno več podjetij. Mag. Nastja Mulej pravi: »Inovativna organizacija mora omogočati, podpirati, celo spodbujati tveganje. Kajti inovativnost se lahko izplača, vodi k dobičku, napredku, veselju, učinkovitosti, motiviranosti in bogastvu, na najvišji ravni pa daje brezmejno korist človeštvu.«

V podjetju oziroma organizaciji, ki ima **menedžerja za ideje** oziroma **idejnika**, se torej zavedajo, da so ideje pomemben in hkrati edini neusahljivi vir, ki je v bistvu tako pomemben kot surovine (za kar imajo v organizaciji nabavnika), posojila (za kar imajo finančnika) ali zaposleni (za kar imajo kadrovika).

Vloga menedžerja za ideje bi morala biti poučevanje zaposlenih primernih veččin razmišljanja. Lahko de Bonovih orodij lateralnega razmišljanja, lahko katerih koli drugih, da so le kar se da konkretne, ne samo načelne, in da jih poznajo ter uporabljajo vsi v timu. Pa tudi vzpostavitev postopka, ki omogoča, da se zamisli, invencije in potencialne inovacije slišijo in presojujejo, ob tem pa seveda tudi vzpostavitev strukture, ki omogoča izbor izbranih zamisli, invencij ter potencialnih inovacij in o njih odloča naprej. Pa ne samo to, naloga idejnika naj bo, da ne išče samo novih idej, ampak tudi nove, drugačne načine za poenostavitve ter opravljanje starih stvari na nov način, ki bi bil učinkovitejši.

Kdo je idejnik

Idejnik (menedžer za ideje) je nekdo, ki je ves čas tam, da posluša ideje. Kdor ima idejo, ve, h komu mora. Kajti idej ne morete predstaviti svojemu neposredno nadrejenemu - z njo se morda ne želi ukvarjati, ker mu predstavlja dodatne težave in obeta spremembe. Zato mora obstajati nekdo, ki posluša ideje in jih v naslednjem koraku tudi oživilja. Idejnik torej avtorja ideje spravi v stik z nekom, ki mu pomaga pri implementaciji ideje, in sestavi tim, ki se z njo ukvarja.

Poleg tega idejnik javno objavlja ideje in tako detabuizira ustvarjalnost in nenehno uvajanje sprememb. Ljudje imajo v svojem bistvu namreč radi mir, red in rutino, zato se idej in sprememb večinoma bojijo. Hkrati imajo v sebi pohlep in lenobo - oba pa

poganja ravno ustvarjalnost. Ko se ideje in njihovi nosilci pogosto in javno objavljajo, s tem spremenijo svoj status iz čudaka v junaka.

Dimis Michaelides, avtor knjige Umetnost inovacij, pravi, da potrebujemo v podjetju kulturo, ki omogoča ideje, svobodo, povezovanje, humor in tveganje. Samo tehnike generiranja idej namreč niso dovolj. Treba je imeti toleranco do idej, svobodo. Svobodo, da se strinjate s tistimi, ki se ne strinjajo s šefom, njegovim šefom in šefom šefovega šefa. To je dobra osnova, da nove ideje zrastejo. Boljša kot ozračje strahu in omejitev.

Potrebno je povezovanje, to pomeni pristno vključevanje ljudi v usodo organizacije in pristno vključevanje organizacije v usodo svojih ljudi, medsebojno zaupanje, obojestranske odkrite pogovore ... Zaposlovalec mora postaviti izzive - priložnosti, da v celoti preveri sposobnosti svojih ljudi. Zaposleni mora razumeti pomen svojega prispevka za uspeh organizacije. Zaposlovalec mora nagraditi rezultate, trud in prevzemanje tveganja in prenašati, celo proslavljati napake. Zaposleni mora prevzeti odgovornost za svoje delo.

Potreben je humor - to je najmočnejši vir novih idej, ker ga poganjajo novi zorni koti, provokacije, pretveze in nasprotovanje razumu. Humor nasmeje ljudi, zmanjša napetost, olajša strah, zmanjša nasprotovanja, olajša sporazumevanje, ustvarja povezave, »resno« postavi v drugo perspektivo.

Inovativna organizacija

In še zadnje načelo: inovativna organizacija mora omogočati, podpirati, celo spodbujati tveganje. Kajti inoviranje se lahko izplača, vodi k dobičku, napredku, veselju, učinkovitosti, motiviranosti in bogastvu, na najvišji ravni daje brezmejno korist človeštvu, lahko pa je nevarno, lahko vodi do izgub, bankrotov, okvar, razočaranja in uničenja. Čas je, da napake proslavimo in sprejmemo, da je v družbi hitrih sprememb bolj tvegano zavrniti spremembo, kot jo sprejeti.

Podjetje naj ima menedžerja idej takoj oz. ko ima vsaj dva zaposlena. Kajti dva bosta že razmišljala o sebi in o podjetju vsak po svoje, skupaj - če bosta znala - pa v sinergiji. Zato se morata naučiti komunicirati drug z drugim in ne drug proti drugemu.

Kreativni ljudje vedno poudarjajo novosti: »To je novo, na to ni še nihče pomislil.« Toda novosti niso spoštovane, preveč tvegane so. Zato naj se avtorji idej raje osredotočajo na prednosti, ki jih nove ideje prinesejo, ker bo veliko verjetneje, da se bodo ljudje strinjali glede njihove implementacije.

Drugo: ne obljublajte nagrad oziroma ne nagradujete »odličnih idej«, ki morda prihranijo denar. Zaposleni ne bodo naredili ničesar, ker večinoma ne verjamejo, da bi kadar koli dobili kakršno koli »odlično« idejo,

in se zato niti ne potrudijo. Zato naj v podjetju raje nagradujejo trud, potem bodo prišli do rezultata. Zato je tako pomembno priznati vse predloge - tudi najbolj neuporabne. To podjetju dovaja energijo.

Tretji predlog - njegov avtor je de Bono, jaz sem samo posrednik - pa je, naj mesečno spreminjajo fokus, o čem naj zaposleni razmišljajo. Težko je biti ustvarjalen glede vsega ves čas. Zato postavite posebne fokuse, ki bodo omejili področje razmišljanja. Občasno lahko nabirate predloge osredotočeno neposredno na »enostavnost« kot želeno vrednoto. (www.dnevnik.si/posel/zaposl/za-kulturo-v-podjetju-ki-omogoca-ideje-humor-in-tveganje)

Primeri v praksi

Primož Zupan skrbi za upravljanje in razvoj idej v podjetju Halcom. »Nimamo pravilnikov in se striktno držimo zgolj teh načel: vsaka ideja šteje, vsak ima ideje in jih lahko prispeva v sistem za zbiranje idej, ni napačnih idej, so samo napačno vodene ideje, in ideje niso samo produkti, so tudi ideje o procesu ali storitvi, vse, kar je torej novost, sprememba ali izboljšava.«

V Halcomu so lani postavili posebno organizacijsko enoto Halcom Studio in odprli novo delovno mesto, ki so ga poimenovali idejni menedžer. To je bil njihov prvi korak k lažjemu uresničevanju zamisli, da je Halcom, ki je bil najboljši zaposlovalec Zlate niti 2007 in tudi zlata gazela 2003, HIP (House of Inovative People), hiša inovativnih ljudi.

»Na tak način lahko uresničujemo svoje strateške cilje - da razvijamo produkte s pogledom v prihodnost, delamo v skladu s trajnostnim poslovnim modelom in ostajamo odprta mednarodna družba,« pojasnjuje Primož Zupan, menedžer za ideje v Halcomu.

Po njegovem mnenju naj podjetje ne glede na starost in velikost takoj postavi menedžerja za ideje, ki torej večino svojega časa skrbi za razvoj idej in čim hitrejšo pot do produkta in trga. »Podjetje v nenehnih prizadevanjih za konstantno rast večino energije usmerja v prodajo, pri tem pa pozabi na inoviranje. V tem primeru lahko hitro izgubiš primat na trgu in začneš samo še slediti konkurenci. Če pa je skrb za inoviranje sistemsko umeščena v podjetje, lahko vzporedno raste s prizadevanji v prodaji, podjetje pa ohranja svoj vodilni položaj. V pol leta so v e-sistem za zbiranje idej dobili od 125 zaposlenih 60 idej, od tega jih je bila potrjenih polovica, razvitih pa ducat. Šest inovacij je bilo produktno naravnanih, šest procesnih. Razvili so šest prototipov, dva gresta že v produkcijo. V povprečju zdaj dobijo osem idej na mesec, ki jih njihovi avtorji sami v obliki kratkih predstavitev predstavijo komisiji, ki presoja ideje, ter nato na Halcomovem inovativnem petku.

Zupan kot menedžer za ideje skrbi za to, da se za uresničitev potrjene ideje čim prej oblikuje tim s čim širšim razponom strokovnjakov, uresničevanje ideje

pa spremlja vse do njene umestitve na trg. Šele tedaj so njegove naloge pri tem končane. Je pa res, da je nosilec projekta avtor ideje, medtem ko Zupan v primeru ideje, ki presega predviden proračun, skuša najti dodatne vire financiranja, prav tako skuša dobiti zunanje strokovnjake, če ustreznega v Halcomu nimajo.

»Po mojem vedenju je v večini podjetij skrb za razvoj in torej tudi za ideje v domeni inženirjev. Zato se lahko zgodi, da spregledajo idejo, ki ni tehnološke narave, je pa inovacija na področju prodaje ali marketinga. Presojevalci idej so namreč prepričani, da ideja prav zato, ker ni tehnološka, ne pomeni pomembnega razvojnega preskoka. Zdaj zato v ospredje pri vodenju inoviranja v podjetjih stopajo ljudje, ki so povezovalni, odprti za drugačnost, motivirajoči, vztrajni, pozitivno naravnani,« pravi Zupan, ki je za sistematično zbiranje idej na podoben način navdušil tudi svojega kolega v Halcomovi podružnici v Beogradu. Po njegovem mnenju je poklic menedžerja za ideje poklic prihodnosti. »Le s takim odnosom do idej in inoviranja lahko Sloveniji ne le omogočimo hitrejši prehod iz krize, pač pa dejanski preboj.« Kakšne kompetence naj ima torej menedžer za ideje?

»Iz lastnih izkušenj lahko povem, da mora znati tudi prodajati – tako navznoter kot navzven. Biti mora izjemen motivator, saj je v slovenski naravi skromnost, zaradi česar verjetno marsikdo meni, da njegova ideja ni dovolj dobra. A mi tega ne priznavamo. Nimamo pravilnikov in se striktno držimo zgolj teh načel: vsaka ideja šteje, vsak ima ideje in jih lahko prispeva v sistem za zbiranje idej, ni napačnih idej, so samo napačno vodene ideje in ideje niso samo produkti, so tudi ideje o procesu ali storitvi, vse, kar je torej novost, sprememba ali izboljšava. Nedavno sem spoznal podjetje, ki ima izjemno obširen pravilnik o inoviranju. Moje mnenje je, da pravilniki prej ovirajo ljudi pri inoviranju, kot pa jih k inoviranju spodbujajo.«

Menedžer za ideje mora biti dobro organiziran in discipliniran, da mu uspe slediti vsem postopkom razvoja inovacij. Biti mora tudi zelo potrpežljiv in ne prehitevati dogodkov, vsi postopki morajo teči ob pravem času, menedžer za ideje pa mora zagotavljati podporne aktivnosti pravočasno. (www.dnevnik.si/posel/zaposl/ves-cas-naj-nekdo-skrbi-za-razvoj-idej)

Program EU Obzorje 2020

Osrednja pozornost Evropske unije so inovacije in razvoj. Zaradi tega se začne program Obzorje 2020, s katerim želi Evropa zmanjšati svoj zaostanek za ostalimi državami.

Obzorje 2020 (Horizon 2020) je novi okvirni program EU za raziskave in inovacije, ki bo aktiven v obdobju 2014-2020.

Aktivnosti programa Obzorje 2020 so naslednje:

1. Krepi odličnost znanosti in raziskav EU z namenskim proračunom čez 24 milijard evrov. Sredstva bodo zagotovila spodbudo vrhunskim raziskavam v Evropi, vključno s spodbujanjem najkakovostnejših raziskav, ki jih financira Evropski raziskovalni svet (ERC).
2. Krepi vodilno vlogo industrije na področju raziskav in inovacij. Proračun za to področje znaša čez 17 milijard evrov. Na tem področju se pričakuje večje naložbe v ključne tehnologije, omogočanje boljšega dostopa do kapitala in spodbude za mala in srednje velika podjetja.
3. 31 milijard evrov je namenjenih ključnim družbenim izzivom oziroma reševanju družbenih vprašanj, ki so povezana s socialno in ekonomsko krizo v Evropi, podnebnimi spremembami, trajnostnim razvojem mobilnosti in prometa, varnostjo v družbi, dostopnostjo do obnovljivih virov, zagotovitvijo preskrbe z varno hrano, pomenom evropske kulturne dediščine ter za spopadanje z izzivom staranja prebivalstva.

Eden izmed ključnih ciljev programa Obzorje 2020 je reševanje družbenih izzivov in pomagati premostiti vrzeli med raziskavami in trgom, npr. pomagati inovativnim podjetjem pri razvoju novih tehnoloških rešitev in ponuditi rešitve v obliki uspešnih izdelkov, ki imajo visok tržni potencial. Tržno usmerjen pristop bo vključeval oblikovanje javno-zasebnih partnerstev s ciljem mobilizacije potrebnih sredstev.

Mednarodno sodelovanje je ena najpomembnejših prednostnih nalog programa Obzorja 2020. Poleg mednarodnega sodelovanja v Obzorju 2020 so vzpostavljene tudi posebne usmerjene aktivnosti s ključnimi partnerskimi državami in regijami. Cilj je osredotočiti se na strateške prednostne naloge EU. (http://www.mizs.gov.si/si/obzorje2020/o_obzorju_2020/)

Naj članek zaključim z mislijo izumitelja in genija Nikole Tesle (O izumih in patentih), ki je s svojimi idejami in ustvarjalnostjo za več kot 100 let prehitel čas, v katerem je živel.

Najpomembnejši izdelek ustvarjalnega uma je - izum. Njegov končni cilj je obvladovanje uma z naravo in uporabo njenih sil za potrebe človeštva. Ne obžalujem, ker so drugi ukradli moje ideje. Žal mi je, ker nimajo svojih!

Bodite tudi v vašem podjetju sodobni in v trendih ter ustvarjalni. Sistematizirajte novo delovno mesto – menedžer idej.

Mag. Mirjana Ivanuša - Bezjak

Viri:

1. www.mizs.gov.si/si/obzorje2020/o_obzorju_2020
2. www.dnevnik.si/posel/zaposl/ves-cas-naj-nekdo-skrbi-za-razvoj-idej
3. www.dnevnik.si/posel/zaposl/za-kulturo-v-podjetju-ki-omogoca-ideje-humor-in-tveganje
4. www.dnevnik.si/posel/zaposl/inovativnost-je-pravi-odgovor-na-aktualne-izzive