

MAG. NASTJA MULEJ

Spraviti idejnika v vsako podjetje in razmišljanje v vsako šolo

Jana Petkovšek Štakul

60

Gazeta 2014



Pravi čas, da podjetje »odpre« tudi delovno mesto menedžerja za ideje?

Zdaj oziroma takoj, 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.

Ideja o idejniku je de Bonova, struktura od Dimisa Michaelidesa, teorija v ozadju od ddr. Matjaža Muleja, delo na terenu pa vaše. Kako orjete ledino?

Počasi in vztrajno. Včasih se kar čudim sama sebi, kako zmorem, jaz, ki se imam za radovednico, tolikokrat ponoviti ene in iste stvari, a seveda vedno drugim ljudem. Zmorem, ker imam svoj cilj oziroma poslanstvo: spraviti idejnika v vsako podjetje in razmišljanje v vsako šolo, da bodo moji otroci živeli v ustvarjalni in tolerantni družbi. In tako grem povsod, kjer me povabijo, da jim razlagam o ideji, strukturi, teoriji in seveda praksi. To intenzivno delam zadnjih pet let in lahko rečem, da rezultati so.

Kakšne naj bodo torej naloge menedžerja za ideje oziroma idejnika?

Njegova naloga 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 bolj učinkovit.

Na kakšen način lahko torej menedžer za ideje pomaga spodbujati nastajanje idej?

Idejnik 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 oživlja. 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 ideje javno objavlja in tako »deta-buizira« ustvarjalnost in nenehno uvajanje sprememb. Ljudje imamo v svojem bistvu namreč radi mir, red in rutino, zato se idej in sprememb večinoma bojimo. Hkrati pa imajo v sebi pohlep in lenobo – oba pa poganja ravno ustvarjalnost. Ko se ideje in njihovi no-

Psihologi so mi povedali, da odrasel človek potrebuje tri leta, da se spremeni. Vem tudi, da je potrebno v podjetju vztrajati vsaj šest mesecev, da zaposleni sploh verjamejo, da lahko izražajo tako svoje ideje kot svoje dvome. Če so bili naučeni oziroma navajeni drugače, torej kar dolgo traja, da nehajo tekmovati v timih in oddelkih, in začnejo sodelovati. Da začnejo prevzemati odgovornost brez strahu. Da ozavestijo, da jim plače ne daje šef, ampak stranka. Da sodelujejo, ker imajo vsi v podjetju skupen cilj

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.

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).

Na konferenci Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije je bilo veliko vprašanj za dr. de Bona na temo generiranja idej in inoviranja. Njegovi odgovori na ta vprašanja pa enoviti: Imejte idejnika. Slovenija je na tem področju še na začetku, kajne?

Težko je vedeti, kakšno je stanje. Meni je leta 2000 lastnik in vodja oglaševalske agencije New moment Dragan Sakan podelil vizitko, na kateri je pisalo Idea Thinker, kasneje pa Head of Idea Department. To je bila vloga, ki je druge agencije niso poznale: spodbujanje ustvarjalnost pri svojih zaposlenih – 200 ljudi v 10 državah, za svoje naročnike ter tudi za trg. Verjetno ima do danes še kdo tak ali podoben naziv ali vlogo. Jaz vem za Primoža Zupana iz Halcoma, slišala sem za Nektar in Špico, vem pa tudi, da na primer v Outfitu7 te funkcije nimajo več, saj so ugotovili, da se kreativnost širi prepočasi, če je zanjo zadolžen samo eden, ne vsi.

Nekaj podjetij torej že ima idejnika. Ima pa ga lahko prav vsaka delovna sredina, ne glede na starost podjetja/organizacije in ne glede na velikost, kajne? Kdaj je

Spraviti idejnika v vsako podjetje in razmišljanje v vsako šolo

silci pogosto in javno objavljajo, s tem spremenijo svoj status iz čudaka v junaka.

Ali naj idejnik tudi spodbuja, motivira zaposlene k podajanju predlogov o izboljšavah, idejah, inovacijah..., ali pa je dovolj že oblikovanje spodbudnega ekosistema?

Kolikor poznamo raziskave in delo Glasserja in Pinka, nobena oblika zunanje motivacije ali zunanje nadzora – z drugimi besedami korenček in palica – ne delujeta. Torej idejnik ne bi spodbujal, ampak bi omogočal to, kar je človeku naravno: ustvarjati in sodelovati. Z industrijsko revolucijo smo ti dve immanentni človekovi lastnosti izgubili, v postinformacijski dobi je nujno, da se jih spet pri-učimo. Torej je naloga vodje, da idejniku omogoči, da vsi sodelavci živijo in delajo v ekosistemu, ki ne kaznuje napak, ampak nedejavnost.

Koliko časa po vaših dosedanjih izkušnjah je potrebnega, da idejnik zažene celoten sistem in da se njegov obstoj ozavešči med sodelavci?

Psihologi so mi povedali, da odrasel človek potrebuje tri leta, da se spremeni. Vem tudi, da je potrebno v podjetju vztrajati vsaj šest mesecev, da zaposleni sploh verjamejo, da lahko izražajo tako svoje ideje kot svoje

dvome. Če so bili naučeni oziroma navajeni drugače, torej kar dolgo traja, da nehajo tekmovati v timih in oddelkih, in začnejo sodelovati. Da začnejo prevzemati odgovornost brez strahu. Da ozavešijo, da jim plače ne daje šef, ampak stranka. Da sodelujejo, ker imajo vsi v podjetju skupen cilj, in da je potrebno, da so medsebojno drugačni, ker se le tako dopolnjujejo na poti do tega cilja. Idejnik je koristen, ker jih bo nenehno osveščal in jim pomagal na tej poti spremembe, ki je drugačna od vsega, kar so se naučili v šoli.

Kateri so ključni principi, ki naj jih idejnik, uveljavi pri generiranju idej?

Dimis Michaelides, avtor knjige Art of Innovation, 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.

Potrebno je povezovanje, to pomeni pristno vključevanje ljudi v usodo organizacije in pristno vključevanje

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

Spraviti idejnika v vsako podjetje in razmišljanje v vsako šolo

62
Gazeta 2014

organizacije v usodo svojih ljudi, medsebojno zaupanje, obojesmerne 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 zornikoti, provokacije, pretveze in nasprotovanje razumu. Humor nasmeje ljudi, zmanjša napetost, olajša strah, zmanjša nasprotovanja, olajša sporazumevanje, ustvarja povezave, »resno« postavi v drugo perspektivo.

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.

Izpostavili ste, da je potrebno je povezovanje, pristno vključevanje ljudi v usodo organizacije in pristno vključevanje organizacije v usodo svojih ljudi, medsebojno zaupanje, obojesmerne odkrite pogovore... To je ključnega pomena za uvedbo sprememb – vanje je treba vključiti pravočasno in jasno skomunicirano vse, ki spremembe želijo. To poudarjata tudi z Alešem Štempiharjem, s katerim sta prepletla projektno delo in de Bonove metode, kajne?

Aleš se ukvarja z upravljanjem in vodenjem projektov in na vsaki najini delavnici pove, da 50 % projektov ne uspe. Torej se ne odvrtijo v skladu z zastavljenimi cilji, rokom ali proračunom. Zakaj? Ker jih delamo ad hoc in/ali rutinsko, namesto da bi vnaprej temeljito razmislili. In zaradi tega nam de Bonova orodja paralelnega in lateralnega razmišljanja pridejo več kot prav. Daj-

mo vnaprej razmisliti o ciljnih projekta – z vidika vseh vključenih deležnikov, da jih pravočasno ozavestimo in poenotimo. Dajmo upoštevati vse možne vključene dejavnike, da se čim redkeje zgodi, da smo na kaj pozabili, spregledali, izpustili. Vsaka improvizacija stane čas in denar. Razmislimo vnaprej o vseh možnih alternativnih poteh in rešitvah, ki jih imamo na voljo, ter si pri tem pomagajmo še z orodij lateralnega oz. kreativnega razmišljanja.

Dajmo vnaprej vse svoje odločitve presoditi, kaj je na posamezni ideji pozitivnega, kaj negativnega in kaj zanimivega. Poleg tega bi bilo koristno tudi vnaprej razmisliti o možnih takojšnjih, kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih posledicah svojih projektov oziroma projektnih odločitev.

Nikoli ne pozabimo: projekt je novost, ne rutina. Torej ga moramo načrtovati vedno znova. In če v načrtovanje vključimo čim več deležnikov projekta, če ne celo vse, je verjetnost doseženega rezultata veliko večja.

Katerega koraka v odnosu do avtorjev idej v podjetju nikakor ne smejo zanemariti oziroma nanj pozabiti?

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 nagrajuate »odličnih idej«, ki morda prihranijo denar. Zaposleni ne bodo naredili ničesar, ker večinoma ne verjamejo, da bi kadar koli dobili kakršnokoli »odlično« idejo, in se zato niti ne potrudijo. Zato naj v podjetju raje nagrajujejo 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, da naj mesečno spreminjajo fokus, o čem naj zaposleni razmišljajo. Težko je biti ustvarjaljen glede vsega ves čas. Zato postavite posebne fokuse, ki bodo omejili področje razmišljanja. Občasno lahko nabirate predloge osredotočeno neposredno na »enostavnost« kot zeleno vrednoto.

Verjetno pa velja izpostaviti tudi to, da ne gre spregledati procesnih/družbenih inovacij, ki torej niso tehnološke narave oziroma niso vezane samo na storitev ali produkt podjetja, pač pa vplivajo na odnose v podjetju in klimo?

Ja, videti inovacije kot izume je bolezen tako zaposlenih v tovarnah, kot (ne samo mojih) študentov ter seveda tudi medijev, ki tako radi poročajo o izumiteljih... Ta 'bolezen' je tako trdovratna, da je množica naših specialistov za inovacijski menedžment (ddr. Mulej, dr. Likar, mag. Bulc...) ne uspejo ozdraviti. V teoriji je preprosto, med inovacije poleg tehnično-teh-

Dimis Michaelides, avtor knjige *Art of Innovation*, 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.

Spraviti idejnika v vsako podjetje in razmišljanje v vsako šolo

noloških sodijo še programske, organizacijske, upravljaljske (slog vodenja), metodijske, poslovne, inovacije glede postopkov vodenja, glede vrednost, kulture, etike in norm, glede naših navad in navad drugih. So lahko tako korenite kot drobne, ustvarjene po službeni dolžnosti ali izven nje.

V praksi pa me v podjetjih vedno čudno gledajo, kadar jim omenim, da je ustvarjalnost in inovativnost dolžnost vseh, ne samo razvojnih oddelkov in morda še delovodij. Če se vrnem k podjetju Outfit 7, oni so svoje inovacije na svetovnem trgu dosegli ravno zato, ker je inovativen tudi njihov slog vodenja in postopki vodenja, ker nenehno razmišljajo o spremembah metod in navad ...

Vrniva se še k tveganju. Poudarjate, da mora inovativna organizacija 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. Pa vendar se zdi, da ima tveganje v družbi, ki nima prav dolge tradicije podjetništva in zasebne lastnine, slabšalen predznak in da ostajamo raje v coni udobja. Raje ne naredimo ničesar, kot pa da bi naredili narobe...

Na žalost je res tako. Ni pa to tudi koristno. Res je, da živimo (tudi) v družbi kolektivnega zanikanja odgovornosti, kazanja s prstom na druge ter šokantne pasivnosti. Ne pa vsi. V uspešnih podjetjih je tega strahu manj. Je pa vse to odvisno od prvega človeka. Ali bi vlada naše države upala za ministra za šolstvo postaviti 27-letnega človeka, ki v tej državi ni bil rojen, kot je to naredila Švedska s 27-letno nekdanjo begunko bosanskega rodu? Težko verjetno. Cilj vseh od zgoraj navzdol bi moral biti odstranjevanje strah in razloge za strah, ter to nadomeščati z vizijo in toleranco. De Bono je nekoč povedal, da išče nov izraz za besedo neuspeh (failure), s katero bi ubesedil: popolnoma upravičen podjem, ki pa zaradi razlogov, ki jih ne moremo nadzorovati, ni uspel. Ni ga še našel. Če ga najdete vi, mi ga pošljete, da ga zasejemo med ljudmi. Če bomo vztrajni, se bo morda prijel tako kot de Bonov EBNE (Excellent But Not Enough): odlično, a ne zadostuje. To ni kritika, to je spodbuda k izboljšavam.

Kaj pa menedžment? Ali lahko glede na to, da imajo prvega idejnika v Halcomu, kjer se je Matjaž Čadež že v osemdesetih letih učil in delal po de Bonu, pozneje pa po Adizesu, lahko sklepamo, da naj bo menedžment prvi v vrsti med pobudniki za idejnika?

Ja, na žalost je vse odvisno od prvega človeka. Vodja tudi sicer mora vedno tisti, ki zna najbolje delati z ljudmi, ne pa biti največji strokovnjak na svojem področju, kaj šele finančnik! In prva oseba v podjetju se mora zavedati pomena kulture v podjetju, s katerim omogoča sinergično sodelovanje in domiselno ustvarjalnost.

In zakaj sem rekla na žalost? Ker mnogokrat temu ni tako. Včasih se vodje na papirju tega na videz morda zavedajo, a na samo usposabljanje ne pridejo – češ da nimajo dovolj časa. A usposabljanja sodelavcev brez prisotnega vodja so veliko manj učinkovita.

Se vam zdi smiselno, da bi idejnik sodeloval tudi v zaključni fazi procesa izbiranja novih kadrov, torej bi bil neke vrste dodatni filter kadrovika?

To je zanimiva ideja, saj je idejnik tisti, ki mora znati povezovati vse ljudi v organizaciji, in je s tega vidika koristno, da jih spozna čim prej. Nočem pa reči, da bi generiranje idej moralo postati obvezno za vse zaposlene v podjetju. Postopek ustvarjanja ima – odvisno, čigavo teorijo boste brali – tri do sedem faz. Avtorji jih imenujejo tako ali drugače. Na splošno pa boste najprej postavili cilj razmišljanja in delovanja. Nato zbrali vse potrebne informacije. Potem kreativno razmišljali, da naberete čim večje število možnih alternativ. Nato jih boste po takšnem ali drugačnem vatlu presejali in izbrali samo nekaj njih, šele nato presojali in ocenjevali, se na koncu odločili ter zadevo izpeljali. No, in nekaterim ljudem so nekatere faze tega postopka ljubše kot nekatere druge. V redu, naj se ukvarjajo z njimi. Saj ne generiramo idej zaradi njih samih, nočemo biti norotivni, kot to imenuje de Bono (crazytivity, namesto creativity), želimo ustvariti nekaj, česar še ni bilo, da bi dobili dodano vrednost.

Če se ustaviva še pri posamezniku kot zaposlenemu in kot atomu družbe. Bi pritrtili, da je ključ do izhoda iz različnih negotovih situacij, v katerih se znajdemo tako v službi kot v zasebnem življenju, vprašanje: Kako lahko to naredim še drugače?

Seveda. A ni baje Einstein definiral norosti tako: če delaš vedno na enak način, pričakuješ pa drugačen rezultat. Če želiš nov rezultat, potem pač moraš delati nekaj novega, nekaj drugače. Torej najprej zadevo razišči in preuči, nato si naštej čim več alternativnih možnosti, šele na to pa se odloči. Saj tudi, ko kupujemo čevlje, ne kupimo prvih, ki jih zagledamo v izložbi, ampak se sprehodimo po trgovinah, da vidimo, kakšnem izbor, ter po sebi lastnih kriterijih sprejmemo odločitev. In če te je sedanji par čevljev žulil, jih verjetno ne boš več kupil. In enako, če tvoja dejanja ne naletijo na uspeh, potem pač moraš spremeniti dejanja. Če si navajen razmišljati vedno o tem, da je lahko tudi kako drugače, je lažje. Če pa še nisi tega navajen, pa bo najboljša, da čim prej začneš vaditi!

Mag. Nastja Mulej, učiteljica in trenerka ustvarjalnega in osredotočenega razmišljanja, edina licencirana trenerka in moderatorica de Bonovih orodij razmišljanja v Sloveniji, ena od štirih trenerk Michaelidesovega orodja Umetnost inoviranja, svetovalka, predavateljica, prevajalka. Radovednica, ki ne zna reči ne, in verjame, da lahko skupaj izboljšamo svet, kjer vsi sodelujemo in ustvarjamo

Cilj vseh od zgoraj navzdol bi moral biti odstranjevanje strah in razloge za strah, ter to nadomeščati z vizijo in toleranco. De Bono je nekoč povedal, da išče nov izraz za besedo neuspeh (failure), s katero bi ubesedil: popolnoma upravičen podjem, ki pa zaradi razlogov, ki jih ne moremo nadzorovati, ni uspel. Ni ga še našel. Če ga najdete vi, mi ga pošljete, da ga zasejemo med ljudmi.