

RAZVOJ INOVACIONIH SPOSOBNOSTI I SPOSOBNOSTI ZA KONTINUIRANO UNAPREĐENJE PROCESA

Količina potrebnih inovacija varira u zavisnosti od grane privrede. Očigledno, kompanija koja nudi uslugu šetnje pasa nema potrebe da bude tako inovativna kao proizvođač opreme iz Silikonske doline. Kompanije bi trebalo da teže da budu prve u svojoj oblasti, a takođe i da motre na radikalne promene do kojih može doći (često kao rezultat tehnološkog razvoja), a koje 'menjaju pravila igre'.

Generalno, mudro bi bilo da preduzeća teže da imaju četiri povezana inovaciona pristupa. To su:

- Preduzimanje *mnogo* malih inovacija u svakoj poslovnoj aktivnosti. Ovo dovodi do toga da je teško koristiti isti model organizacije.
- Preduzimanje *nekoliko* velikih inovacija koje će doneti dobit održavajući organizaciju kao najuzvišeniji deo preduzeća..
- Definisane fokusa kompanije i konkurentne prednosti – a onda traženje ideja koje će kompaniju voditi napred koristeći inovacioni pristup vođen strategijom.
- Istraživanje mogućnosti za *sistemske* inovacije koje mogu voditi ka transformacijama i radikalno drugačijim načinima zadovoljavanja potreba kupaca.

U sledećem delu, bavićemo se nekim praktičnim koracima koje treba napraviti da bi se razvila inovaciona sposobnost kompanije. Ako ste identifikovali blokadu u jednoj ili više oblasti, onda pođite od one oblasti gde je rezultat blokade najveći.

I RAZVOJ INOVATIVNOG LIDERA

Da bi se u kompaniji razvio inovativni lider potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti:

	Šta se može uraditi?	Kako se može uraditi?	Kakva bi trebalo da bude korist?
1	Zamolite lidera da obiđe kompanije koje su izuzetne na planu inovacija.	DTI često organizuje tkve posete. Kontaktirajte ih i napravite studijski program. Kao dodatak tome, možda trgovačko udruženje ili regionalna agencija za razvoj mogu dati savet o tome koje kompanije posetiti. Često je moguće učlaniti se u klub i tako doći do drugih kompanija.	Nema boljeg načina za demonstraciju vrednosti novih ideja nego kad vidite nekog drugog ko je u sličnoj poziciji kao i vi, a ko ima drugačije ideje i od toga ima dobit.
2	Ohrabrite lidera da zatraži povratnu informaciju o svom stilu rada.	Postoji moćan metod da lideri u poslu 'vide sebe očima drugih'. To se zove povratna informacija od 360-stepeni.	Dobijanjem povratnih informacija o sebi lider može bolje da razume uticaj svog

		O tome se možete informisati na vebu.	ponašanja na druge. Jednom kada se ova informacija dobije, može se odlučiti koja vrsta ponašanja lidera treba da se neguje i da li se lider ponaša na način koji ometa inovacije.
3	Koristite kameru kako bi snimili tipični 'kreativni' sastanak kojim predsedava lider.	Jednostavno kameru postavite u kancelariju i ponašajte se kao da nije tamo!	Procenom svog ponašanja lider može da dođe do preciznog zaključka šta radi da bi podržao, odnosno ometao inovacije.
4	Pročitajte knjigu o inovacijama!	Uzmite listu knjiga od svog facilitatora.	Čitanje pomaže da se razvije novi mentalni model o tome kakva bi kompanija bila kad bi bila inovativnija.
5	Zamolite vlasnike ili više menadžere preduzeća da vas posete i da vam kažu šta oni misle o tome u čemu ste vi inovativni, a gde bi ste mogli da se usavršite. Takođe je korisno dobiti isto obaveštenje od kupaca i dobavljača – ustvari, od svakoga ko ima nepristrasno mišljenje	Možda vam lokalna privredna komora može obezbediti potrebne kontakte. Korisno je da vas poseti konsultant (često postoji podrška vlade za ovakve inicijative kompanija). Ne propustite da tražite povratnu informaciju o upravi kompanije.	Detaljna povratna informacija ljudi sa strane je dokazan način za stimulaciju novog načina razmišljanja.

II RAZVOJ KREATIVNE KULTURE

Da bi se u kompaniji razvila kreativna kultura potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti:

	Šta se može uraditi?	Kako se može uraditi?	Kakva bi trebalo da bude korist?
1	Sprovesti ispitivanje kulture ili klime.	Postoje mnoga ispitivanja kulture ili klime koja se lako mogu sprovesti (često na vebu) i koja daju sliku kompanije. Pitajte vašeg facilitatora za sugestije.	Ispitivanje obezbeđuje okvir za diskusiju i informacije koje se mogu sistematski analizirati. Ispitivanje služi da pruži jasnu sliku.
2	Obučite zaposlene veštinama kreativnosti.	Počnite sa jednostavnim 'alatom' kao što je brejnstorming, mape uma itd. Pretražite veb pod 'inovacioni alati' – naći ćete stotine!	Kada zaposleni postanu veštiji postoji veća šansa da će koristiti strukturalne kreativne tehnike.
3	Pogledajte kako se vaša kompanija ponaša prema neuspehim eksperimentima i kada stvari krenu u pogrešnom pravcu.	Nabrojte poslednja tri eksperimenta ili probe nečeg novog koje ste preduzeli u protekloj godini i tri stvari koje su krenule u pogrešnom pravcu. Okupite sve koji su učestvovali i postavite im pitanja, 'kako ste se osećali povodom eksperimenta?' i 'šta smo naučili?'	Gledajući određeni slučaj moguće je utvrditi šablon. Trbalo bi da možete da utvrdite da li postoji osećaj krivice koji ometa inovacije i / ili nedostatak pouke iz onoga što se desilo.
4	Razmislite kako nagrađujete one koji imaju dobre ideje.	Razmislite o nekim novim pristupima u upravljanju kadrovima – na primer, 'podela dobiti'.	Može biti od pomoći ako zaposleni imaju osećaj da su na finansijskom dobitku ukoliko je kompanija uspešnija i inovativnija.
5	Skrenite pažnju na one koji igraju ulogu u procesu inovacija – čak i kada nisu uspešni.	Razmislite o pohvalama, počastima, nefinansijskim nagradama itd.	Ako se odobrava inovativno ponašanje, onda je verovatno da će ojačati i da će se ponavljati.

III RAZVOJ VELIKIH OČEKIVANJA

Da bi se u kompaniji razvila velika očekivanja potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti:

	Šta se može uraditi?	Kako se može uraditi?	Kakva bi trebalo da bude korist?
1	Zahtevajte da opis svakog radnog mesta uključuje inovativnost.	Predledajte opis svakog radnog mesta i razjasnite u kojoj fazi procesa inovacija zaposleni treba da se uključi i doprinese.	Svi zaposleni znaju 'Ja ovde pomažem u inovacijama'.
2	Napravite zadatke za svakoga da na neki način učestvuje u procesu inovacija.	Organizujte sastanke na kojima će se raspravljati o listama zadataka svih zaposlenih i pobrinite se da svaki zaposleni na svojoj listi ima bar jedan zadatak vezan za inovacije. Ponovite ovo svakih šest meseci.	Svaki zaposleni 'ima nešto čemu teži' i razume koju ulogu igra u naporima kompanije da bude inovativna.
3	Uradite zvaničnu procenu u kojoj meri je svaki zaposleni inovativan.	Pratite proces ostvarivanja zadataka tako što ćete imati zvaničan sastanak sa svakim zaposlenim (njihovi nadređeni menadžeri to i inače rade). Sve vreme sastanka tražite dokaz o tome na koji način je zaposleni pomogao u procesu inovacija i podučite ga kako da više ili bolje radi. Ovo može biti kombinovano sa uobičajenom procenom zaposlenih.	Svaki zaposleni 'zna kako stoji' i dobija povratnu informaciju o tome u kojoj meri njegovo ponašanje podržava inovacioni plan kompanije.
4	Reklamirajte u svakoj prilici jednostavnu poruku 'pobeđujemo ako imamo bolje inovacije'.	Uradite brejnstorming kako bi poboljšali unutrašnje komunikacije i pronašli sve strukturne i neformalne metode prenošenja inovacione poruke.	Konstantno ponavljanje održava poruku živom.
5	Porazgovarajte sa onima koji su uticajni u preduzeću (iako to ne moraju biti menadžeri) kako bi ih ubedili da podrže inovacije.	Iskoristite neformalne sastanke sa onima koje zaposleni poštuju kako bi ih ubedili da budu deo plana 'inovacije smo mi'.	Lideri u mišljenju su veoma uticajni. Ako ih možete pridobiti 'na svoju stranu' onda će više ljudi učestvovati u inovacijama.

IV JASNO DONOŠENJE ODLUKA

Da bi se u kompaniji razvilo jasno donošenje odluka potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti:

	Šta se može uraditi?	Kako se može uraditi?	Kakva bi trebalo da bude korist?
1	Razmislite o poslednje tri odluke koje ste doneli a koje su uticale na to da li ćete prihvatiti ili odbaciti novu ideju.	Napravite listu nedavnih odluka vezanih za inovacije koje su donete u vašoj kompaniji, izaberite tri, i upitajte sve koji su učestvovali 'kako se proces pokazao u praksi?' 'šta smo dobro uradili?' 'šta bi mogli da uradimo bolje drugi put?' Nacrtajte mapu vašeg tipičnog procesa donošenja odluka i postavite pitanje, 'da li ovaj proces dovodi do toga da se u kompaniji usvoje najbolje ideje?'	Trebalo bi da možete da naučite nešto o svom procesu donošenja inovativnih odluka kroz stvarne slučajeve, a ne spekulacije i primere.
2	Učite o sistemima i metodima donošenja odluka čitajući.	Dosta toga je napisano o uspešnim i manje uspešnim načinima donošenja odluka vezano za inovativne projekte. Korisne metode obuhvataju analizu rizika, procenu investicije, analizu plana i povratnu informaciju od kupaca. Ako vam tehnike donošenja odluka nisu jasne pomoći će vam da čitate o tome.	Razvoj veće svesti i pribavljanje alata za donošenje odluka daje dodatni kvalitet proceduri donošenja odluka, čak i u kompaniji.
3	Koristite strukturni model za analizu jakih i slabih tačaka inovativnih predloga.	Povezujući alate za donošenje odluka u niz možete razviti strukturni proces koji će biti veoma koristan. Preporučujemo pristup u pet koraka. Ti koraci su: (1) Jasno definisanje tržišnog potencijala i/ili interne dobiti od predložene inicijative. (2) Procenu troškova (budite pesimisti). (3) Procenu troškova drugih mogućnosti (to jest šta bi mogli da uradite sa istim	Strukturni pristup analizi odluka je pokazan kao bi povećao verovatnoću da će inovacija postati dobra investicija.

		vremenom i novcem). (4) Procena da li imate porednički tim koji će voditi projekat. (5) Finansijska procena implementacije predloga, za i protiv.	
4	Obučite zaposlene da prezentuju poslovnu studiju, a ne samo ideju.	Zaposleni bi trebalo da nauče kako da naprave poslovnu studiju za investiranje u inovativne ideje. Trebalo bi da naprave mini biznis plan. Forma u kojoj će to raditi može biti preuzeta iz vodiča za pravljenje biznis planova koje imaju banke.	Zahtevajući bolje predloge vlasnici i viši menadžeri će imati više informacija na bazi kojih će donositi odluke.
5	Široko se konsultujte pre donošenja odluke o angažovanju.	Odluke o inovacijama mogu 'otvoriti neka vrata, a zatvoriti druga' – posebno ako se radi o značajnoj investiciji. Ima smisla da za savet pitate (1) stručnjake u oblasti, (2) iskusnije poslovne ljude, (3) finansijske savetnike i (4) one koji savetuju oprez!	Konsultovanje ljudi koji imaju različito mišljenje, pre donošenja odluke, jeste proveren način povećanja kvaliteta donešenih odluka.

V USPEŠNO UPRAVLJANJE PROJEKTOM

Da bi se u kompaniji razvilo jasno donošenje odluka potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti:

	Šta se može uraditi?	Kako se može uraditi?	Kakva bi trebalo da bude korist?
1	Insistirati na softveru upravljanja projektom	Postoji nekoliko odličnih softvera koji pomažu timovima da uspešnije vode projekte. Najviše je u upotrebi <i>Microsoft Project</i> . Svrha korišćenja je da vas na vreme upozori na opasnost.	Softveri za upravljanje projektom pružaju disciplinovanost lideru projekta i sredstva kojima viši menadžeri stvari drže 'pod kontrolom'.
2	Imenujte nekog za internog 'trenera projekta'.	Ako kompanija ima obučenog 'eksperta' za upravljanje projektom onda ta osoba može voditi one koji realizuju projekat.	Interni ekspert podiže nivo sposobnosti kompanije da upravlja projektom.

3	Zahtevajte da se napravi zvanični plan upravljanja projektom i da se dostavi višim menadžerima pre donošenja odluke o realizaciji.	Uvedite proceduru pripreme projekta pre nego što se da zeleno svetlo.	Kada viši menadžeri imaju priliku da pregledaju planove upravljanja projektom onda mogu biti sigurni da je u pripremu uloženo dovoljno vremena.
4	Odredite prekretnice i redovno radite procenu.	Upravljanje projektom zahteva da prekretnice budu označene ali često se dešava da ih prođemo bez vršenja procene. Ako odvojimo vreme za zvaničnu procenu doći će do potrebne discipline. To takođe daje mogućnost opoziva ukoliko projekat više nije u mogućnosti da postigne željene rezultate.	Bolja kontrola projekta i bolje odluke tipa 'uraditi ili ne uraditi'
5	Osigurati da je uloga lidera projekta jasna i njihove odgovornosti eksplicitne.	Napišite opis posla lidera projekta za svaki novi projekat.	Jasne odgovornosti u upravljanju pomažu da projekat bude uspešan.

VI EFEKTNI PROCESI

Da bi se u kompaniji razvili efektni procesi potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti:

	Šta se može uraditi?	Kako se može uraditi?	Kakva bi trebalo da bude korist?
1	Razviti organizaciju koja se bazira na timu	Mnogi alati i tehnike tim bilinga se nalaze na webu i /ili u knjigama o menadžmentu.	Većina inovacija se dešava u timu. Ako su timovi dobro okupljeni i postoji tim biling, verovatnije je da će tim biti inovativan.
2	Poboljšanje lateralnih odnosa (posebno vezano za procese)	Preporučujemo da pročitate <i>The Boundaryless Organization (Organizacija bez granica)</i> (dobićete detalje) za posebna uputstva.	Inovacija često zahteva kooperaciju timova. Neophodno je smanjenje granica na apsolutni minimum.

3	Korišćenje ad hok timova	Kada je potrebno uraditi nešto što je izvan uobičajenog može se napraviti ad hok grupa. Ima smisla da svaka od tih grupa prvo prođe kroz tim bilding i da ima jasan zadatak.	Ad hok grupe su se dokazale kao prava stvar da do inovacija dođe.
4	Preduzeti obuku 'razvoja uma'.	Planirajte obuku u vašoj kompaniji tako da stalno dolaze nove ideje – ne zadovoljavajte se da ljudi jedva budu prosečni.	Obuka razvoja uma je jedna od najboljih da dovedete nove ideje u kompaniju.
5	Pravljenje partnerstva sa drugim organizacijama	Napravite mrežu mogućih partnera i izgradite nivo poverenja koji vam omogućava da se dogovorite o saradnji.	Kompanije često zavise od različitih oblika partnerstava kako bi bile inovativne. Bolji odnosi vode boljim inovacijama.