

რუსუდან ქუთათელაძე, სტუ-ს პროფესორი
ლევან ბუაძე, სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

ინოვაციების ინიციატივას, განვითარებისა და დანერგვის პროცესების წარმართვა შეუძლიათ ძველ და დიდ ტრადიციულ ორგანიზაციებს, რომლებიც ფლობენ აუცილებელ და საჭირო ორგანიზაციულ ცოდნას და ამიტომაცაა, რომ ისინი ხელს უწყობენ ინოვაციების ყოველმხრივ განვითარებას.

ინოვაციური პროცესის სრულყოფილად შესრულება ასეთ ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს გააძლიეროს მუდმივად ცვალებადი ბაზრის კონკურენტული გარემო, რომ თავისი მოწინავე ადგილი დაიჭიროს.

საონოვაციო პირობების შექმნა და მისი ეფექტიანი მართვა წარმატებით შეუძლია იმ მოწინავე აზროვნების მქონე ლიდერებს (ორგანიზაციის მართვის ყველა დონის ლიდერებს) რომლებიც აიყვლინენ და გაუძღვებიან თანამშრომლებისა და მიმდევრების იმ ნაწილს, რომლებიც აგენერირებენ ინოვაციურ იდეებს. ლიდერების მეშვეობით ხდება ამ იდეების პრაქტიკული განხორციელება, რისთვისაც ისინი იყენებენ შეფასებისა და სტიმულების სისტემას.

ლიდერობის როლი ინოვაციების განვითარებაში იმით გამოიკვეთება, რომ ისინი კონცენტრირებას აკეთებენ მთავარზე, თუ რა უნდა მოგვცეს არსებულმა ინოვაციამ და წყვეტენ ორ პრინციპულ საკითხს: პირველი სისტემის მართვა რომელიც ამცირებს რისკებსა და ზრდის პროდუქტიულობას, მეორე სისტემით ხდება ექსპერიმენტის ნახალისება და ცოდნის გაზრდა მომავალ ბიზნესში.

საკვანძო სიტყვები: ლიდერობა, ორგანიზაცია, მცირე ბიზნესი, ინოვაცია, ნახალისება, რისკები, სტიმული.

Role of Leadership in Innovations

R.Kutateladze, Professor of Gtu
L.Buadze, Phd of Gtu

Summary

Old and traditional large companies that possess the necessary and required organizational knowledge can initiate, drive and implement innovations and, hence, they tend to promote its development.

Constant push for innovations allows such companies to stay afloat and remain relevant in ever changing market based competition.

Innovations do not happen on its own and it is companies' leaders (at all levels of hierarchy) who create a fertile ground for innovations to flourish. They lead and encourage company

staff to generate innovative ideas and support processes for those ideas to be implemented through an elaborate system of incentives and rewards.

The role of leadership in development of innovations is centered around its ability to achieve important objectives: first, of managing systems that reduce risks and maximizes benefits and, second, encouraging experimentation and knowledge creation for future businesses.

Keywords: leadership, organization, small business, innovation, incentives, risks, stimulus

* * * * *

ძველი და დიდი კომპანიების უმეტესობა, რომლებიც დაფუძნებულია მართვის ეფექტურობაზე და ეყრდნობა მასში არსებულ ძირითად კომპეტენციებს, მათ მიერ ზედმეტ რისკებზე წასვლა და ახალი მიდგომების გამოყენება არ ითვლება აუცილებლად მაღალი ეფექტიანობისა და პროგნოზირებადი საქონლისა (პროდუქტებისა) და მომსახურების მოწოდებისათვის. ასეთ ორგანიზაციებში ლიდერობა და არსებული ინსტიტუციონალური კულტურა ახალისებს ეფექტიანობას და სტაბილურობას და, ნაკლებად, რისკების თავზე აღებას, რაც პრინციპში თვისობრივად ეწინააღმდეგება ინოვაციების განვითარებას.

როდესაც ასეთი ორგანიზაციები ცდილობენ მეტი ინოვაციის დანერგვას, სად არის ის საწყისი, რომელიც ამას განაპირობებს? სად არის ის სტიმული და მოტივაცია, რომელიც დაძლევს იმ მოჯადოებულ წრეს სადაც ასეთი ორგანიზაციები იმყოფებიან?

პრინციპში არ არსებობს ისეთი უნიკალური რეცეპტი, რომელიც გამოიწვევს ინოვაციას, თუმცა, შეიძლება ითქვას, რომ არის გარკვეული ფაქტორების ერთობლიობა რომელთა გამოყენებით შეიძლება მიიღონ ასეთი შედეგი, განსაკუთრებით დიდ და უმეტესად ძველ და ტრადიციულ ორგანიზაციებში.

პირველი ასეთი ელემენტი არის ლიდერობა. როგორც დევიდ ჰორსი [1] აღნიშნავს თავის სტატიაში, ბიზნეს ლიდერები ხშირად ვარაუდობენ რომ ინოვაციის მიზანია იდეების გენერირება, მაშინ როცა პრინციპში არც ერთი ორგანიზაცია ამის ნაკლებობას საერთოდ არ განიცდის. მაგრამ, აი როგორ უნდა იქნას გამოყენებული იდეები ეს არის ყველზე დიდი გამოწვევა და ლიდერის როლი მის განვითარებაში არის ერთ-ერთი მთავარი, რაზეც მისი კონცენტრირება უნდა მოხდეს. უნდა გვახსოვდეს რომ ორგანიზაციებში იდეები იბადება, თუმცა მისი გადაცემა არ მისდევს საბაზრო პრინციპებს თვით ორგანიზაციის შიგნით და შესაბამისად თუ ის არ მოხვდა განვითარების სტრატეგიაში და არ მიეცა სათანადო ყურადღება და რესურსები, მაშინ ისინი მოკვდებიან. თუ იდეის გენერატორი, ერთხელ და ორჯერ ვერ დაინახავს შედეგს, მისთვის ეს აღიქმება როგორც სიგნალი იმისა, რომ ორგანიზაცია ხელს არ

უნყოფს ინოვაციებს, რაც შემდგომში პოტენციურად ორგანიზაციას ძვირი დაუჯდება იმ დაკარგული შესაძლებლობების სახით, რომლის მიღებაც მას შეეძლო.

თუმცა ისიც უნდა იქნას გათვალისწინებული, რომ იდეები საერთოდ მოდის ქაოტურად და მისი უმეტესობა ალბათ გამოუყენებელი დარჩება, თუმცა ის რაც პოტენციური და ღირებულია სავსებით შესაძლებელია შეენიროს მართვის არსებული სისტემის სისტეს, რომელიც გაჯერებულია გარკვეული ნორმებით, ტრადიციებითა და შეხედულებებით.

ასე რომ, თუ გვინდა, რომ ეს შეიცვალოს, ეს უნდა მოხდეს მმართველობის ზემო ეშელონიდან. როგორც სკოტ ენთონი [2] აღწერს, ლიდერებმა უნდა გადაწყვიტონ თუ როგორ მართონ ორი განსხვავებული სისტემა: პირველი, რომელიც დღევანდელ ბიზნესში შეამცირებს რისკებსა და გაზრდის პროდუქტიულობას და მეორე, რომელიც წახალისებს ექსპერიმენტებს და გაზრდის ცოდნას მომავალ ბიზნესში. აქ არ არსებობს ან ერთი ან მეორე, აქ უნდა მოხდეს ერთი და მეორეც.

კარლ რონი [3] თავის სტატიაში ამტკიცებს, რომ კომპანიები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ აქვთ ინოვაციის პრობლემა, მათ ის არ აქვთ, მათ აქვთ ძირითადად ლიდერობის პრობლემა.

თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ საკმარისი არ არის კონცენტრირება მოხდეს მარტო ლიდერობის ზედა ეშელონებზე. ეს არის ლიდერობის გამოწვევა ყველა დონეზე, და შეიძლება უფრო კრიტიკული იყოს ორგანიზაციების შუა მენეჯმენტში, მაგალითად დეპარტამენტის, ფუნქციების და დივიზიების ხელმძღვანელების დონეზე.

მეორე შემადგენელი არის შესაფერისი ორგანიზაციული კულტურა. როგორც ზემოთ ავლინებთ ინოვაცია სერიოზულ გამოწვევას უყენებს არსებულ ნორმებს, ნესებს, ტრადიციებს, და შიდა ინტერესებს. ნებისმიერი ინოვაცია ინვესტს დაძაბულობას სხვადასხვა ჯგუფებსა და მათ ინტერესებს შორის და შეიძლება წინააღმდეგობაში შევიდეს კომპანიის “ძველი გვარდიასთან”, რამაც შეიძლება სერიოზული წინააღმდეგობა გაუწიოს პროცესებს. ის ასევე ქმნის კონფლიქტს ორ დროებით რეალობას შორის, რომლებიც პირობითად შეიძლება დახასიათებული იქნას, როგორც “აქ და ახლა” და “იქ და ხვალ”.

ლიდერებს შეუძლიათ შექმნან სტიმულები და ამით აიყოლიონ თანამშრომლები და „ანათონ ცეცხლი“ თუმცა შექმნა ისეთი შესაფერისი კულტურა, რომელიც გამოიწვევს ინოვაციას. ეს იგივეა, რომ შექმნა უწყვეტი სანჯავი მარაგი, რაც გააგრძელებს „ცეცხლს“. “არასწორი კულტურა” შეიწოვს ჟანგბადს ამ „ცეცხლიდან“ რომელიც ლიდერმა დაანთო.

იმისათვის რომ შეიქმნას “სწორი კულტურა” ლიდერებმა უნდა გადადგან პირველი ნაბიჯი არა მარტო კომუნიკაციაში, არამედ იმის დემონსტრირებაში, რომ სწორი ღირებულებები, ისეთი როგორიცაა თანამშრომლობა, ინფორმირებული რისკების აღება, და ღიაობა ახალი იდეებისადმი. ამისათვის ლიდერებმა ასევე უნდა შექმნან სწორი სტიმულირების სისტემა ამ ღირებულებებისადმი.

ლიდერებმა ღირსეულად უნდა დააფასონ და წაახალისონ ის თანამშრომლები და მიმდევრები, რომლებთანაც თავი გამოიჩინეს ახალი იდეების გაზიარებაში, მათ

გამოცდაში იმ დროსაც კი, როდესაც ამ იდეებმა არ გაამართლეს. ის მენეჯერები, რომლებმაც ასევე აღმოუჩინეს დახმარება თანამშრომლებს, ასევე უნდა იმსახურობენ წახალისებას. ასეთ სიტუაციაში იქმნება ახალი კულტურა და ის სანჯავი რომელიც უთუოდ გაარღვევს ბარიერებს და წინ წაწევს ორგანიზაციებს ინოვაციების განვითარებაში, ინიციატიასა და მათ დროულად დანერგვაში.

მესამე კომპონენტი არის რისკების თავის თავზე აღება და წარუმატებლობის შიშის დაძლევა. არავის არ სიამოვნებს წარუმატებლობა, თუმცა ინოვაცია თავის განსაზღვრებით ნიშნავს რომ წარუმატებლობა მისი თანმდევი.

აუცილებელია რომ ორგანიზაციაში შეიქმნას ისეთი გარემო, რომ ყველა რისკის აღება დაფუძნებული უნდა იყოს ინფორმირებულ გადაწყვეტილებებზე. იმისათვის რომ წახალისდეს ინოვაცია, საჭიროა რისკების მართვა და არა მისი აცილება. აუცილებელია, რომ განვითარდეს ისეთი პროცესები, რომლებიც ეფუძნება სწრაფი ცოდნის შეძენას სხვადასხვა იდეების ტესტირების დროს. თუ წარუმატებლობა გარდაუვალია, აუცილებელია რომ მინიმიზირებული იქნას მისი შედეგები. კომპანიებს ასევე შეუძლიათ რისკების განაწილება სხვადასხვა ინოვაციური პროტოკოლების შექმნის გზით, რასაც აქტიურად იყენებენ ვენჩურული კაპიტალის ფირმები. ეს შესაძლებლობას ქმნის განაწილდეს რისკები და შედეგები იმისთვის რომ ყველა კვერცხი ერთ კალათში არ ჩაიდოს.

ასევე აუცილებელია, რომ რისკების შედეგები მინიმიზირებული იყოს თანამშრომლებზე. ინოვაციაზე დამლუპველად მოქმედებს თანამშრომელთა შიში, რომ წარუმატებელი ინოვაცია გავლენას მოახდეს მათ კარიერაზე. აუცილებელია შეიცვალოს დაჯილდოების სისტემა, რომელიც მხოლოდ ახალისებს წარმატებას და ასევე უნდა დაფასდეს ის მცდელობები, რომელთაც თუნდაც წარუმატებლობის შემთხვევაში დიდი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციული ცოდნის მიღებასა და განვითარებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. David Magellan Horth, Jonathan R. Vehar. Stuck in the Middle: Why Innovation Dies and What to Do About It <https://www.td.org/Publications/Blogs/Learning-Executive-Blog/2015/04/Stuck-in-the-Middle-Why-Innovation-Dies-and-What-to-Do-About-It>
2. Scott Anthony, Your Innovation Problem Is Really a Leadership Problem, February 13, 2013, <https://hbr.org/2013/02/your-innovation-problem-is-really-a-leadership>
3. Bob Johansen and Karl Ronn, The Reciprocity Advantage: a New Way to Partner for Innovation and Growth, Berrett-Koehler Publishers, 2014, ISBN-13: 978-1626561069, ISBN-10: 1626561060
4. გ. ამყოლაძე, მ. ლომსაძე-კუჭავა, ჯ. დუგლაძე, ინოვაციური პროცესები, ინოვაციური ასპექტები, თბილისი 2015.