

CERTES.



INNOWACYJNOŚĆ - STRATEGIA  
I BUDOWANIE KULTURY

# Idea

---

Każdego dnia, w każdej organizacji, instytucji czy zespole powstają dziesiątki nowych i nowatorskich pomysłów. Dotyczą one zarówno obszarów strategicznych (jak np. misja, wizja czy wartości), jak i codzienności każdego pracownika (szybszy obrót dokumentów, optymalizacja własnej pracy, nowe sposoby pozyskania i utrzymania klienta etc.).

W tym momencie warto zadać pytania, dlaczego tak się dzieje, że pomimo setek dobrych pomysłów, wdrażanych jest tak niewiele? Dlaczego tak wiele nowatorskich rozwiązań nie dociera do osób, które byłyby gotowe w nie zainwestować? Dlaczego tak wielu menedżerów, pomimo promowania idei dzielenia się pomysłami w swoim zespole, zazwyczaj nie ma okazji usłyszeć o tym co zespół, pracownik wymyślił?

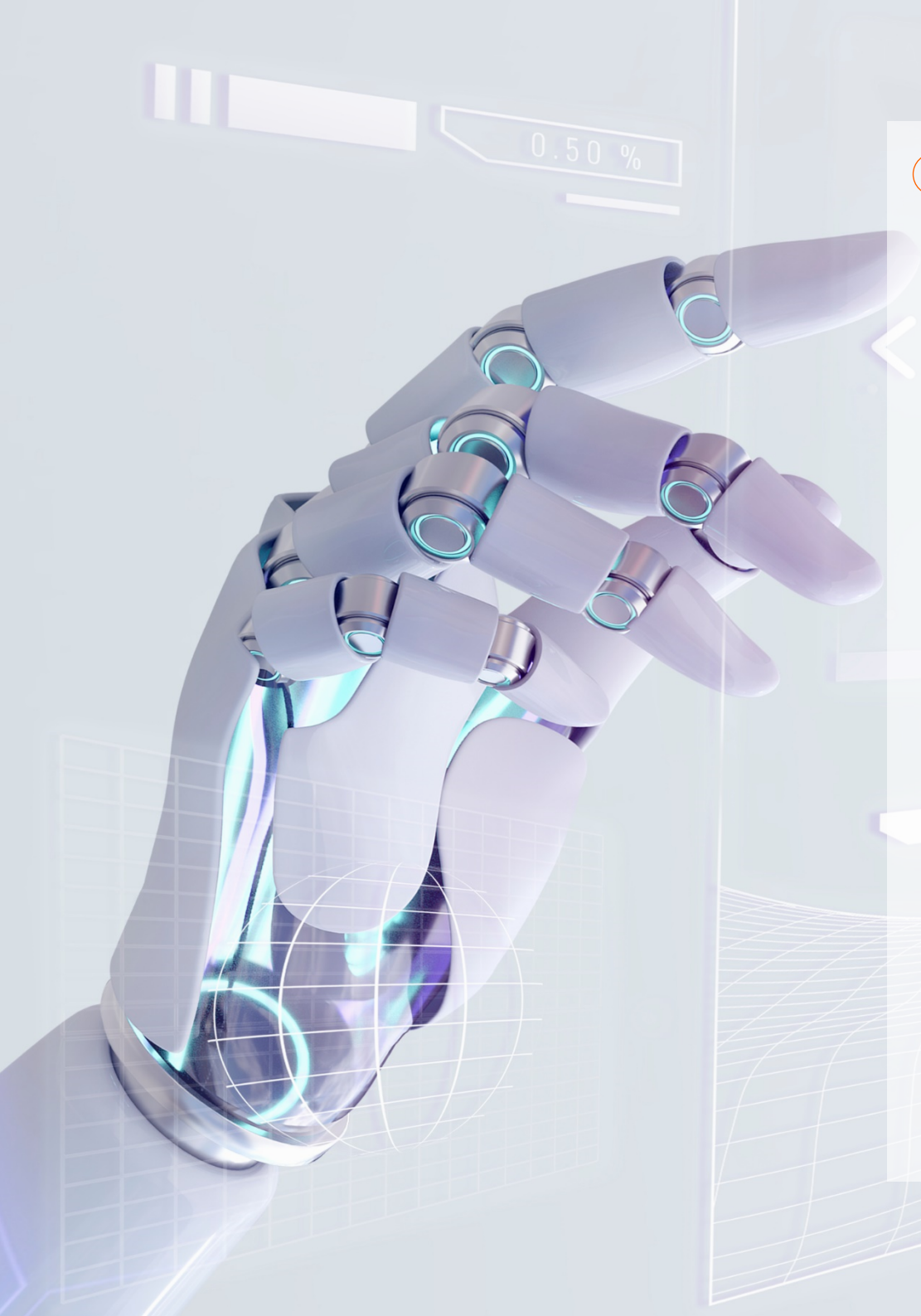
Choć wiele organizacji na co dzień korzysta z technik pobudzania kreatywności (burze mózgów w zespołach, elementy design thinking w wypracowywaniu rozwiązań etc.), jednocześnie zupełnie nie dba o środowisko, w którym te pomysły powstają. Warto w tym miejscu wymienić kilka obszarów, które stanowią tzw. ziemię niczyją i pozostają zwykle niezagospodarowane. Pierwszym obszarem na gruncie kreowania środowiska sprzyjającego innowacjom jest trudna sztuka błyskawicznego nieoceniania. Biznes lubi szybkie rozwiązania i bardzo często, gdy pojawia się nowa idea (np. pracownik przychodzi

z nowym pomysłem, pracownik dzieli się nową ideą z kolegą z zespołu) równie szybko pojawia się pokusa błyskawicznej oceny (np. to się u nas nie sprawdzi, to jest zbyt drogie, fajnie brzmi w teorii, gorzej z praktyką etc.). Ktoś, kto w swoim życiu usłyszał kilka takich informacji zwrotnych w odpowiedzi na swoje pomysły, zazwyczaj dochodzi do wniosku, że albo są nieatrakcyjne albo po prostu nieodpowiednie. I tak oto wiele dobrych pomysłów, które narodziły się w głowie, nie ma okazji ujrzeć tzw. światła dziennego.

Obszar numer dwa dotyczy systemowych sposobów związanych z promowaniem innowacyjności. Czy istnieją w ramach organizacji promowane modele komunikowania pomysłów? Czy mamy zapas czasu potrzebny na generowanie pomysłów i ich komunikowanie? Jak wygląda ścieżka, przez którą przechodzi pomysł, od momentu wygenerowania do momentu wdrożenia?

Trzecim obszarem jest sposób w jaki menedżer oraz cała instytucja promują postawy proinnowacyjne: W jaki sposób pracownicy są zachęceni do innowacji? Jeśli ich pomysł „wejdzie w życie”, jak docenić ich wkład i zaangażowanie?

Odpowiedź na powyższe pytania zawarta jest w całym cyklu „Budowanie kultury innowacji”, na którą składa się kilka ściśle powiązanych ze sobą obszarów i płaszczyzn.



## 1 CROWDSOURCING

„Bez względu na to, kim jesteś – większość najmądrzejszych ludzi pracuje już dla kogoś innego”. Ten cytat bardzo dobrze oddaje ideę *crowdsourcingu*, który zawdzięcza swe brzmienie dwóm słowom, tj. *crowd* – tłum, oraz *source* – pozyskiwanie. Crowdsourcing to proces wykorzystywany przez firmy, instytucje publiczne oraz organizacje non-profit, polegający na outsourcingu zadań do szerokiej grupy ludzi, nie będących pracownikami organizacji. Crowdsourcing pozwala organizacji pozyskać tzw. wiedzę tłumu, co jest bardzo istotne przy tworzeniu produktów, usług, rozwiązań dla określonej grupy odbiorców a także umożliwia obniżenie kosztów w/w procesów, jako że „gotowe” rozwiązania bądź inspiracje przychodzą z zewnątrz. Korzystanie z tzw. inteligencji zbiorowej, zdaniem J. Howe, czyli twórcy terminu crowdsourcing, sprzyja szybszemu rozwiązywaniu problemów, tworzeniu wartości, zdobywaniu funduszy a także generowaniu i wybieraniu najlepszych rozwiązań.

Case study – przykłady crowdsourcingu w biznesie:

- Lego i projekt „Lego ideas”, czyli strona internetowa za pośrednictwem której użytkownicy mogą zgłaszać własne pomysły na produkty Lego.
- McDonald’s i projekt „Create your taste” – zaprosił klientów do skomponowania własnych burgerów. W konsekwencji pomysły, które uzyskały najwyższe noty zostały wprowadzone do sprzedaży.

## 2 MYŚLENIE OUT-OF-THE BOX

Odkryto, że mózg jest zaprogramowany w sposób, który hamuje zdolność myślenia w sposób kreatywny. Informacje trafiają do mózgu jak do ogromnego magazynu. Są tam następnie „trawione” i przechowywane w logiczny i łatwy do ponownego wydobycia sposób. Mózg klasyfikuje i interpretuje nowe informacje, szukając podobieństw z tym, co już zostało w nim wcześniej zapisane. Tak więc, gdy widzisz coś nowego, twój mózg automatycznie zadaje sobie pytanie: „gdzie wcześniej widziałem coś takiego?”, a następnie rozpoczyna przeszukiwanie swoich baz, aby znaleźć odpowiednie powiązania. Sposób, w jaki mózg przetwarza informacje, zabija wszelką kreatywność. Za każdym razem, kiedy próbujesz wymyślić coś nowego, mózg zawraca cię do pierwotnego nurtu myślenia. Prowadzi to do sytuacji „jest jak jest”, zamiast do scenariusza „jak może być”.

W jaki sposób można oderwać się od tego schematu? Odpowiadając na to pytanie, należy zaproponować ukierunkowane poszukiwania sposobu na oszukanie systemu, wedle którego działa nasz mózg. Myślenie w duchu out-of-the box to myślenie nieszablonowe. Myślenie, które nie jest wynikiem automatyzmów i schematów. Wyjście ze sztywnych ram, schematów myślowych, utartych szlaków i rutyny zwykło się określać mianem wychodzenia z pudełka myślowego, czyli out-of-the box.



### 3 FUTURE THINKING

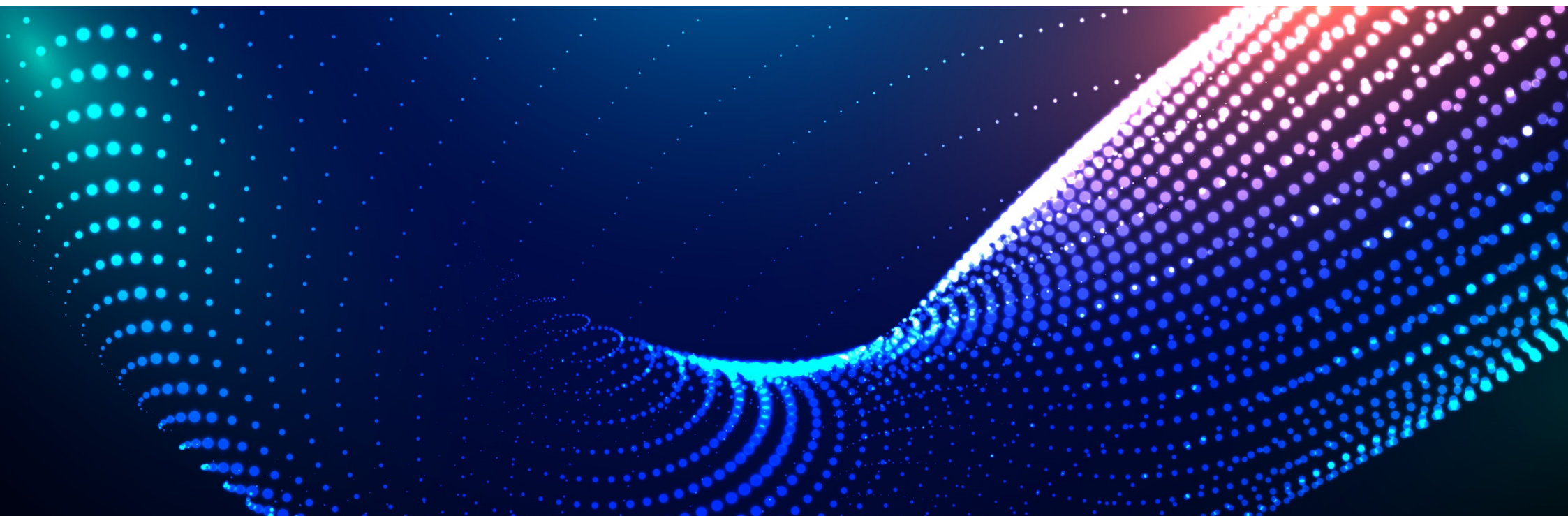
„Świat pełen jest ludzi, którzy wpadli na genialny pomysł, ale nigdy go nie zrealizowali. Żaden pomysł się jednak nie przyjmie, jeśli nie zostanie odpowiednio wyjaśniony i „sprzedany” osobie, która musi go zatwierdzić lub kupić.” - Kevin Duncan

Future thinking to proces, przez który przechodzimy począwszy od wyjścia ze stadium tzw. fiksacji funkcjonalnej (wybicia się ze schematów i rutyny typu „zawsze tak robimy”, „u nas w firmie tak to działa od zawsze więc po co to zmieniać?”), po generowanie pomysłów, wypracowywanie rozwiązań, testowanie ich oraz komunikowanie decydom. Zjawisko fiksacji funkcjonalnej oznacza w psychologii brak umiejętności użycia danego obiektu

w niestandardowy, nietypowy sposób, alternatywny wobec pierwotnego przeznaczenia. To zjawisko negatywnie wpływa na zdolność rozwiązywania problemów, radzenia sobie w sytuacjach niestandardowych etc.

Myślenie w duchu future thinking:

- Wspiera innowacyjność i rozwiązywanie problemów
- Pozwala przejść ścieżkę od generowania pomysłów, poprzez ich testowanie
- Odpowiada na pytanie „jak sprzedać pomysł”, aby został on kupiony przez decydentów



## 4 MOTYWOWANIE I INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁAŃ INNOWACYJNYCH

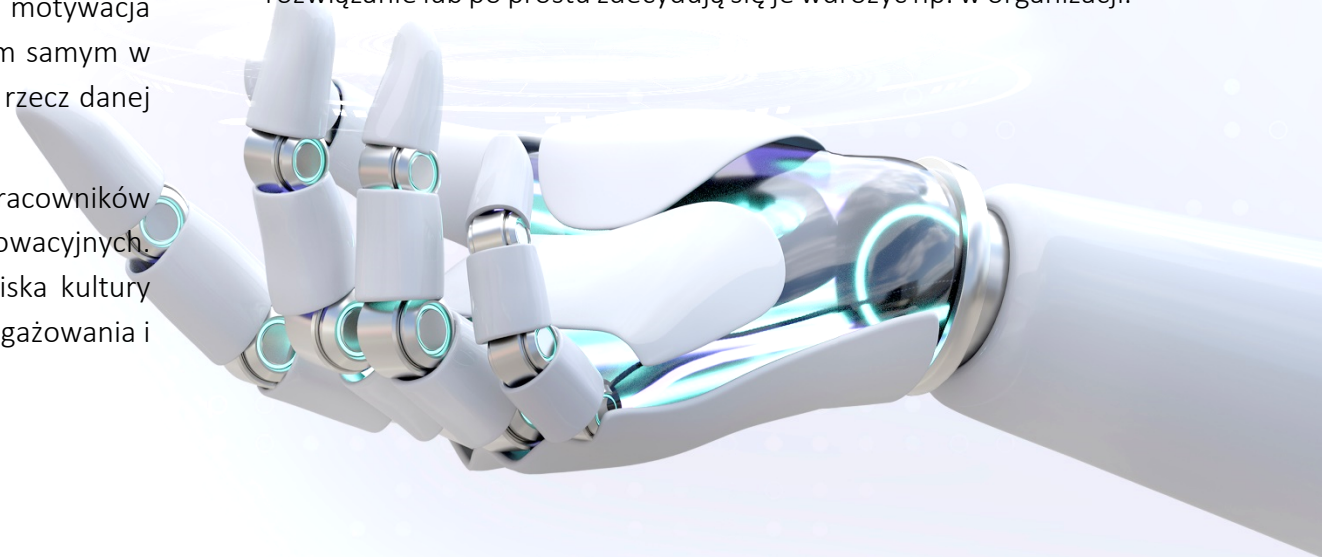
Narzędzia i praktyki motywacyjne zwyczajowo dzieli się na dwie kategorie, na tzw. motywację zewnętrzną i motywację wewnętrzną. Motywacja zewnętrzna sprawia, że pracownicy angażują się w daną aktywność dla osiągnięcia pewnych zewnętrznych korzyści. A zatem jeśli na gruncie kreowania kultury innowacyjności pracownicy mają obowiązek np. zgłaszania trzech innowacyjnych pomysłów tygodniowo swoim przełożonym, zwykle będą to robić, aby otrzymać nagrodę (np. pochwałę, docenienie ze strony przełożonego) bądź aby uniknąć kary (np. niższa nota w arkuszu celów lub brak premii). Motywacja zewnętrzna ma zatem tę kluczową wadę, że nie budzi zaangażowania pracownika na rzecz działań innowacyjnych, nie sprawia, że pracownicy dostrzegą ważność tych działań i będą wyróżniać się podejściem właścicielskim. Czy wobec tego motywację do działania proinnowacyjnego można kupić?

Prawdziwą siłą napędową wdrażania kultury innowacyjności i promowania działań innowacyjnych jest silna motywacja wewnętrzna, która sprawia, że dane aktywności są celem samym w sobie. Pojawia się pasja i zaangażowanie do działania na rzecz danej idei, danego przedsięwzięcia.

Jedynie uruchomienie motywacji wewnętrznej wśród pracowników ma sens na gruncie inspirowania do działań innowacyjnych. Pracownicy, którzy znają cele i sens kreowania środowiska kultury innowacji angażują się w pełni, uruchamiają pokłady zaangażowania i pasji oraz utożsamiają się z tym podejściem.

## 5 NARZĘDZIA INNOWACJI – ĆWICZENIA PRAKTYCZNE

O innowacyjności możemy mówić wówczas, kiedy pomysł, rozwiązanie czy idea wchodzi w życie, a zatem produkt wchodzi na rynek, rozwiązanie zostaje wdrożone etc. Narzędzia innowacji to odpowiedź na pytanie „co można zrobić, aby wygenerowane na wcześniejszych etapach procesu twórczego rozwiązania zostały zaadoptowane w rzeczywistości?”. Narzędzia innowacji można podzielić zatem na kilka kategorii. Pierwszą jest niewątpliwie umiejętność prototypowania produktów, rozwiązań etc. oraz ich urzeczywistniania. Kolejnym etapem jest umiejętność testowania prototypów w naturalnym środowisku użytkowników oraz umiejętność wyciągania wniosków z faz testowych. Sprzyja to nieustającemu doskonaleniu produktów, rozwiązań i koncepcji. Wreszcie trzecim, finałowym etapem, jest umiejętność „sprzedaży” gotowych rozwiązań i konceptów osobom decyzyjnym - szeroko rozumianym decyzyjtom, którzy gotowi będą zainwestować w rozwiązanie lub po prostu zdecydują się je wdrożyć np. w organizacji.





## 6 TWÓRCZE MYŚLENIE I NIESZABLONOWE DZIAŁANIE

Twórcze myślenie jest definicją tzw. myślenia lateralnego. W latach 60. Edward de Bono zdefiniował sposób myślenia, który warunkuje nowe spojrzenie na sytuację, dostrzeganie nowych możliwości, nowych idei, a także sposób przeformułowania problemów, aby dzięki nowemu spojrzeniu dać sobie szansę rozwiązania ich nieszablonowo. Myślenie lateralne to umiejętność wyzbycia się „sztywnego” postrzegania rzeczywistości, ale także umiejętność patrzenia na problem z różnych stron i perspektyw.

Przeciwieństwem myślenia lateralnego jest schemat myślowy określany mianem wertykalnego. Podejście wertykalne jest metodą myślenia liniowego, schematycznego, analitycznego. O ile podejście wertykalne świetnie sprawdza się np. w naukach ścisłych, gdzie każdy krok jest precyzyjnie określony, a działanie zgodnie ze schematem czy wzorem zapewnia poprawność (np. równania matematycznego), to takie podejście na gruncie generowania rozwiązań czy rozwiązywania problemów zabija twórcze myślenie oraz podejście nieszablonowe.

Chcąc działać nieszablonowo należy uruchomić twórcze myślenie, które jest możliwe wówczas, gdy patrzymy lateralnie.

## 7 WARSZTATY KREATYWNE I INNOWACYJNE

Warsztaty z zakresu kreatywności i innowacyjności dostarczają Uczestnikom wiedzy, umiejętności, inspiracji w zakresie takich obszarów i kompetencji jak: myślenie nieszablonowe, zespołowe oraz indywidualne sposoby generowania i wypracowywania rozwiązań jak np. burze mózgów (klasyczne, odwrócone etc.), umiejętności związane z przyjmowaniem perspektywy innych osób (np. odbiorców, person dla których projektujemy), metod kwestionowania istniejących założeń (np. co by było, gdybyśmy już zawsze pracowali wyłącznie zdalnie etc.) oraz przyjmowania określonych perspektyw, np. wymuszonych zależności czy też randomowego generowania rozwiązań.

Takie podejście pozwala się wybić z myślenia szablonego, analitycznego, sztamowego. Ponadto, pozwala poznać narzędziową stronę generowania pomysłów i rozwiązań, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zespołowym.

## 8 WDRAŻANIE STRATEGII INNOWACYJNEJ

Wdrażanie strategii innowacyjności można przedstawić na bazie kilku etapów, które warto zaprojektować w ramach każdej instytucji. Pierwszym etapem jest odpowiedź na pytanie o strategię: w jakim kierunku zmierzamy, co ma być celem i efektem działań innowacyjnych, w jaki sposób selekcjonowane będą obszary wymagające usprawnień/ innowacji etc. Etap drugi to odpowiedź na pytanie: w jaki sposób zagospodarowany i ustanowiony będzie budżet dotyczący wdrażania nowych rozwiązań (sposoby finansowania projektów, sposoby pozyskiwania budżetu etc.). Etap trzeci stanowi całościowy model zarządzania procesem innowacji, czyli opracowanie planów ewaluacji, przyjęcie określonych mierników i kryteriów sukcesu. Etap czwarty to opracowanie i wybór przyjętego przez instytucję modelu zarządzania, który wspierany jest wypracowaniem kierunków wdrażania innowacyjnej kultury, czyli środowiska sprzyjającego rozwojowi innowacji.



## 9 INNOWACYJNA KULTURA – WARSZTATY PRAKTYCZNE

Warsztaty praktyczne w zakresie budowania innowacyjnej kultury poświęcone są wypracowaniu i wygenerowaniu rozwiązań w zakresie każdego filaru kultury innowacyjności. Podczas sesji Uczestnicy w odniesieniu do własnej organizacji mają szansę opracować action plan do wdrożenia w/w kultury oraz wygenerować rozwiązania w zakresie sposobów m.in.:

- Promowania kreatywności w zespole i instytucji
- Reagowania na usłyszane pomysły, zarówno na linii pracownik-menedżer, jak i pracownik-pracownik, aby wyciszać wewnętrznych i zewnętrznych idea-killerów
- Wypracowania i wyznaczenia przestrzeni do zgłaszania i sygnalizowania pomysłów (np. platforma multimedialna, skrzynka pomysłów, raz w miesiącu spotkanie z członkami zarządów etc.)
- Sposobów i kampanii mających na celu inspirowanie i motywowanie pracowników do działania, i dzielenia się pomysłami bez obawy o krytykę
- Inkubowania pomysłów, udoskonalania ich oraz przejrzystej polityki wybierania idei, które wchodzą w życie



## 10 KREOWANIE ŚRODOWISKA KULTURY INNOWACJI

Kreowanie środowiska kultury innowacji koncentruje się wokół aspektów związanych z komunikacją, która wspiera środowisko innowacyjnych zespołów. Wiodącymi kanałami komunikacyjnymi są m.in. NVC (komunikacja bez przemocy), alternatywy dla szybkiej oceny pomysłów, a także jej krytyki w duchu modeli SUN i RAIa a także komunikacji, która prowadzi do zabicia pomysłów (idea killers).

Na gruncie kreowania środowiska sprzyjającego innowacjom warto skoncentrować się na budowaniu zaufania w zespole, minimalizowaniu pokus związanych z szybkim, zerojedyńkowym ocenianiem, a także na sposobach inkubacji pomysłów, które są najbardziej kruche w fazie początkowej – fazie wzrostu.





**CERTES.**

Wdrożenia, które mają sens