

Wydaniem Nr 3 opiekuje się Katarzyna Brachowska-Przeniosło, Konsultant -Trener NAVIGO Grupa



Kolaż wykonany przez [ROZGARDIASZ SZPARGAŁÓW](#)



Innowacyjny pracownik – krótka instrukcja obsługi

Żyjemy w świecie nieustannych zmian. Zmiany towarzyszą nam od zawsze i na nich zasada się rozwój. Nigdy jednak nie miały takiej intensywności. Obecnie postęp ma charakter geometryczny. Jak zauważa Ray Kurzweil (wynalazca i futurolog) prasa drukarska wynaleziona przez Gutenberga potrzebowała aż 400 lat na rozpowszechnienie, telefon stacjonarny kilkadziesiąt, a już nowy model smartfona czy serwisy społecznościowe zaledwie kilku. Świat przyspieszył i wymaga to zastanowienia się, co z tym fantem począć. Nie jestem zwolenniczką ślepego, bezrefleksyjnego płynięcia z nurtem, neurotycznego szukania nowych rozwiązań, które szybko się dezaktualizują, bo już pojawiają się kolejne. Niemniej jednak uważam, że **innowacyjność jest dziś ważną kompetencją**, która jest niezbędna w obszarze zawodowym: od myślenia o własnej karierze począwszy, na prowadzeniu biznesu skończywszy. Potrzebne są nam nowe rozwiązania pozwalające dopasować się do zmian, które nie mają ciągłego charakteru, ale są skokowe. Stopniowe doskonalenie i dopasowywanie się często nie na wiele się zda. Czasami musimy coś radykalnie zmienić, zburzyć i wyeliminować, aby na to miejsce weszło nowe.

Dowodem na to, że innowacyjność czy kreatywność to istotne biznesowo kompetencje, jest coraz częstsze pojawianie się w/w umiejętności w profilach stanowiskowych. Oczywiście po części spowodowane może być to modą, niemniej jednak biorąc udział w licznych panelach ekspertów wiem, że umiejscowienie wspomnianych kompetencji w profilach wynika jednak z realnych zadań wymagających coraz częściej niestandardowych rozwiązań. Po drugie coraz więcej firm chce uruchamiać **programy zorientowane na zarządzanie innowacyjnością pracowników**, widząc w tym szansę na zbudowanie własnej przewagi konkurencyjnej. Cel bardzo

sensowny, natomiast warto zadbać o to, aby był sensownie zrealizowany, czyli w ostatecznym rozrachunku nie przyniósł więcej strat niż zysków. Na przykład dając pracownikom poczucie korzystania, a nie wykorzystania ich potencjału. Poniżej kilka wskazówek do rozważenia przed uruchomieniem tego typu programów.

Zdefiniuj kompetencje kreatywność i innowacyjność, tak aby pracownicy jasno wiedzieli jakich zachowań oczekuje się od nich w organizacji. Na „rynku” modeli kompetencyjnych można spotkać różnorodne definicje. Warto pamiętać, że kreatywność i innowacyjność to nie są tożsame pojęcia.

Kreatywność to umiejętność tworzenia nowych i wartościowych rozwiązań. Natomiast w innowacyjności istotne jest nie tylko wymyślenie i opracowanie nowych lub istotnie ulepszonych rozwiązań/koncepcji, ale także umiejętność ich wdrożenia.

Warto pamiętać, że nie zawsze musimy sami w firmie kreować rozwiązania. Istnieje możliwość pozyskiwania ich z otwartego rynku. Pytanie zasadnicze brzmi więc: **czego oczekujemy od naszych pracowników**: innowacyjności czy kreatywności? Za innowacyjnością musi iść decyzyjność. Jeśli coś mam wdrożyć muszę mieć taką możliwość (finansową, prawną, kompetencyjną). Tak więc może okazać, że od zespołu bardziej oczekujemy kreatywności, a od jej menadżera innowacyjności.

Promuj w organizacji egalitarne podejście do innowacyjności i kreatywności. Oznacza to, że traktujemy wspomniane dyspozycje tak jak inne cechy, zdolności czy umiejętności (wzrost, inteligencja, komunikatywność), czyli w sposób powszechny i ciągły. Wszyscy jesteśmy więc kreatywni czy innowacyjni, natomiast prezentujemy różne nasilenie owych dyspozycji. Możemy je także, przynajmniej do pewnego stopnia, rozwijać. Za egalitarnym podejściem przemawia choćby skuteczność takich oddziaływań jak treningi twórczego myślenia czy obserwowana zdecydowanie większa otwartość i mniejszy schematyzm w myśleniu dzieci w porównaniu z osobami dorosłymi. Przyjęcie w organizacji

odmiennego podejścia, czyli **elitarnego punktu widzenia ogranicza możliwość korzystania z potencjału pracowników, a dodatkowo stygmatyzuje i działa demotywująco**. Ludzi dzielimy bowiem wg prostej zero-jedynkowej skali na tych, którzy mają to „coś”, czyli zdolność do kreacji i tych, którzy nie mają i nigdy mieć jej nie będą.

Stwórz zapotrzebowanie na innowacyjność w organizacji. Jeśli zamierzasz zachęcić osoby do proaktywności, kreowania i wdrażania nowych rozwiązań, to najpierw stwórz popyt na takie rozwiązania. **Zdefiniuj konkretne, realne i ważne dla firmy problemy**, bo tylko takie mają szanse wdrożenia. Zamiast ogólnego pytania: co zrobić, aby było lepiej, doprecyzuj problem np. „Co zrobić, aby w sytuacji xxx nadal utrzymać sprzedaż na danym poziomie?” lub „Co zrobić, żeby nie zmieniając parametrów technicznych urządzenia wprowadzić dodatkową usługę/rozwiązanie, którego oczekuje klient?” (w efekcie i tak będzie lepiej!). Nie ma nic gorszego niż zachęcanie pracowników do kreowania nowych rozwiązań, a następnie pozostawianie ich bez odpowiedzi lub skupianie się tylko na negatywnych aspektach propozycji.

Toleruj ryzyko. Czasami odnoszę wrażenie, że firmy a konkretnie przełożeni myślą życzeniowo i oczekują niemożliwego. Chcą mianowicie, aby pracownicy przynosili innowacyjne rozwiązania (najlepiej opracowane po godzinach pracy, w tak zwanym „międzyczasie”), które zapewnią stuprocentowy sukces biznesowy, nie są więc obarczone ryzykiem niepowodzenia. Nowość zawsze wiąże się z ryzykiem. Możemy je minimalizować, natomiast nie da się go całkowicie zniwelować. **Brak tolerancji na ryzyko skutkuje tym, że menadżerowie czy pracownicy podejmują decyzje bezpieczne, zazwyczaj promujące sprawdzone rozwiązania.** Takie podejście nie naraża ich na żadne negatywne konsekwencje. Warto więc komunikować, że **w firmie jest przestrzeń na ryzyko (przynajmniej umiarkowane).** Nie ma też presji jedynie na doraźne korzyści i konieczność natychmiastowego udowodnienia słuszności swojego innowacyjnego pomysłu.

Przygotuj menadżerów. Dość powszechną praktyką

są szkolenia z zakresu kreatywności skierowane do pracowników. Oczywiście nie zachęcam do rezygnacji z nich, natomiast zdecydowanie **większy nacisk warto położyć na przygotowanie menadżerów do korzystania z twórczego potencjału zespołu, stymulowania do innowacyjnego myślenia.** Warto pamiętać, że to dodatkowa funkcja kadry kierowniczej (zasadnicza dotyczy realizacji bieżących zadań operacyjnych), jednak kluczowa z perspektywy rozwoju i dotrzymania kroku zmianom rynkowym. Cóż więc powinien **umieć menadżer-innowator?** Z pewnością **zadawać stymulujące, problemowe pytania. Nie bać się także podważać istniejącego status quo, rozpoznawać i eliminować „wrosłe” w zespół schematy myślowe, dokonywać konstruktywnej oceny rozwiązań, a wreszcie prowadzić krótkie spotkania problemowe, ukierunkowane na pozyskanie niestandardowych wartościowych rozwiązań.** Każdą z tych umiejętności można oczywiście „obudować” w trakcie szkolenia odpowiednimi narzędziami ułatwiającymi pełnienie roli menadżera – innowatora.

Na koniec przytoczę ciekawe badania zrealizowane przez Teresę Amabile i współpracowników dotyczące **wpływu presji czasu na kreacje pracowników.** Warto o nich wspomnieć, ponieważ często w organizacjach słyszę opinię, że twórcze myślenie jest ograniczone ze względu na towarzyszącą pracy dużą presję czasu. Jak się okazuje **wysoki poziom kreacji ma szansę pojawić się, nawet przy skrajnie dużej presji czasu, jednak ludzie muszą mieć poczucie, że uczestniczą w czymś ważnym, robią sensowne, użyteczne rzeczy.** Amabile mówi wręcz o tym, że mają poczucie misji. Jednocześnie autorka wskazuje na zjawisko odwrotne: **niską kreatywność pracowników w sytuacji wysokiej presji czasu.** Tak jej zdaniem dzieje się w organizacjach, w których pracownicy mają poczucie, że są w nieustanny młynie: nie mają poczucia, że ich praca jest ważna, plany nieustannie zmieniają się, a dzień rozpada na wiele niepowiązanych z sobą różnorodnych działań.

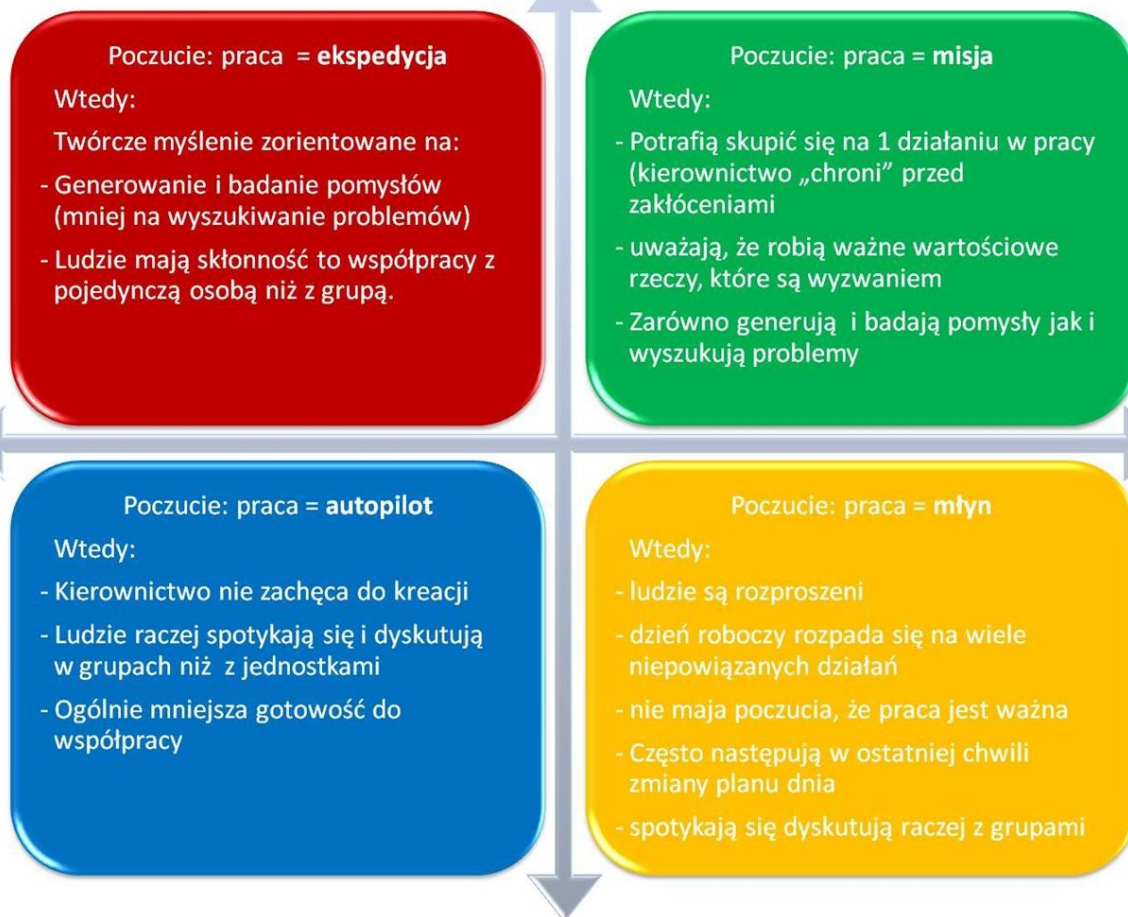
Katarzyna Brachowska-Przeniosło,
Konsultant NAVIGO Grupa

Poniżej macierz obrazująca zależność pomiędzy zmienną kreatywnością a zmienną presją czasu.

PRAWDOPODOBIENSTWO TWÓRCZEGO MYŚLENIA

WYSOKIE

NISKIE



NISKA

PRESJA CZASU

WYSOKA

Źródło: „Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością” str 139, MT Biznes sp. zo.o., 2005



Kreatywność, twórczość to hasła, których biznesowa kariera rozkręcała się powoli lecz systematycznie.

Aktualnie nie ma już chyba menadżera, gotowego negować zapotrzebowanie na twórczość swojego zespołu. Dawny podział na zadania kreatywne i te wymagające ścisłego przestrzegania procedur skapitulował, gdy dostrzeżono, że nawet tak analityczna i wymagająca systematyczności praca, jak księgowanie powinna być kreatywna. Współcześnie niemal każda firma dąży do twórczości. Nie stronią od niej nawet

Co z tą kreatywnością?

tak egzotyczne w jej kontekście instytucje, jak wojsko, czy ZUS.

Czy twórczość długo utrzyma swoją pozycję lidera biznesowych wartości? Wydawałoby się, że tak. Każdy myślący przedsiębiorca znajdzie przecież w twórczości coś, co jest mu szczególnie potrzebne. Pojemność terminu to jednak broń obojętna. Używając tak ogólnego hasła, trudno zakomunikować sobie, swoim pracownikom lub konsultantom, co tak naprawdę jest istotą oczekiwań wyrażonych w zamówieniu na twórczość.



Jak zauważa Edward Nęcka - profesor psychologii, najwybitniejszy propagator kreatywnego myślenia w Polsce, termin ten możemy rozumieć co najmniej na trzy sposoby:

- **twórczość to cecha (człowieka lub zespołu),**
- **twórczość to proces,**
- **twórczość to dzieło.**

Jako menadżer byłbym szczególnie zainteresowany twórczością w tym ostatnim znaczeniu. Jako szkolenowiec skupiam się na tym pierwszym. Konsultant skupiłby się prawdopodobnie na procesie, jednak specjalistów od twórczości rzadko pyta się jak powinna funkcjonować efektywna firma. Szkoda, bo w tym właśnie obszarze najwięcej jest do zrobienia.

Twórczy efekt to wytwór łączący w sobie nowość i użyteczność. W biznesie najczęściej będzie to produkt, usługa lub rozwiązanie organizacyjne zwane innowacją. W kraju, jak nasz, goniącym lepiej rozwinięte gospodarki prosty sposób na innowacje to transfer technologii z miejsc, które nowoczesność odwiedziła w pierwszej kolejności. **Problem w tym, że rozwijając się w ten sposób zawsze pozostaniemy co najwyżej drudzy.** A nie oszukujmy się, nasze ambicje każą konkurować o pozycję lidera. Aby to osiągnąć poza uczeniem się od najlepszych, trzeba samemu zmieniać, wynajdować, konstruować i udoskonalać, czyli właśnie tworzyć. Tę świadomość rodziły menadżer zazwyczaj posiada.

Problem pojawia się jednak, gdy trzeba owo tworzenie wprowadzić w czyn. Częstym oczekiwaniem kierownika wobec szkoleniowca jest rozwinięcie w pracownikach twórczości w rozumieniu cechy. Często oprócz samej cechy oczekuje się przełącznika, którym można by wprawiać rzeczonych pracowników w tryb twórczego lub systematycznego działania.

Na przeciw pragnień menadżera staje jednak mechanizm znany jako błąd aktor-obszawator. O ile menadżer widząc swoich podwładnych źródeł twórczości dopatruje się w ich cechach, pracownicy spoglądają na menadżera i barier twórczości doszukują się w funkcjonowaniu firmy. Komentarz, jaki można usłyszeć po bardzo udanym treningu twórczości to „Pięknie, pięknie, ale w naszym dziale, gdzie panuje ścisła hierarchia i asekuranctwo...” I tak twórcze dzia-

łanie rozbija się o wzajemne oczekiwania i przeszkody upatrywane poza obszarem własnego wpływu.

Dlaczego? Wydaje się, że termin **twórczość ma jeszcze co najmniej jedno znaczenie. Twórczość to też postawa. Postawa wiążąca się z gotowością do podejmowania ryzyka i otwartością na wspólne działanie i co bardzo ważne akceptacją porażek. Twórczy menadżer nie może skupiać całej władzy, gdyż wówczas nawet najlepiej wyedukowani w twórczości pracownicy nie mają okazji wykazać się swoją kompetencją. Twórczy pracownicy nie mogą oczekiwać od menadżera zachęty do przeznaczenia dwóch miesięcy w roku na udoskonalanie taśmy produkcyjnej. Jedni i drudzy powinni zrozumieć potrzeby partnerów i starać się realizować je w kontekście nadrzędnych potrzeb całej firmy.**

Chcąc mieć piękny i funkcjonalny dom, nie zlecimy architektowi przygotowania go w całości według własnej koncepcji. Dobrze też, jeśli nie narzucimy mu całkowicie własnej wizji, bo wówczas dom może rozpaść się lub w najlepszym wypadku nie przejść odbioru technicznego. Najlepsze efekty osiągniemy jeśli poświęcimy czas na przedstawienie projektantowi naszych oczekiwań i poznanie ograniczeń, jakich będziemy musieli przestrzegać, aby dach nie zawalił się na głowę. Dobrze też, jeśli podczas budowy będziemy pozostawali w stałym kontakcie z nadzorcą budowlanym i w razie potrzeby wspólnie z nim podejmowali ważne decyzje.

Podobnie menadżerowie i ich zespoły wykazując się zrozumieniem rzeczywistych celów organizacji, chęcią jej udoskonalania oraz gotowością podejmowania ryzykownych działań mogą funkcjonować w sposób prawdziwie kreatywny. Muszą jednak ufać sobie nawzajem i być gotowi do świętowania wspólnych sukcesów, tak samo jak do wspólnego przyjmowania porażek. Ktoś powie, że taki model organizacji to utopia. Być może. Skoro jednak chcemy równać się z najlepszymi, a nawet ich wyprzedzać, musimy ponieść ryzyko. **Wprowadzenie utopijnych standardów może się nie udać, jeśli jednak zakończy się powodzeniem, zmiana pozycji w relacjach transferu technologii stanie się możliwa.**

dr Radosław Sterczyński,
adiunkt SWPS Sopot

Kierownik modułu stosowana psychologia twórczości

Możemy to zrobić także w Polsce

Z Lucyną Formelą z Gdańskiej Fundacji Przedsiębiorczości, szefem projektu Pomorska Fabryka Designu, w ramach którego wypromowana została niezwykła marka „Sto Palców” rozmawia Katarzyna Brachowska-Przeniosło.

MYŚMY JASNO MÓWILI: jest to trudne, ale jest to możliwe

Katarzyna Brachowska-Przeniosło: Jesteś szefem projektu, który wpisuje się w nurt tzw. projektów innowacyjnych. W czym szczególnie wg Ciebie przejawia się jego innowacyjność?



Lucyna Formela : Bardzo innowacyjna była sama grupa docelowa, do której projekt był skierowany. Stanowiły ją osoby 50 plus, ale wyłącznie utalentowane rękodzielniczo. Jest oczywiście dostępne różnego rodzaju wsparcie dla tego typu grupy wiekowej, jednocześnie ja nie znam drugiego takiego projektu, który „wyluskiwałby” i koncentrowałby się na tak precyzyjnie zdefiniowanej grupie. Do projektu weszły bowiem osoby, które z jednej strony prezentowały wysoki poziom uzdolnień rękodzielniczych, z drugiej zaś posiadały odpowiednie zasoby kompetencyjne. Przyjęliśmy założenie, że naszym wsparciem możemy objąć kandydatów, którzy musieli być (zgodnie z przyjętą skalą oceny) przynajmniej umiarkowanie przedsiębiorczy, kreatywni, otwarci na innych, zaangażowani, umiejący dobrze zorganizować pracę własną. To, że nasz projekt ogranicza się do tak wąskiej grupy czasami było zarzutem kierowanym pod jego adresem. Moim zdaniem to ograniczenie było właśnie innowacyjne, a dodatkowo znacznie bardziej efektywne finansowo: kierujemy środki do wyselekcjonowanej, sprawdzonej grupy, a nie globalnie, narażając się tym samym na ryzyko, że trafią do osób nieprzygotowanych, na ten moment nie mogących „udźwignąć” danego typu rozwiązań, bo brakuje im bazowych kompetencji.

KBP: Innowacja w Pomorskiej Fabryce Designu była jeszcze obecna w co najmniej 2 innych wymiarach.

LF: Zdecydowaliśmy się między innymi na to, że każdy z naszych uczestników otrzyma indywidualne wsparcie profesjonalnych designerów, którzy mają na swoim koncie własne wdrożenia.

KBP: Czyli z jednej strony amatorzy-hobbyści, a z drugiej strony zawodowi projektanci?

LF: Dokładnie. Połączenie tradycyjnego rzemiosła z nowoczesnym designem, ubranie go w nowe ramy, tak aby stanowiło adekwatną odpowiedź na potrzeby współczesnego rynku. Takie rozwiązanie zapewniało jednocześnie transfer wiedzy, który rozwijał obie strony: i designerów i osoby 50 plus. Nasi uczestnicy to ludzie, którzy wychowali się w zupełnie innych realiach, w przedinformatycznej rzeczywistości. Nie chodzi tylko o technologie, ale nieco inny rodzaj wartości, sposób myślenia, budowanie własnej tożsamości. W naszym projekcie musieli wejść w zupełnie inny świat, na co dzień korzystać z nowoczesnych narzędzi internetowych i biznesowych. Sprzedaż produktów poprzez specjalnie stworzoną platformę internetową www.100palcow.com to tylko jedno z działań. Zanim doszło do sprzedaży dowiedzieli się, a później doświadczyli na własnej skórze, czym jest marka i jaka jest jej siła, jak należy ją budować, jak i gdzie szukać swojego klienta – czyli cały nowoczesny e-marketing. Innymi słowy dla uczestników projektu, do niedawna jeszcze bezrobotnych osób w wieku 50+, zaproponowane im rozwiązania były nowe, innowacyjne. Wymagały przełamania się, wielkiej elastyczności, otwarcia na nowość.

KBP: Projekt stanowił więc szansę, ale równocześnie i niośł ryzyko?

LF: Wejście w nowy, nieznany sobie obszar zawsze wiąże się z ryzykiem. Ale ja mam poczucie, że nasi uczestnicy zostali potraktowani bardzo poważnie. Projekt nie pozostawił ich na marginesie, w skansenie rękodzieła, a nakierował na rozwiązania stosowane w nowoczesnej gospodarce.

KBP: No właśnie jakie stawialiście sobie cele w projekcie i jakie były kolejne kroki milowe w jego przebiegu?

LF: Głównym celem była aktywizacja i rozwój osób uzdolnionych rękodzielniczo, które uczyniłyby swoje hobby podstawą utrzymania, pomysłem na życie zawodowe. Natomiast akurat ta edycja projektu skierowana była do osób 50 plus, pozostających bez zatrudnienia. Jednocześnie, co warto podkreślić, ten model można przecież multiplikować i odnosić do grup o innej charakterystyce demograficznej. Jeśli chodzi o przebieg projektu, to pierwszym krokiem, zanim przystąpiliśmy do rekrutacji uczestników, były badania.

KBP: To także istotna wartość dodana projektu. Celem Twoim i Twojego zespołu było stworzenie modelu, który będzie dawać szansę na maksymalne wykorzystanie potencjału twórczego grupy docelowej. Będzie minimalizował (bo o całkowitej eliminacji w tak krótkim czasie trudno mówić) siłę rażenia barier ograniczających innowacyjność uczestników projektu. Idealne rozwiązanie?

LF: Rzeczywiście, zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie badań. Ich wyniki były podstawą badań tworzonego przez nas modelu aktywizacji zawodowej. Wnioski były ciekawe. Okazało się na przykład, że osoby 50+ uważają, że są niesprawiedliwie i stereotypowo oceniane przez pracodawców, jako mniej kreatywne i mniej nastawione na biznes w porównaniu z osobami młodszymi. Co ciekawe w zakresie innych kompetencji badani nie mieli podobnego odczucia. Uważali, że wiek nie działa dyskryminująco i pracodawcy oceniają ich podobnie, a niekiedy wyżej w porównaniu z osobami młodszymi.

Wyciągnęliśmy z tego wniosek, że musimy traktować kreatywność podobnie jak inne kompetencje u osób 50 plus. Kierować się założeniem, że niższa podaż pomysłów w tej grupie wiekowej wynika raczej z braku zapotrzebowania na nie (nie stawianiu tego typu wyzwań pracownikom), niż obniżonym poziomem kreatywności pracowników 50 plus. Założyliśmy, że wewnątrz grupy uczestników musimy stworzyć „wewnętrzny popyt” na innowacyjne pomysły i mobilizować osoby do ich kreowania. Myślę, że to nam się udało. Podobnie działania promujące markę na pewno bardzo korzystnie wpłynęły na zmianę wizerunku osób 50 plus – podkreślając ich innowacyjność i biznesową postawę. Z perspektywy ponad rocznej współpracy z uczestnikami naszego projektu muszę potwierdzić, że postrzeganie osób 50 plus jako mniej kreatywnych, z całą pewnością jest stereotypem. Miałam okazję obserwować jak pracowali, poszukiwali, jak tworzyli swoje produkty i rozwiązywali problemy.

KBP: Co jeszcze udało się wdrożyć w odpowiedzi na uzyskane wyniki? Z raportu wynika, że dla innowacyjności pracowników istotne jest zapewnienie swobody w podejmowaniu uzasadnionego ryzyka, ograniczenie biurokracji i stworzenie klimatu współpracy i wymiany informacji.

LF: Jeśli chodzi o ryzyko to od samego początku jasno mówiliśmy: projekt jest wieloaspektowy, a przez to wymagający, ale osiągnięcie jego założeń jest możliwe. Próbujcie. Można dyskutować, czy rzeczywiście bardzo ryzykowali, bo w momencie rozpoczęcia projektu uczestnicy tak czy inaczej pozostawali bez zatrudnienia, a my staraliśmy się maksymalnie wspierać ich biznesowo, przejmować część kwestii administracyjno-formalnych (np. samo zarządzanie sklepem internetowym). Jednak rzeczywiście, kiedy uczestnicy założyli własne działalności gospodarcze i zaczęli sprzedawać swoje produkty, po raz pierwszy namacalnie zderzyli się z realiami rynku. Niekiedy pojawiało się rozczarowanie, że poziom sprzedaży jest niższy, niż niektóre osoby oczekiwały, choć, szczególnie gdy wyjeżdżaliśmy na różnego rodzaju targi, ich produkty wzbudzały powszechne i bardzo pozytywne zainteresowanie. Niekoniecznie przekładało się to na sprzedaż. Tak więc udział w ryzykownym przedsięwzięciu uaktywnił u niektórych postawy rozczarowania i rozgoryczenia, ale inne osoby wyraźnie zmobilizował, skłonił do ponownej analizy swojego produktu, docelowej grupy klientów, poszukiwania nowych możliwości sprzedaży.

KBP: Rozumiem zatem, że realizując tego typu innowacyjny projekt równie istotna jest tolerancja na ryzyko samej instytucji, jak i tworzących ją osób?

LF: Na pewno tak. Dodałabym jeszcze elastyczność i konsekwencję. To ogromnie ważne i pożądane cechy. Te trzy aspekty muszą być odpowiednio wyważone, aby efektywnie rozstrzygać twórczo-biznesowe dylematy. Jeśli twórca rękodzieła jest przekonany, że ma świetny produkt, który dodatkowo zbiera bardzo pozytywne opinie, i który jednocześnie sprzedaje się na poziomie znacznie niższym od założeń, to należy się zastanowić, czy jest tak dlatego, że działania marketingowe zostały skierowane do niewłaściwej grupy klientów, czy jednak ten super produkt ma jakieś braki. Obiektywna ocena takiej sytuacji jest bardzo trudna. Przyglądałam się uczestnikom naszego projektu, którzy z uporem maniaka i wbrew temu, co mówili inni współkolędy, bronili swojego projektu i wychodzili z coraz ciekawszymi pomysłami na jego promocję. Miałam ogromne poczucie satysfakcji. Były też osoby, które potrafiły się szybko zreflektować i dokonać zmian w produkcji, i słusznie. Ale również takie, którym przywiązanie do swojego „dziecka” nie pozwoliło spojrzeć na nie z dystansem. Uważam, że znalezienie równowagi pomiędzy wiarą w swój produkt, a spojrzeniem na niego z dystansem jest niezwykle trudne, ale brak właściwej perspektywy jest bezlitośnie weryfikowany przez rynek.

KBP: W waszym projekcie nie chodziło tylko o to, aby stworzyć nowy wartościowy produkt, ale żeby go wdrożyć, sprzedać i odnieść sukces finansowy. Na tym zasadza się istota innowacji. Sam pomysł bez wymiaru biznesowego to jeszcze nie innowacja.

LF: Tak. Zakładaliśmy co prawda, że ponieważ testujemy nowe i niesprawdzone rozwiązanie, nie musi się ono okazać sukcesem. Tym bardziej dokładaliśmy starań, by zabezpieczyć potencjalne ryzyka. To w tym celu stworzyliśmy wspólną markę dla indywidualnych produktów wytwarzanych przez kilkunastu niezależnych twórców. Wracając jednak do badań warto podkreślić, że w naszych rozwiązaniach prawno-organizacyjnych zwracaliśmy uwagę na to, aby uczestnicy projektu mieli poczucie wpływu i sprawczości, ponieważ „efekt pionka” w świetle wyników wpływa bardzo negatywnie na kreatywność. I rzeczywiście, sądzę, że praca nad autorskim produktem, definiowanie dla niego grupy odbiorców, samodzielna obsługa panelu swojego indywidualnego sklepu na platformie 100palcow.com, dała im duże poczucie wpływu. Pomimo wspólnej marki sporo było działań zorientowanych bardzo indywidualnie.

KBP: Po badaniach przyszła kolej na dalsze działania?

LF: Istotny był dwuetapowy proces rekrutacji, ukierunkowany na wyłonienie optymalnej grupy ludzi, to znaczy takich, którzy najbardziej rokują na przejście przez cały proces aktywizacji i późniejsze utrzymanie się na rynku. Dalej przeszkolenie uczestników i równoległe danie im indywidualnego, jednak wzajemnie zintegrowanego, doradztwa designerskiego, biznesowego i marketingowego. Ta integracja była niezwykle ważna. Zależało nam, aby konsultanci współpracowali ze sobą ściśle i każdy typ wsparcia nie szedł odrębnym torem. Może się bowiem zdarzyć, że nawet świetny projektant nie zastanowi się dostatecznie, czy jego produkt znajdzie klienta, kto ma nim być, czy jego wykonanie nie jest zbyt czasochłonne, a przez to nie podnosi niebotycznie jego ceny. No i wreszcie kolejny kamień milowy: powołanie do życia internetowej platformy sprzedażowej www.100palcpw.com oraz działania marketingowe promujące tę platformę, w tym czasowe stacjonarne stoiska podczas różnego rodzaju targów.

KBP: Zwróciłaś uwagę na interdyscyplinarność zespołu tworzącego wasz innowacyjny projekt.

LF: Rzeczywiście tak było. W projekcie uczestniczyli designerzy, specjaliści w zakresie e-commerce, psychologowie, konsultanci HR tworzący narzędzia do rekrutacji, eksperci od tzw. user experience, osoby wywodzące się z kręgów biznesu czy nauki, prawnicy pracujący nad regulaminem umożliwiającym działanie sklepu internetowego na terenie całej UE – cała masa ekspertów, bez których nie byłibyśmy w stanie zrealizować przedsięwzięcia.

KBP: Teoretycy zarządzania innowacyjnością zazwyczaj wskazują na korzyści płynące z interdyscyplinarności zespołu. Jak z perspektywy praktyka oceniasz zróżnicowanie waszej grupy projektowej – przypomnijmy

„skrzykniętej” na dość ograniczony czas na potrzeby jednak obarczonego pewnym ryzykiem projektu?

LF: W mojej opinii to zdecydowanie zaleta. Przy tworzeniu i wdrożeniu tak kompleksowego rozwiązania, dużej presji czasu, uzależnieniu od trudnej do przewidzenia reakcji rynku, interdyscyplinarna grupa szybkiego reagowania jest koniecznością. Problemy musiały być analizowane z wielu perspektyw. Pamiętajmy, że projekt miał innowacyjny charakter i nie był wcześniej przetestowany. Często poszukiwaliśmy zupełnie nowych rozwiązań, które musiały brać pod uwagę ich potrzeby. Oni też wchodzili w rolę ekspertów dysponujących wiedzą na temat swojej grupy, zwrócili nam na przykład uwagę na potrzebę szkolenia informatycznego, czy z zakresu autoprezentacji. Byli współautorami rozwiązań, które wprowadzaliśmy do projektu na bieżąco, kiedy pojawiła się potrzeba. Staraliśmy się słuchać tego, co mówią. Pamiętam choćby twórczą pracę nad zdefiniowaniem, kto jest klientem naszej wspólnej marki, czyli zasadniczym pytaniem: do kogo adresujemy nasze produkty.

KBP: Projekt toczył się w dużym tempie. Przypomnijmy, że mieliście kilka miesięcy na stworzenie badań i koncepcji całego modelu, a następnie 13 miesięcy na jego przetestowanie, wliczając w to czas na rekrutowanie uczestników. Czy tak duża presja czasu nie miała negatywnego wpływu na kreacje, jakość wypracowywanych rozwiązań?

LF: Myślę, że presja czasu jest potrzebna i bardzo mobilizująca, natomiast istotne jest także, aby zespół miał poczucie, że podejmuje się interesującego wyzwania, które ma szansę na wdrożenie. To działa motywująco. Niejednokrotnie spotkałam się z opiniami twórców, że presja czasu odgrywa pozytywną rolę w procesie kreacji. Zapamiętałam wypowiedź kompozytora, Macieja Małeckiego, że do tworzenia potrzeba spontaniczności, że nie może to być wyłącznie akt intelektualny. Jednocześnie stwierdził, że nic nie inspiruje go tak jak termin, który jest najlepszym bodźcem – „najzwyczajniej trzeba zdążyć, a pomysły przychodzą w trakcie pisania”. Zbyt duża ilość czasu, moim zdaniem, niekoniecznie sprzyja najlepszym rozwiązaniom, ich jakości. Przykra prawda zwykle jest taka, że nie przepracowujemy problemu lepiej, działamy mniej intensywnie, bo nie odczuwamy dużej presji. Oczywiście życzyłabym sobie np. abyśmy mieli dłuższy czas na rozwój marki – bo 6 miesięcy to zdecydowanie zbyt krótki okres - natomiast szybkie reagowanie na pojawiające się kryzysy jest kluczowe. Bez tego żadna innowacja nie ma szans.

KBP: Dlaczego zdecydowałaś się na udział w innowacyjnym, jednak ryzykownym projekcie?

LF: Myślę, że oprócz samego rękodzieła, które interesuje mnie także prywatnie, również fakt, że ten projekt jest tak komplementarny i tak różnorodny. Dążyliśmy do połączenia tradycyjnego rękodzieła z nowoczesnym designem, tego co amatorskie z tym, co profesjonalne, dojrzałości uczestników projektu z młodością projektantów. To był niewątpliwie eksperyment. Mam nadzieję, że udany i stworzona marka utrzyma się na rynku. Natomiast nawet gdyby się tak nie stało, to jestem przekonana, że dla uczestników projekt ten był ogromną wartością dodaną w ich życiu. Także dla tych, którzy czasami głośno wyrażali uwagi krytyczne.

KBP: Rozumiem, że masz poczucie, że uczestniczyłaś w czymś sensownym, użytecznym. Na koniec poproszę Cię jeszcze o 3 wskazówki dla osób decydujących się na kierowanie innowacyjnymi przedsięwzięciami.

LF: Po pierwsze konieczny jest otwarty model współpracy z wieloma instytucjami, ekspertami – gotowość do budowania interdyscyplinarnego zespołu. Po drugie zaangażowanie i konsekwencja, wreszcie odporność na kryzysy, które zawsze się pojawiają. Trzeba mieć świadomość, że wdrażanie czegoś nowego spotyka się z oporem, nie zadowolimy wszystkich. Natomiast takiego projektu, kolokwialnie rzecz ujmując, nie można „odpękać”, zostawić swemu życiu. On się sam nie robi. Trzeba stale poszukiwać nowych rozwiązań, dopytywać, uczyć się, zmieniać koncepcje. W naszym przypadku od momentu, kiedy projekt został napisany (lato 2011) do momentu testowania stworzonego modelu (luty 2013 – luty 2014) nastąpiła cała masa zmian - niektóre pierwotne założenia legły w gruzach i musieliśmy od tworzyć nowe rozwiązania od podstaw. Rutyna gubi każdą innowację.

KBP: Dziękuję za rozmowę.

POLECAMY



Zamiast recenzji

Tworząc innowacje zazwyczaj nasze myślenie ukierunkowane jest na przyszłość. I słusznie. Jednocześnie przydatnym zabiegiem jest poruszanie po całej osi czasu, uwzględnianie wszystkich trzech perspektyw czasowych: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Przeszłość bywa równie inspirująca, a czasem wręcz „zawiera” prawie gotowe rozwiązania. Poniżej krótki fragment pewnej książki:

Całe popołudnie spędziłem w księgarni. Nie było w niej książek. Nie drukowano ich już od pół wieku bez mała. (...) Nie można już było szperać po półkach, ważyć w ręce tomów, czuć ich ciężaru, zapowiadającego rozmiar lektury. Księgarnia przypominała raczej elektronowe laboratorium. Książki to były kryształki z utrwaloną treścią. Czytać można je

było przy pomocy optonu. Był nawet podobny do książki, ale o jednej jedynej stronicy między okładkami. Za dotknięciem pojawiały się na niej kolejne karty tekstu. Ale optonów mało używano, jak mi powiedział robot-sprzedawca. Publiczność wołała lektory – czytały głośno, można je było nastawić na dowolny rodzaj głosu, tempo i modulację....

Czyż opis nie przypomina dzisiejszych e-booków czy audiobooków? A powstał, bagatela, 54 lata temu w 1960 roku. Jego autorem jest Stanisław Lem. W „Powrocie z gwiazd” znajduje się więcej opisów rozwiązań, które towarzyszą nam dzisiaj, a może i tych, które będą naszą codziennością w przyszłości?

Stanisław Lem: „Powrót z gwiazd”, str. 107, wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1968

Bezpłatny warsztat "Okiem Eksperta HR" - zostały ostatnie miejsca!

Zapraszamy na VI spotkanie z serii **Okiem Eksperta HR**, organizowane przez NAVIGO Grupa, które odbędzie się **15 kwietnia 2014r.**, we wtorek w Hotelu Scandic w Gdańsku.

Temat: **„Jak korzystać z innowacyjnego potencjału zespołu?”**
czyli
jak tworząc burzyć i burząc tworzyć?

Prowadzenie:

- Katarzyna Brachowska-Przeniosło, Konsultant NAVIGO Grupa
- dr Radosław Sterczyński, adiunkt SWPS Sopot, kierownik modułu stosowana psychologia twórczości

W programie:

- ⇒ Czy innowacyjność jest kwestią wyboru?
- ⇒ Jak przeciwdziałać barierom ograniczającym podaż nowych i wartościowych rozwiązań w zespole/organizacji?
- ⇒ Jak rozbudzić popyt na innowacyjność w zespole/organizacji?
- ⇒ Proinnowacyjne style zarządzania.
- ⇒ Główne role w procesie zarządzania innowacyjnością.
- ⇒ Czy i jak nagradzać za innowacyjne pomysły?
- ⇒ Otwarte vs zamknięte modele innowacji – implikacje dla zespołu/organizacji.
- ⇒ Słów kilka o dobrych praktykach: analiza peryferii, kampanie innowacyjne, moderacje zespołów kreatywnych.

[Dokładne informacje oraz formularz zgłoszeniowy](#)

Zapraszamy



**Z CYKLU POZNAJEMY NOWE ZAWODY
CZYLI
„CINKCIARZ INNOWACJI” - reaktywacja**

Porusza się tak zwanym krokiem czujno-wyzwolonym. Stanowi go mieszanka nonszalancji i podejrzliwości. Ciemne okulary i czarna skórzana kurtka to bazowe elementy stroju, bez względu na porę roku czy aurę. Spotkać go można zazwyczaj w pobliżu dużych obiektów biznesowych, najczęściej głównego wejścia. Bez trudu rozpoznaje klientów, podchodzi niespiesznie i zagaduje, jednak tylko jedną połową ust, niewidoczną od strony zewnętrznych obserwatorów (umiejętność mówienia „półgębkiem” to jedna z kluczowych umiejętności, bez których żaden szanujący się przedstawiciel zawodu nie wejdzie na rynek).

Obserwując cinkciarza innowacji można ulec błędnemu wrażeniu, że to przypadkowy przechodzień pod kątem prostym przecinający drogę pracownikom korporacji. Otóż nie. Trajektoria ruchu i sekwencja wypowiedzi są od początku dokładnie przemyślane. Kiedy twarz pracownika znajduje się w odległości około 50-max 60 cm od twarzy cinkciarza, ten ostatni przyciszonym głosem, jednak z odpowiednią dykcją wypływa z siebie słowa:

„Coś potrzeba? innowacje, pomysły, idee..... coś potrzeba? innowacje, pomysły, idee..... coś potrzeba? innowacje, pomysły, idee..... „

Każda sekwencja musi składać się z 3 powtórzeń, wypowiedzianych najlepiej na jednym wydechu. Jeśli klient zainteresuje się transakcją i podejmie temat (zazwyczaj następuje tutaj pytanie: po ile?), cinkciarz wykonuje szybkie ruchy głową, przeczesując wzrokiem teren i syczy przez zęby: „Nie tutaj.” Lekkim uniesieniem brwi wskazuje, żeby pójść za nim - najczęściej za winkiel budynku lub w pobliże toalety. Tam dokonywana jest ostateczna transakcja.

Udało mi się porozmawiać z jednym z przedstawicieli nowego zawodu. Na początku był nieufny, ale potem nieco rozkręcił się. Wykonał wiadomy ruch brwiami i syknął półgębkiem: „Nie tutaj, za filarem.” A po dotarciu na miejsce: „Co chce Pan wiedzieć?”

- Czy ta robota się opłaca - przeszedłem od razu do konkretów.
- Za średnią krajową bym nie tyrał. Zasadniczo jak punkt jest dobry, to wychodzisz człowieku na swoje. Tylko musisz znać teren i być zasadniczo kontaktowy... - przerwał jednak, bo podbiegł nieco zdyszany, mniej więcej trzydziestoparolatek.
- Panie Heniu, daj pan jedną. Po ile pan ma dzisiaj? - zapytał.
- Po dwieście.
- Po dwieście? - prawie krzyknął klient - co tak drogo, to chyba radykalne?
- Radykalne innowacje są zasadniczo po 500, po dwieście są przyrostowe.
- Rany boskie daj pan przyrostową, może starczy. Dzisiaj mam ocenę okresową i muszę coś mieć. Ostatnio nie miałem no i pojechali po premii.
- Z optymalizacji procesów może być? - rzucił fachowo Pan Henio.
- Dawaj Pan.

Szybka wymiana i transakcja została domknięta.

Chciałem kontynuować rozmowę, ale Pan Henio dał znak, abym milczał. Kolejna osoba zbliżała się, nerwowo rozglądając się na boki.

- Panie Heniu mam hita. Świeża koncepcja, jeszcze nie prezentowana, nówka sztuka, przedwczoraj dopracowana.
 - Pokaż Pan - cinkciarz przeglądał szybko podane papiery -Może być za 350 - rzucił.
 - 350??? To kpiny Panie Heniu, mówię przecież, że innowacja RA-DY-KAL-NA - klient akcentował każdą sylabę.
 - Panie Krzysienku, ja znam definicje - rzucił nieco urażony pan Heniu - ale ja już ją mam. Wezmę za 350, bo pana lubię, a po przeróbce pójdzie może w finansowym.
 - Ale skąd pan ma? - dopytywał zaskoczony pracownik zwany czule Krzysieniem - A, rozumiem, ta świnią już tu była. A umawialiśmy się w zespole na poufność. Nie ma już świętości, nie ma zasad. Daj Pan po 350.
- Pan Henio zakończył transakcję i podeszedł do mnie.
- No i co chce Pan jeszcze wiedzieć?
 - Już tylko jedno? Przyjmie mnie pan na stażystę?

kbp

*Cinkciarz (przez zniekształcenie ang. *change money*^[1], wymawianego przez cinkciarzy „cincz many” lub „cieńć many”) - potoczne określenie osoby, która za czasów PRL prowadziła nielegalny obrót walutami, tzn. skupowała i sprzedawała dolary amerykańskie, a także inne waluty wymienne i bony dolarowe PeKaO. Najwięcej cinkciarzy można było spotkać pod sklepami sieci „Pewex” i „Baltona”, gdzie towar kupić można było wyłącznie za walutę obcą lub bony, a także hotelami, bankami, lotniskami i na giełdach samochodowych.*

