

Jan Klimek

# Wpływ przywództwa na procesy innowacyjne w organizacji

**Żyjemy w świecie przełomowych zmian wynikających z pojawiających się megatrendów. Trzy z tych megatrendów, tj.: globalizacja, wirtualizacja i transformacja, prowadzą nas w kierunku ery cyfryzacji (Cyber-Age). Globalizacja jest widocznym i nabierającym coraz większego znaczenia elementem naszego życia. Wszechobecna komunikacja mobilna, globalny dostęp do informacji i rozbudowane sieci komunikacyjne wciąż ją przyspieszają.**

Przełomową zmianą stała się nieograniczona dostępność do komunikacji bez barier, za pośrednictwem sieci społecznościowych ułatwiających coraz bardziej dynamiczne rozprzestrzenianie się pomysłów, informacji i planów. W artykule staram się pokazać rolę przywództwa w rozwijaniu i utrwalaniu procesów innowacyjnych, które w życiu codziennym firm przybierają formę zarządzania innowacjami (zmianami).

## Co stanowi siłę napędową innowacji?

Langdon Morris w swojej niezwykle ciekawej książce *Permanent Innovation* wyróżnia sześć elementów, które są motorem zmian we współczesnym świecie<sup>2)</sup>. Opracowanie skutecznego programu innowacyjnego wymaga przemyślenia, zrozumienia i zastosowania ich w praktyce.

1. Komodytyzacja – (ang. *Commoditization*) szczególny sposób urynkowania produktów przez obniżkę cen lub utratę walorów luksusu. Nagłośniecie znaczenia komodytyzacji nastąpiło za sprawą

konkurencji między gigantami sprzedaży rynkowej: Wal-Mart i Sears. Ten pierwszy postawił na innowacyjne rozwiązania w trzech wymiarach: koszty towarów, koszty dystrybucji, ustalanie cen. Sears nie mógł już dłużej dyktować cen na rynku, gdyż Wal-Mart oferował jakościowo podobne towary po niższej cenie. Konkurencja na rynku detalicznym nadal jest potężna, przemyślana strategia działania firmy pozwoli na uniknięcie pułapki komodytyzacji.

2. Rewolucja cyfrowa – jest niemalże tożsama z rozwojem technologii informatycznej. W ciągu ostatnich kilkadziesiąt lat przeszliśmy od rewolucji analogowej do cyfrowej. Negatywne skutki rewolucji cyfrowej uderzyły najpierw w producentów komputerów (IBM, czyli jeden z najstarszych i największych koncernów informatycznych, zwolnił 200 tys. pracowników w wyniku restrukturyzacji). Firmy na całym świecie obniżają koszty operacyjne, technologia informatyczna zwiększa możliwości poprawienia wydajności, możliwe stało się kreowanie wirtualnych modeli biznesowych z oceną ryzyka. Proces cyfryzacji przyspiesza komodytyzację, gdyż zwiększa skalę dostępności dóbr. Dzięki rozwojowi technicznemu i technologicznemu towary dotąd uznawane za luksusowe stają się dostępne na rynkach masowej produkcji. Obniżenie ich cen stało się możliwe dzięki zdrowej konkurencji w danym segmencie i niższych kosztach produkcji osiągniętych poprzez cyfry-

zając. Sterowanie procesami rynku produkcji i dystrybucji przy pomocy programów komputerowych przyczyniło się do sukcesów takich firm, jak Tesco, Carrefour czy Wal-Mart. Digitalizacja ma wpływ również na ukierunkowanie rozwoju sztuki, biznesu, życia społecznego: cyfrowe projektowanie, produkcowanie, dystrybuowanie. Cyfrowe życie.

3. Media społecznościowe – cyfrowa technologia coraz intensywniej wkracza w praktycznie każdy aspekt naszego życia. Nikt z nas nie wyobraża sobie prowadzenia biznesu bez dostępu do internetu i szeregu aplikacji, ułatwiających formalne funkcjonowanie firmy i zarządzanie przedsiębiorstwem. Cyfrowa rewolucja wkroczyła do naszego prywatnego życia. Portale społecznościowe wciąż przyciągają nowych użytkowników, większość osób regularnie korzystających z internetu ma swój profil przynajmniej na jednej „społecznościówce”. A jest w czym wybierać: Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn, YouTube czy Nasza Klasa.

4. Globalizacja – w znaczeniu gospodarczym opiera się na traktowaniu podmiotów gospodarczych na świecie, jako jednego rynku. Lecz globalizacja wkracza (czy też już wkroczyła) w pozostałe aspekty naszego życia. Odwołując się do poprzednich podpunktów możemy stwierdzić, że globalizacja ma wymiar społeczny, a raczej społecznościowy. Poprzez „*social media*” staliśmy się zglobalizowaną społecznością. W efekcie strategii rozwoju przedsiębiorstw powinny być ukierunkowane na klienta globalnego, gdyż społeczności gospodarcze wykraczają poza granice państwowe. I jest to kolejna możliwość rozszerzenia swojej działalności na zagraniczne rynki i dotarcia do nowych klientów.

5. Burzliwy świat. Zarządzanie pokonuje bariery niepewności. Wystarczy włączyć wiadomości, by przekonać się że świat funkcjonuje w turbulentnych

warunkach. Kryzys gospodarczy, katastrofy naturalne, przemoc, wojny, głód. Ważne jest jak dane przedsiębiorstwo reaguje na zmiany „z zewnątrz”. Pojawia się pytanie: czy jest tu miejsce na zaprezentowanie możliwości innowacyjnych?

6. Przyspieszenie. Morris nazywa ten trend „destrukcyjnym (niszczącym) przyspieszeniem”.

Sześć opisanych powyżej „sił napędowych” jest ściśle powiązanych, nie występują niezależnie od siebie. Jeśli skutki ich współwystępowania się zbiegną, mogą osiągnąć poziom destrukcyjnego potencjału, który Morris ocenia, jako zdecydowanie nieunikniony. Rozwijanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu innowacyjnych rozwiązań jest szansą, a nawet koniecznością.

### Rozwój innowacyjności

Niewątpliwie, już teraz znajdujemy się w środku epoki cyfrowej (Cyber-Age). Globalizacja i digitalizacja zapanowały nad wszystkimi aspektami naszego życia, a społeczna transformacja opanowała całą planetę. Możemy spodziewać się, że Cyber-Age rozwinie się bazując na dwóch obszarach: pierwszy z nich to wspomniana wcześniej digitalizacja, natomiast drugi to wirtualna rzeczywistość. Digitalizacja prowadzi do agresywnej konkurencji wszystkich przeciwko wszystkim w każdym aspekcie naszego życia. Stąd też pochodzi stale zwiększający się popyt na kreatywne rozwiązania i innowację, a coraz bardziej inteligentne i sprawne urządzenia oraz programy cyfrowe jeszcze bardziej wzmacniają ten proces.

Globalna konkurencja ogarnia osoby indywidualne, firmy, organizacje, miasta, regiony i narody. Już dzisiaj duża część innowacji pochodzi z rodzącej się gospodarki i rozwijających się części świata, np. z Chin, Indii. Innym znaczącym źródłem innowacji jest digitalizacja. W chwili

obecnej ICT (Information & Communication Technology) jest bardzo istotnym narzędziem podnoszenia ludzkiej aktywności na coraz wyższy poziom.

Oczekując szybkiego i często skokowego rozwoju możemy spodziewać się, że będziemy świadkami rodzącego się „zimnego” świata, zdominowanego przez złożoną technologicznie sztuczną inteligencję. Możemy sobie wyobrazić świat, gdzie władcy i ich zwolennicy będą utrzymywać narody i regiony świata pod kontrolą. Ale możemy także zobaczyć inny świat – oparty na partnerstwie, dbający o stworzenie zaawansowanych technologicznie rozwiązań, gdzie dostatni poziom życia będzie standardem dla wszystkich, ale serca mogą przypominać bryłki lodu. To od nas i od naszych przywódców, kreujących wizję rozwoju organizacji czy państwa zależy, jakimi wartościami zostanie wypełniony czekający ludzkość świat określany mianem *Cyberness*.

### Kluczowe kompetencje w Cyber-Age

W świecie, gdzie konkurujemy nie tylko z globalnymi talentami, ale również z inteligentnymi urządzeniami, gdzie kreatywne rozwiązania i innowacje stały się siłą napędzającą w biznesie i innych obszarach naszego życia, potrzebujemy pięciu meta-kompetencji.

- **Kreatywność i innowacja** – Kreatywność, to umiejętność stworzenia czegoś nowego, nowych pomysłów i kreatywnych rozwiązań. Innowacja to umiejętność stworzenia nowej wartości poprzez zmiany.
- **Przedsiębiorczość i dbałość (care)**. Przedsiębiorczość, to zdolność do wykorzystania pomysłów poprzez dobrą organizację i zapewnienie niezbędnych zasobów służących ich realizacji. Dbłość jest ludzką zdolnością do brania odpowiedzialności za samych siebie, za innych, za organizację, za środowisko, za nasz świat i za przyszłość naszego ga-

tunku. To zdolność do czynienia osiągniętych rezultatów trwałymi.

- **Partnerstwo i współpraca**. Opiera się na wspólnej podstawie, otwartej komunikacji, wzajemnym zaufaniu i szacunku. Partnerstwo i współpraca spotęgowane przez sieci informatyczne niosą ze sobą ogromny potencjał do innowacji społecznej.
- **Strategiczne i operacyjne kompetencje w obszarze ICT** opierają się na umiejętnościach, ekspertyzie, zastosowaniu i doświadczeniach. Życie bez zaangażowania ICT wydaje się nie być możliwe.
- **Przywództwo bazujące na sile wewnętrznej (*inner strength*)**. Siła wewnętrzna bazująca na auto-przywództwie, sile mentalnej, sprawności fizycznej i *know-how*.

### Czynniki rozwoju firmy: kreatywność i innowacja

Kreatywny i kreatywność – słowa te zrobiły w ostatnich latach zawrotną karierę i zaczynają być nadużywane, dlatego warto sobie uzmysłowić, że kreatywność to m.in. potencjał twórczy, pomysłowość<sup>(1)</sup>. Kreatywność jest zdolnością do tworzenia nowych pomysłów, nieszablonowych rozwiązań oraz koncepcji. Najbardziej znaczące dla innowacji są kreatywne rozwiązania. Kreatywność odgrywa kluczową rolę w Cyber-Age. W obecnej rzeczywistości potrzebujemy kreatywnych rozwiązań i pomysłów, aby utrzymać swoją konkurencyjność i poradzić sobie z wciąż przyspieszającym rozwojem technologii i wszystkimi uciążliwymi zmianami wokół nas. Prowadzi to do ciągłej innowacyjności, widocznej we wszystkich zmianach pozwalających na stworzenie nowych wartości i wywierających trwały wpływ na rzeczywistość. Innowacja jest kombinacją kluczowych kwestii (*Key Issues*), kreatywnych rozwiązań oraz przypadku (*case study*) opisującego w racjonalny sposób, dlaczego dana inicjatywa jest warta realizacji. Ponadto, przedsiębiorczości, jako

zdolności do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów i ostatecznie dbałości zapewniającej utrzymanie stworzonych wartości. Zakres innowacji jest bardzo szeroki i może dosłownie dotyczyć wszystkiego. Może zaczynać się na małych zmianach, a skończyć się na przełomowych transformacjach. I dlatego należy pamiętać, że w momencie kiedy zakres innowacji poszerza się, staje się ona coraz bardziej ryzykowna.

Innowacja ma charakter kontekstowy. W zależności od kontekstu innowacja może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na stworzone wartości. Mamy skłonność do kojarzenia innowacji jedynie z jej pozytywnymi skutkami. Ale należy pamiętać, że to co dla jednej grupy beneficjentów jest pozytywne, przez inną może być postrzegane jako negatywne. Ujmując innowacyjność w prostych słowach, można ją po prostu określić, jako zdolność do tworzenia innowacji. Aby rozwijać tę zdolność potrzebujemy takich elementów, jak:

- Zdolność do wykorzystania zasobów poprzez zbadanie i ocenę jej wartości. Porzucenie cieni z przeszłości i nastawienie się na przyszłość, zorientowaną w kierunku pożądanego wizji (projektowanie przyszłości – *future design*).
- Kreatywność i innowacja. Kreatywne osoby są najwartościowszym zasobem organizacji, lecz dzisiaj większość innowacji jest realizowana przez starannie wyselekcjonowane zespoły.
- Partnerstwo i współpraca. Większość innowacji jest wynikiem zespołowych wysiłków! Kluczowym jest podążanie od zazdrości do empatii oraz od konkurencji do współpracy.
- Kompetencje informatyczne. W dzisiejszych czasach trudno jest rozwijać innowację bez odpowiednich kompetencji i przemyślanego zaangażowania w obszarze ICT.
- Zapewnienie odpowiednich zasobów i wsparcia: otwarta przestrzeń, technologia, wykwalifikowani ludzie, dostęp do informacji i wiedzy.
- Edukacja odgrywająca kluczową rolę w dbałości o rozwój kluczowych kompetencji związanych z innowacyjnością. Bardzo ważne w rozwoju kompetencji staje się samokształcenie i auto-przywództwo (*self-leadership*).

### Metody pobudzenia kreatywności

Wszystko co jest wokół nas, a nie jest tworem natury, pochodzi z czyjejś wyobraźni. Idea lub marzenie jest najpierw wewnętrznym obrazem zanim stanie się elementem naszej rzeczywistości, jako coś konkretnego i rzeczywistego. Kombinacja kreatywnego myślenia i przedsiębiorczości prowadzi najczęściej do stworzenia czegoś nowego, reprezentującego nowe wartości. Intuicyjnie oczekujemy kreatywnych rozwiązań od kreatywnych ludzi. Takie myślenie dotyczy szczególnie artystów. Lecz kreatywne rozwiązania nie są domeną tylko i wyłącznie osób kreatywnych. Wszyscy jesteśmy zdolni do kreatywności i tworzenia kreatywnych rozwiązań, ponieważ jej źródłem jest wyobraźnia, stymulowana takimi czynnikami, jak inspiracja bądź intuicja. Wyobraźnia wiąże się z kreatywną osobowością, ale może być także wspierana odpowiednimi technikami kreatywnymi.

Współcześni menedżerowie, zwłaszcza ta grupa która aspiruje do rangi liderów wie, jak zachęcać do kreatywności i innowacji, do tworzenia nowych wartości. W literaturze opisywane są proste techniki, które składają się na metodę określoną jako *Creative Solutions*. Metoda ta bazuje na zmianie paradygmatu od poszukiwania do znajdowania, dotyczącego kreatywnych pomysłów i rozwiązań. To metoda o szerokim zastosowaniu, nadająca się do wykorzystania zarówno w rozwiązywaniu prostych problemów, jak również dylematów na poziomie strategicznym lub egzystencjalnym. Jest wykorzystywana do opracowywania *Business Case*, służącego innowacji i poszukiwaniu nowych sposobów zarządzania i prowadzenia biznesu.

Jest również wykorzystywana jako matryca do realizacji celów wymagających kreatywnych rozwiązań, takich jak nowe przedsięwzięcia biznesowe lub transformacje wewnętrzzorganizacyjne.

*Creative Solutions* są jasnym i uporządkowanym procesem. Ich stosowanie pozwala ludziom znaleźć kreatywne idee i rozwiązania, niezależnie od poziomu ich własnego potencjału kreatywności. Pomagają także w pokonaniu syndromu kreatywności, określanego jako *Black-Box*, gdzie oczekujemy uzyskania kreatywnych pomysłów i rozwiązań nie wychylając głowy z otaczającego nas świata. Proces *Creative Solutions* to zmiana podejścia od koncentracji na kreatywnych ludziach do koncentracji na kreatywnych rozwiązaniach. Jeśli w danej organizacji kierownictwo docenia rozwiązanie kreatywne, zachęca do ich poszukiwania i wdrażania, wówczas metod *Creative Solutions* dać może nieoceniane korzyści. Jeśli z jakichś względów kierownictwo jest zachowawcze i asekuracyjne, żadna metoda nie jest stosowana, w obawie przed naruszeniem *status quo*. Stabilność daje poczucie komfortu.

Tylko marzenie może szybko, łatwo i bez ryzyka wyrwać nas z naszej sfery komfortu, i jest także najprostszą drogą do odkrycia nowych możliwości. Ważne jest aby zdawać sobie sprawę z tego, że częste wykorzystywanie różnych metod w poszukiwaniu nowych idei ma ogromny wpływ na naszą zdolność do porzucenia istniejącej rzeczywistości, i dryfowania w kierunku wyobraźni, a nawet twórczej fikcji.

Zależnie od tego jak kreatywne ma być rozwiązanie, konieczne jest wykorzystanie różnych poziomów wyobraźni. To zrozumiały i łatwy w zastosowaniu proces, podczas którego ludzie wykorzystujący go nie muszą uważać się za kreatywnych. Może wydawać się, że zbyt koncentrujemy się na warunkach rozwoju kreatywności. Ale faktem jest, że potrzebujemy kreatywnych pomysłów i rozwiązań, a te możemy

stworzyć posługując się odpowiednimi metodami, włączając w to, lub nie, kreatywnych ludzi. Dlatego też tego, czego naprawdę potrzebujemy i musimy rozwijać i wzmacniać, to nasza wyobraźnia. Badania, obserwacja, odkrycia i marzenia, i przy tym nie za dużo analizy – prowadzą nas do kreatywnych rozwiązań.

## Rola przywódcy w kreowaniu innowacji

Zdolność do opuszczenia sfery komfortu, przynajmniej czasowo, należy do kompetencji przywódczych. Mamy prawo podejrzewać, że przywódców do takich działań mogą skłaniać: ciekawość, marzenia, wizja, nadzieja, przedsiębiorczość, niezadowolenie, silne emocje, a często i ból przegranej. Zdolność do eksploracji wyobraźni i marzeń jest najprostszym, i najwygodniejszym sposobem na podróż poza sferę komfortu. Marzenia często prowadzą nas poza wizję przyszłości *Future View* (charakteryzują oczekiwaną przyszłość) w kierunku idealnego rezultatu, określanego jako *Dream Solution* – zrealizowanie marzeń opisujące pożądaną rzeczywistość. Idealne rozwiązanie jest szczególnie skuteczną drogą w odnajdowaniu nowych pomysłów i kreatywnych rozwiązań.

Takie podejście jest wykorzystywane, jako punkt wyjścia w działaniach określonych jako *Time Reverse Strategy* lub *Time Reverse Innovation*. Co oznacza niejako budowanie strategii od końca, czyli od marzenia z przyszłości traktowanego jako teraźniejszość. W pierwszej kolejności konieczne jest przejście przez etapy *Exploration* i *Discovery* do *Blue Sky Ideas* i *Beyond*. Idealny rezultat jest szczegółowym opisem pożądanego przyszłości w czasie teraźniejszym. To obraz tego, co chcemy osiągnąć. Kiedy go już opiszemy, musimy odnaleźć drogę dzięki której osiągnęliśmy go. W tym celu musimy niejako cofnąć się w czasie, aby odkryć kroki, które doprowadziły nas do tego miejsca. Pozwoli to

na zidentyfikowanie kluczowych kamieni milowych. Umożliwia to opracowanie tzw. nawigatora przyszłości (*Future Navigator*), który ułatwi nam nawigację do przyszłości.

Metoda ta jest szczególnie przydatna w tworzeniu przełomowych przykładów innowacji lub przygotowania strategii. Takim sposobem świat idei pomoże nam w przejściu do nowej rzeczywistości. Dobre pomysły są siłami napędzającymi rozwój świata w kierunku lepszej cywilizacji. Nawet najlepsze pomysły same się nie realizują. Wymagają zorganizowanych działań. Cytowany przez nas wcześniej Morris na pytanie, kto wprowadza innowacje i działania kreatywne – odpowiada „musi ich być trzech”: lider, pomysłodawca (geniusz) i mistrz wykonawczy. Wszyscy trzej tworzą nową wartość w procesie zarządzania, którą nazywa kulturą innowacyjności<sup>5</sup>.

Jak można rozwinąć kulturę innowacyjności w przedsiębiorstwie, które dotychczas nie korzystało z nowatorskiego programu wdrożeniowego? Kultura w sensie gospodarczym jest wyrazem postaw, zachowań, preferencji klientów. Kultura innowacyjna w danym przedsiębiorstwie powstaje, gdy pracownicy wszystkich szczebli angażują się we wspieranie, promowanie i wdrażanie nowych produktów/usług/modeli biznesowych, a trzy główne role przez nich przyjęte w spektaklu innowacyjności, to lider (*Innovation Leader*), pomysłodawca (*Innovation Genius*) i mistrz wykonawczy (*Innovation Champion*). Pomysłodawca (geniusz) opracowuje pomysły, począwszy od konstruktywnej krytyki, poprzez nowe rozwiązania i

idee, aż do wglądu i oceny innowacyjnego produktu. Nie możemy wprowadzać innowacji, jeśli przyjmujemy i akceptujemy rzeczy takimi jakimi są obecnie, jakimi były wczoraj. Bycie pomysłodawcą polega na widzeniu rzeczy ulepszonych, ułatwiających funkcjonowanie, nowoczesnych. Taka osoba odznacza się zdolnościami tworzenia, kreowania, posiada niekonwencjonalne pomysły i potrafi wznieść się ponad szarą rzeczywistość.

Mistrz innowacji wspiera, zachęca, kieruje przebiegiem procesu w danym przedsiębiorstwie w sposób praktyczny i usystematyzowany. Ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za znalezienie twórców nowych idei (geniuszy) i wspieranie ich w wyszukiwaniu nowatorskich rozwiązań, jest mentorem. W hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa jest w centrum, stanowi ogniwo łączące menedżerów wyższego szczebla z pracownikami szeregowymi. Lider innowacyjności kształtuje lub wpływa na kształt podstawowych struktur przedsiębiorstwa, z wyraźnym naciskiem na wspieranie innowacji. Buduje bazowe struktury funkcjonowania firmy: od struktury organizacyjnej, poprzez zasady, cele, priorytety. Poprzez ustalenie ambitnych celów, podkreśla związek między strategią danej organizacji a dążeniem do innowacji. Stawia nowatorskie rozwiązania na czele listy priorytetów. Idealną jest taka sytuacja w przedsiębiorstwie, gdy pomysłodawca, mistrz i lider współpracują ze sobą, uzupełniają się, wymieniają rolami i świadomie realizują założenia strategii rozwoju innowacyjnego

### **Bibliografia:**

1. Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 121.
2. Morris L., *Permanent Innovation*, Innovation, Labs, California 2006, s. 54.
3. Raich M., Dolan S., *Beyond Business and Society in Transformation*, Palgrave MacMillan, 2008.
4. Raich M., Dolan S., Klimek J., *Globalna Transformacja Biznesu i Społeczeństwa*, Difin, Warszawa 2011.
5. Schwartz T., *Sześć tajemnic tworzenia kultury innowacji*, [www.hbrp.pl/news](http://www.hbrp.pl/news).