

Krzywa innowacji

Innowacje w organizacjach często zaczynają się od entuzjastów fascynujących się nowinkami i opowiadających z niekłamanym zapałem wszystkim naokoło o ich wspaniałych możliwościach. Tak zwani „poważni ludzie” patrzą na nich z pobłażliwością, uważając za nieszkodliwych maniaków. W tym poczuciu pobłażliwości dają im czasem szansę na opracowanie jakiegoś prototypowego rozwiązania opartego na takiej nowince. Jeśli entuzjastom to się uda, takim rozwiązaniem zaczynają się interesować w organizacjach ludzie nastawieni najbardziej postępowo, często wizjonerzy, którzy rozumiejąc istotę nowości dostrzegają szansę na rozwój organizacji. W zależności od sytuacji, rozwój oznacza poprawę jakości, zwiększenie wydajności, obniżenie kosztów, ułatwienie pracy, poszerzenie rynku zbytu, zyskanie lojalności klientów itp. Na wizjonerach innowacja często się kończy, bo następną za wizjonerami jest przepaść, która nazywa się „pieniądze na wdrożenie”. Jak wiadomo, przepaści nie można przekroczyć dwoma krokami, więc albo te pieniądze zostaną wpisane do budżetu organizacji i innowacja jest wprowadzana, albo nie i wtedy innowacja jest zarzucona, bo im więcej czasu upłynie, tym bardziej nowość traci smak świeżości. Jeśli pieniądze w budżecie znajdą się, to pałeczkę przejmują racjonalni progresiści. Swoje przekonanie co do innowacji opierają nie na wizji, tylko na twardej kalkulacji, choć niepozbawionej elementów ryzyka. Ich systematyczna i konsekwentna praca nad wdrożeniem nowości do praktyki organizacji daje szansę na sukces, którym jest ten stopień rozwoju, który dzięki wprowadzonej innowacji można osiągnąć. Wówczas przyłączają się do nich konserwatyści, którzy chętnie mówią – wiedziałem/wiedziałam, że to ma potencjał, zawsze wierzyłem/wierzyłam, że ci się uda – i tym podobne miłe słowa. Różnica między progresistami a konserwatystami polega na stosunku do ryzyka. Progresiści są gotowi zaryzykować, ponieważ patrzą na innowacje optymistycznie i mają nadzieję na sukces, a konserwatyści – nie. Konserwatyści deklarują swoje poparcie dopiero wtedy, gdy ryzyka już nie ma, bo sukces osiągnięto. Wreszcie ostatni na krzywej innowacji są ci, dla których niegdysiejsze śniegi zawsze były bielsze i którzy w końcu akceptują innowacyjne rozwiązanie tylko dlatego, że nie mają innego wyjścia. Nie można bowiem w nieskończoność równać w dół, utrzymując równoległe i stare, i innowacyjne rozwiązania. Kiedyś przestarzałe rozwiązania trzeba wreszcie zamknąć, a ludzi przekwalifikować.

Opisana powyżej krzywa innowacji ma charakter ogólny, ale szczególnie dobrze opisuje innowacje informatyczne, które są w dzisiejszych czasach najliczniejsze. Dzisiaj rozwój właściwie we wszystkich dziedzinach odbywa się dzięki zastosowaniom informatyki, albo bezpośrednim, albo pośrednim. Ta krzywa dobrze tłumaczy, dlaczego małe przedsiębiorstwa są często najbardziej dynamiczne. W małych przedsiębiorstwach dystans między entuzjastą, wizjonerem i decydentem o wdrożeniu jest krótki. Często dwie lub nawet wszystkie te trzy role pełni ta sama osoba. Sukces, jeśli nadejdzie, będzie bezpośrednim sukcesem tych

samych osób, więc warto zaryzykować. Ci, którym się uda, są na fali, czasami na całe życie, ci którym się nie uda – cóż, zdarza się. Ponieważ to mała firma, to i konsekwencje gospodarcze i społeczne są małe. A czego właściciele i pracownicy firmy nauczyli się przy takiej nieudanej innowacji, to ich; z tym nowym doświadczeniem mogą spróbować kolejnej innowacji, być może w innej konfiguracji, a z większą szansą na sukces.

W dużych przedsiębiorstwach przeskoczenie przepaści między entuzjastami i wizjonerami a decydentami jest o wiele trudniejsze, a skłonność do ryzyka mniejsza. Poniekąd to nie dziwi, bo konsekwencje nieudanej innowacji dla dużego przedsiębiorstwa mogą być znaczne. Z drugiej strony konkurencja nie śpi i cały czas się rozwija. Jeśli otoczenie rozwija się szybciej niż przedsiębiorstwo, to takie przedsiębiorstwo z pewnością przegra walkę konkurencyjną na rynku i być może nawet zbankrutuje. Dlatego w wielu przedsiębiorstwach na szczytach władzy są wiceprezesi do spraw rozwoju, którzy wsłuchują się w głosy wizjonerów, obserwują rynek i konkurencję, ważą ryzyko i koszty, i gdy uznają, że czas jest właściwy – podejmują decyzję o wdrażaniu nowości do praktyki.

Ta krzywa dobrze tłumaczy też, dlaczego innowacje przychodzą z takim trudem w administracji publicznej. Administracja działa w granicach prawa. Jeśli prawo reguluje administrację zbyt szczegółowo, to każda większa innowacja wymaga uprzedniej zmiany prawa, a to w takim kraju jak Polska trwa nieprawdopodobnie długo. Dystans między entuzjastami i wizjonerami a decydentami jest bardzo duży, szczególnie, jeśli tym faktycznym decydem jest urzędnik układający budżet Państwa. Jeśli innowacja zakończy się sukcesem, to jej owoce zbiorą nie ci, który stali u jej podstaw – ich pensje z tego tytułu nie wzrosną. Natomiast jeśli ryzyko się zmaterializuje, to oni poniosą wszelkie możliwe negatywne konsekwencje, bo zmarnowali publiczne pieniądze. W takich warunkach mamy cichą zgodę, aby niczego w administracji nie zmieniać, nawet jeśli ewidentnie cierpi na tym społeczeństwo i gospodarka. Administracja z nikim nie konkuruje i nie może zbankrutować, zatem te czynniki presji na innowacyjność nie działają. Pozostaje światło kierownictwo, które rozumie potrzebę innowacyjności w administracji i ma wystarczającą moc, aby przeprowadzić konieczne zmiany.