

Czy można nauczyć innowacyjnego przywództwa?"

Listopad, 2016

Olaf Żylicz,

Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej,

olaf.zylicz@biznes.edu.pl

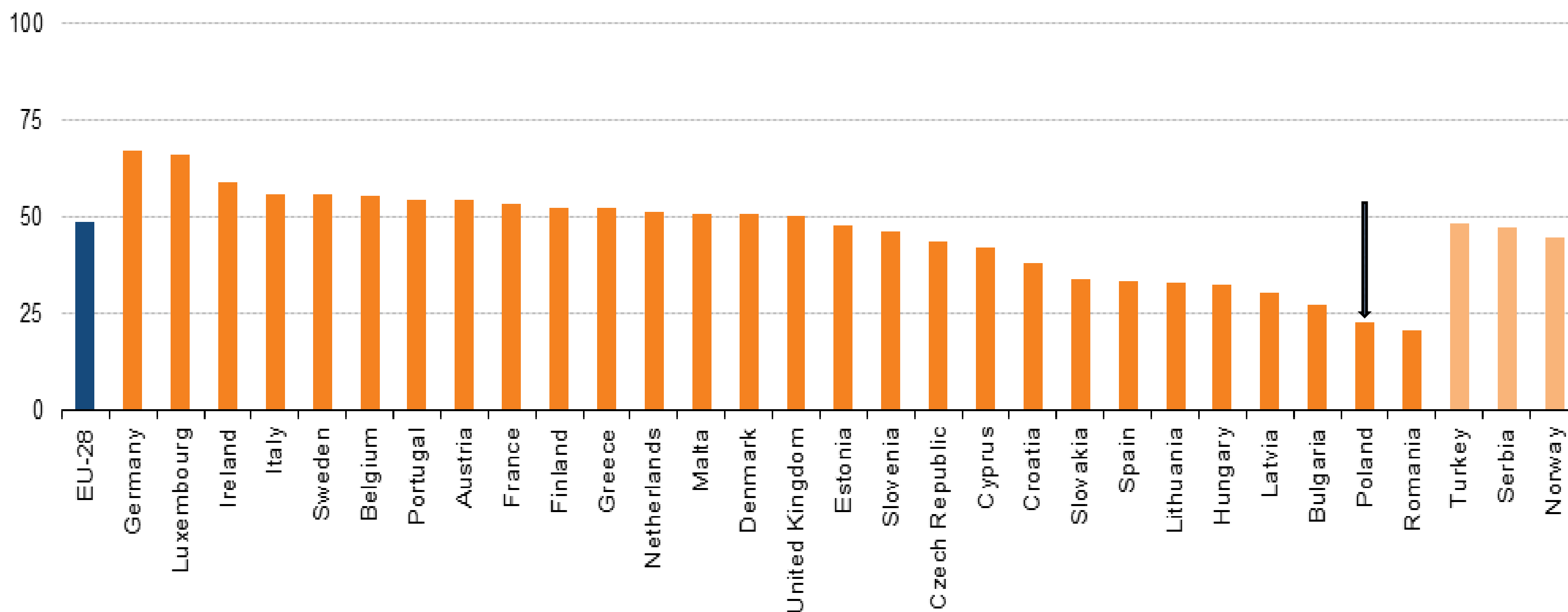
Z informacji MNiSW 08.16

*Choć w europejskich rankingach innowacyjności Polska zaliczana jest do **grupy umiarkowanych innowatorów**, dystans między naszym krajem a międzynarodową czołówką wciąż jest ogromny. Dlatego jednym z priorytetów MNiSW jest wzrost innowacyjności przez umożliwienie działania nowoczesnym przedsiębiorstwom oraz **ułatwienie współpracy nauki z przemysłem**.*

*... **jedynym sposobem** na budowę prawdziwie innowacyjnej gospodarki jest skonstruowanie **pomostu** pomiędzy światem nauki a biznesu, które oddziela tzw. „**dolina śmierci**”.*

Tym pomostem jest ustawa o innowacyjności.

Eurostat – udział firm innowacyjnych



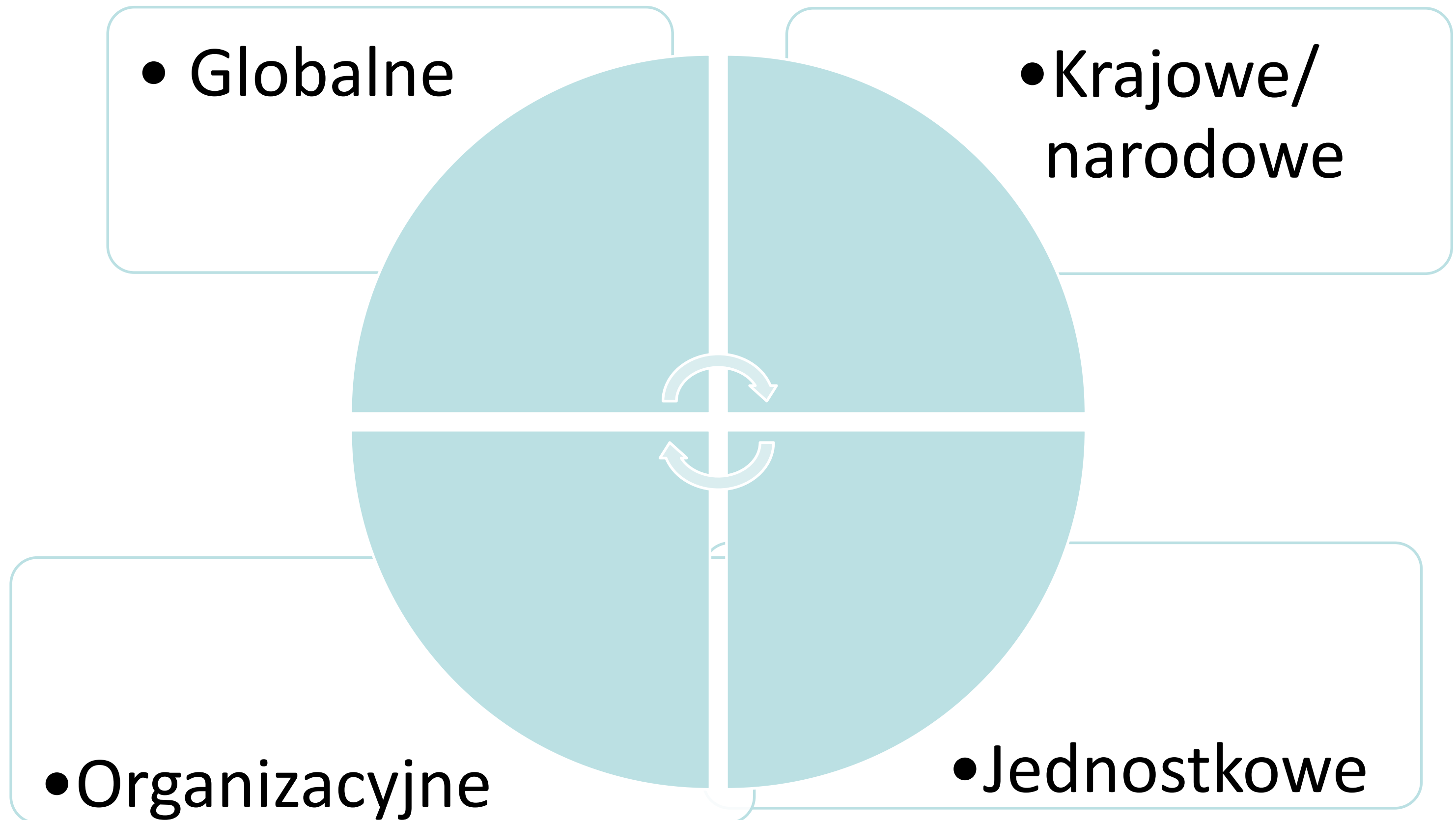
(*) The survey reference period covers the three years from 2010 to 2012.

Source: Eurostat (online data code: inn_cis8_type)





Uwarunkowania innowacyjności i jej przywódców



Wyzwania globalne

Kluczowe ryzyka dla korporacji (Aon Hewitt, 2014)

Top 7 global corporate risks

1. Damage to brand and reputation
2. Economic slowdown and recession
3. Regulatory changes
4. Pressure from competition
5. Inability to attract and retain talent
6. Inability to drive and implement innovations
7. Discontinuity in operations



"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."

Source: Aon Global Risk Management Survey 2015

Ready-Now Leaders: *Meeting Tomorrow's Business Challenges* (DDI global report , 2014/2015)

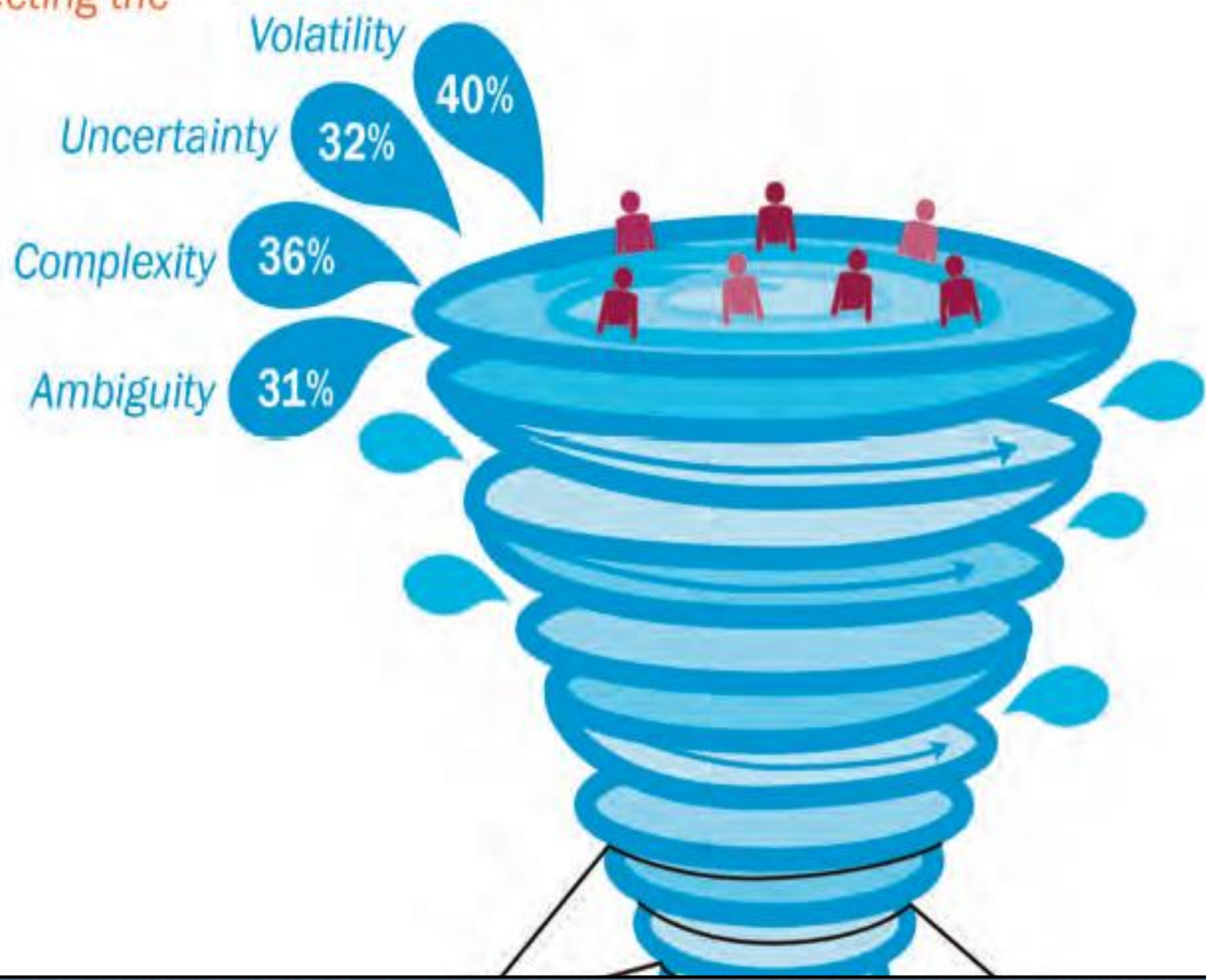
Antycypowanie i reagowanie na samą istotę i szybkość zachodzących zmian

Działanie w sposób zdecydowany nawet wtedy, gdy nie mamy jasnego kierunku czy w warunkach niepewności.

Poruszanie się w świecie niepewności i nierzadko chaosu.

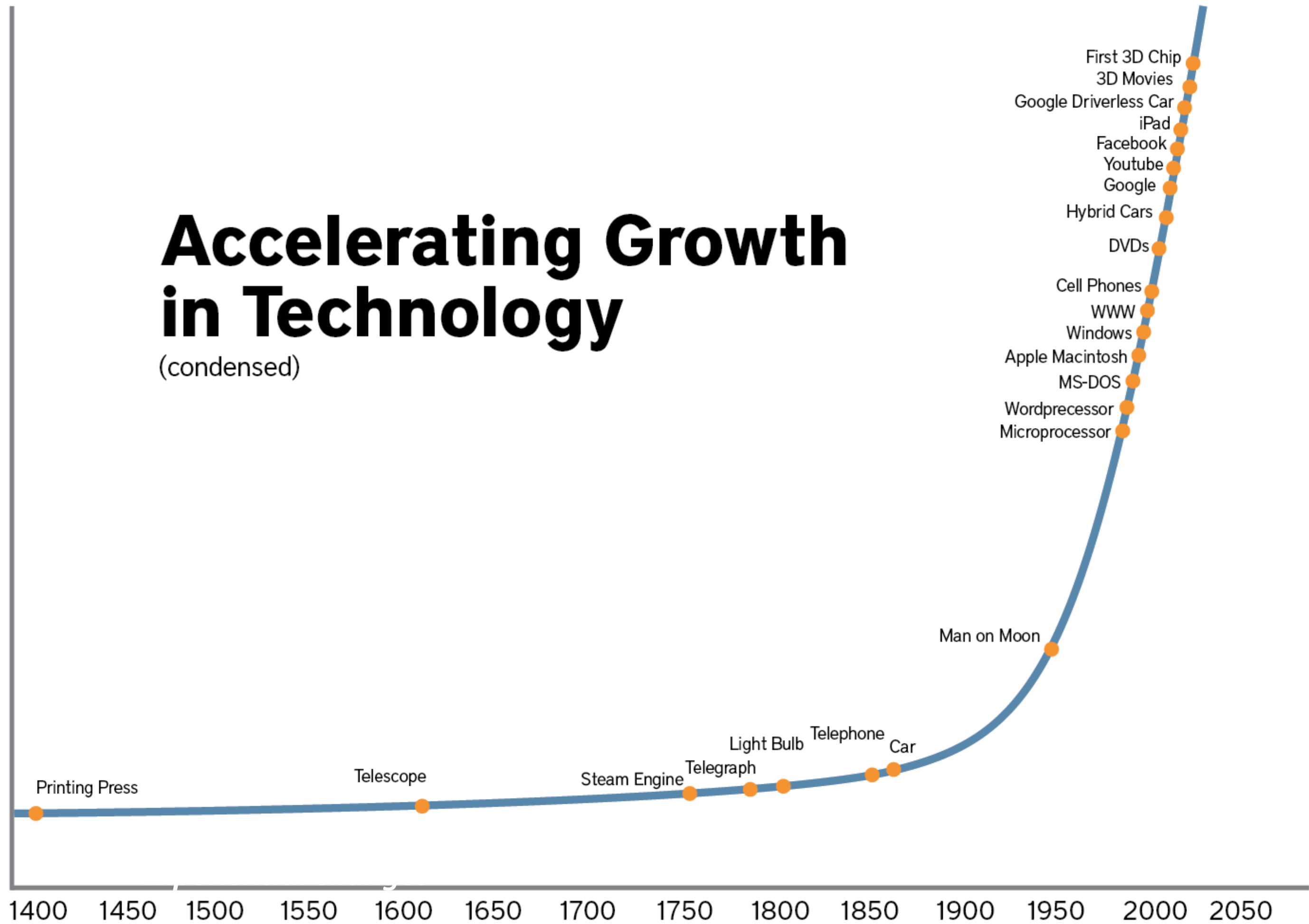
Utrzymywanie efektywności pomimo nieustających niespodzianek i trudności z przewidywaniem nadchodzących zdarzeń

Percent of HR professionals who report that leaders are incapable of meeting the challenges of...



Accelerating Growth in Technology

(condensed)



A hand-drawn illustration of a tombstone. The tombstone is a simple, rounded rectangular shape with a dark outline. It is surrounded by several simple line drawings of flowers with multiple petals and a central circle. To the right of the tombstone is a simple line drawing of a tree with a trunk and a few branches. The background is a plain, light-colored surface.

R.I.P.

HARDWARE.

IF YOU ARE

NOT

A SOFTWARE
COMPANY,

YOU'RE DEAD!

Nowe technologie mogą
być tyleż
błogosławieństwem, co
przekleństwem.

Mogą utrudniać:
systematyczne,
samodzielne myślenie,
umiejętność wytrwałego
skupiania uwagi,
infantylizować i
degenerować relacje
międzyludzkie

PŁYTKI
UMYSŁ
JAK Nicholas Carr
INTERNET
WPŁYWA NA
NASZ
MÓZG



Nassim Nicholas Taleb

Urodzony w Libanie w arystokratycznej rodzinie.

Uczył się na University of Paris, Wharton School, University of Pennsylvania.

Przez wiele lat *trader* nowojorskiej giełdy.

Profesor zarządzania ryzykiem m.in. na New York University's Polytechnic Institute.



Rozróżnienie osób/ rzeczy/systemów ze względu na to jak reagują na nagłe zmiany, szoki, chaos.

Chińska porcelana reaguje źle – jest **krucha** (*fragile*).

Są obiekty **wytrzymałe** (*robust*), jak Feniks, mityczny ptak, który po śmierci odradza się z popiołów.

Są wreszcie obiekty **antykruche** (*antifragile*), jak mityczna Hydra.

Taleb zajmuje się istotą zmienności i kalkulowaniem ryzyka w czasach, w których nie można w sposób mechaniczny przewidywać przyszłości.

Opisał **czarne łabędzie** - to wydarzenia niezwykle rzadkie, znajdujące się na samym krańcu ogona rozkładu prawdopodobieństwa, ale wywierające olbrzymi wpływ na otoczenie i świat. To nie tylko katastrofy w rodzaju ataku terrorystów na USA 9 września 2001 r., którego bezpośrednim następstwem były m.in. wojny w Iraku i Afganistanie, czy krachu giełdowego, który nastąpił w 2008 r. po upadku banku Lehman Brothers; także rozwój Internetu.

Na „czarne łabędzie” można się przygotować.

Kultury i doświadczenia narodowe

Kluczowe wartości izraelskiej przedsiębiorczości

Kultura networkingowa

Stawianie wyzwań

Duma z sukcesów

„Ciepły” paternalizm

Otwartość na improwizację

Zachęcanie do podejmowania ryzyka

Wspólnotowość (*chavruta*) i

organiczna innowacyjność



Sześć uniwersalnych stylów przywództwa według GLOBE

Charismatic/value-based leadership reflects the ability to inspire, to motivate, and to expect high performance from others based on strongly held core values.

Team-oriented leadership emphasizes team building and a common purpose among team members.

Participative leadership reflects the degree to which leaders involve others in making and implementing decisions.

Humane-oriented leadership emphasizes being supportive, considerate, compassionate, and generous.

Autonomous leadership refers to independent and individualistic leadership, which includes being autonomous and unique.

Self-protective leadership reflects behaviors that ensure the safety and security of the leader and the group.

Polska: Badanie opinii publicznej nad zaufaniem (2012)

- 74% Polaków deklaruje, że nie ufa innym.
- Polska ma najniższy współczynnik zaufania interpersonalnego w Unii Europejskiej.



Modele edukacji sprzyjające innowacyjności

Nassim Taleb, ***Antifragile***

„If about everything top-down fragilizes and blocks antifragility and growth, everything bottom-up thrives under the right amount of stress and disorder. The process of discovery (or innovation, or technological progress) itself depends on antifragile tinkering, aggressive risk bearing rather than formal education.”

Montessori

To edukacja:
Bez osądzania
Ze stałą informacją zwrotną
Nieustanne eksperymentowanie



Model *Appreciative Leadership* w edukacji szkolnej i biznesowej

- **Inquiry** – docenianie uczestników (klas, zespołów, organizacji) i wkładu, który wnoszą
- **Illumination** – pomoc w zrozumieniu w jakich obszarach mogą najwięcej wnieść do zespołu czy organizacji
- **Inclusion** – dawanie uczestnikom poczucia przynależności
- **Inspiration** – pomoc w ukierunkowaniu rozwoju
- **Integrity** – oczekiwanie, że uczestnicy będą dawali z siebie najwięcej ile potrafią dla większego dobra

Aalto University

Aalto University was founded in 2010 from the merger of Helsinki University of Technology, the Helsinki School of Economics and the University of Art and Design Helsinki.

The aim of the institution's foundation was to create a new innovative university combining science and technology, business and economics, design and art.



Aalto University – edukacja przez projekty i bez silosowych przedmiotów podstawowych



Singularity University czyli alternatywa dla Harvardu i Stanfordu



We believe our world has the people, technology, and resources to solve any problem, even humanity's most urgent, persistent challenges.

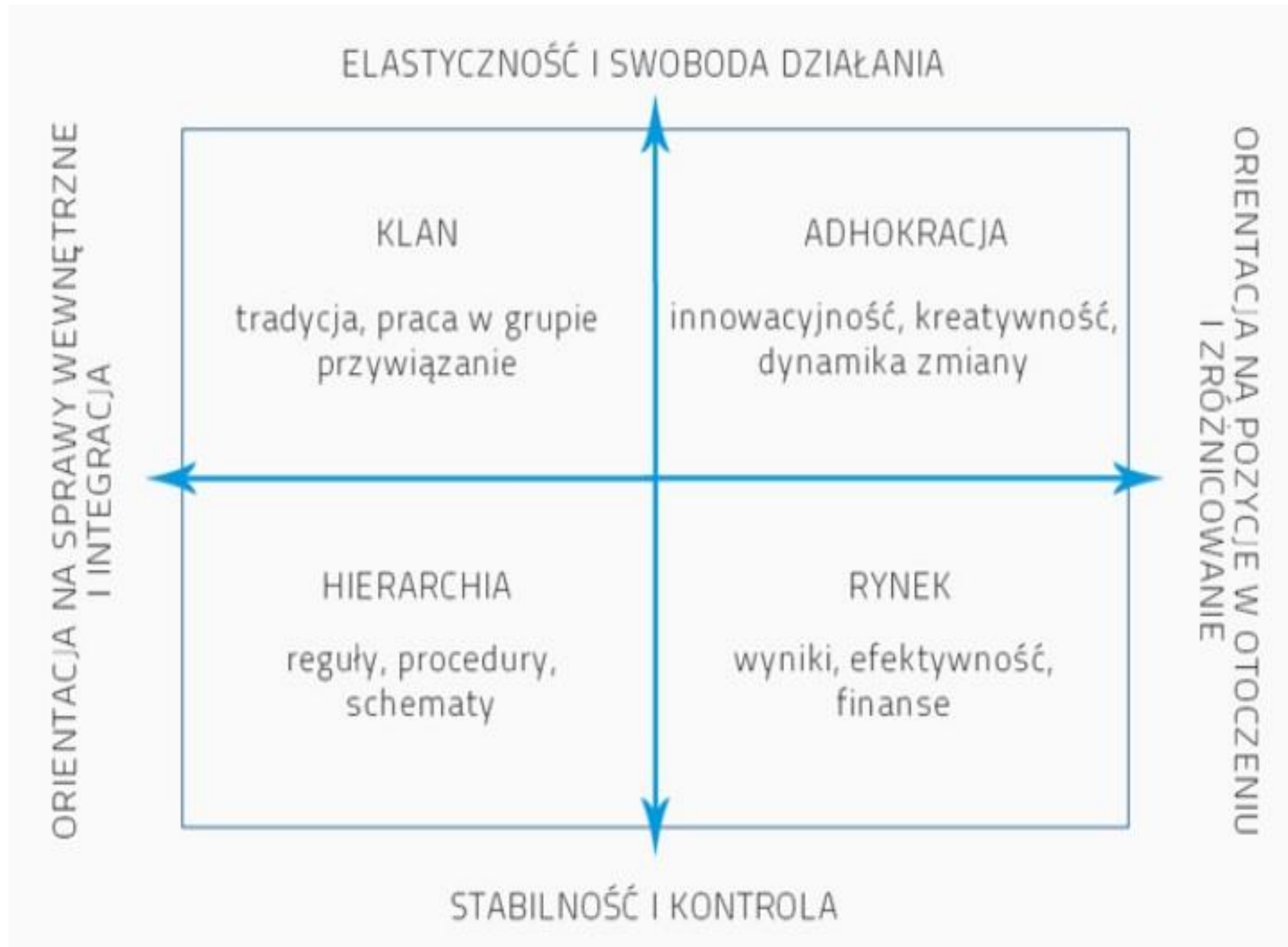
*As a catalyst for global change, we help others leverage rapidly accelerating technologies—including:
artificial intelligence,
nanotechnology,
robotics, and
digital biology*

—in innovative ways to unlock solutions that can positively impact billions of lives.

Kultury organizacyjne



Model wartości konkurencyjnych



Czynniki i typy kultur

	KLAN	ADHOKRACJA	HIERARCHIA	RYNEK
ORIENTACJA	Współpraca	Kreatywność	Kontrolowanie	Konkurowanie
TYP LIDERA	<ul style="list-style-type: none"> o Facilitator o Mentor o Team builder 	<ul style="list-style-type: none"> o Innowator o Przedsiębiorca o Wizjoner 	<ul style="list-style-type: none"> o Koordynator o Monitorujący o Organizator 	<ul style="list-style-type: none"> o Hard driver o Konkurujący o Zorientowany na wydajność
KLUCZOWE WARTOŚCI	<ul style="list-style-type: none"> o Zaangażowanie o Komunikacja o Rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> o Innowacje o Transformacje o Zwinność w działaniu 	<ul style="list-style-type: none"> o Efektywność o Orientacja czasowa o Spójność o Ujednolicenie 	<ul style="list-style-type: none"> o Udział w rynku o Osiąganie celów o Dochodowość
ŹRÓDŁA EFEKTYWNOŚCI	Rozwój pracowników i partycypacja	Innowacje, wizje, i nowe zasoby	Kontrola i efektywność w zarządzaniu zasobami	Agresywne konkurowanie i skoncentrowanie na kliencie

Na ile polskie uczelnie są
adhokratyczne?



Design Thinking Comes of Age

Jon Kolko

FROM THE SEPTEMBER 2015 ISSUE

HARVARD BUSINESS REVIEW

*„Design thinking
kluczowe narzędzie
upraszczania i
humanizowania.”*



DESIGN design thinking



individuals



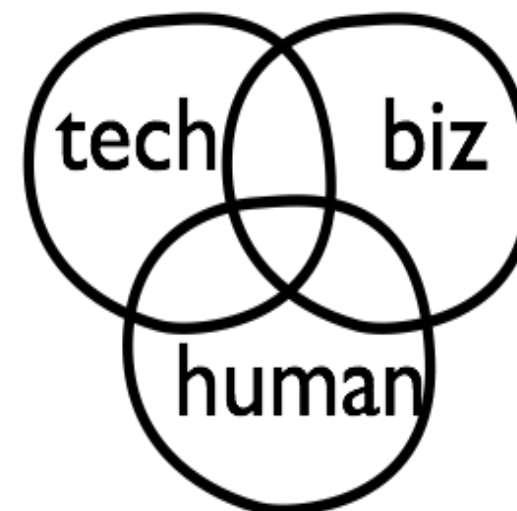
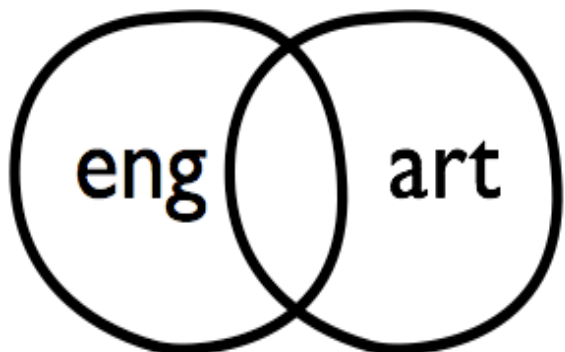
teams



products



experiences



Innovations Innovators

Coraz częściej mówi się o
możliwościach i zaletach
tworzenia *design-centric
cultures*:

<http://www.forbes.com/sites/barbaraarmstrong/2011/10/27/how-to-create-a-design-centered-culture-start-with-the-3fs/#4b73cfcd5a7a>



individuals



teams



organizations

Czego potrzeba liderom innowacyjności?



Agory dla innowacyjności

Plug & Play

**A global innovation platform for startups, corporations,
and investors.**

Every year, we review 4,000 startups, invest in over 100, and run industry-specific accelerator programs.

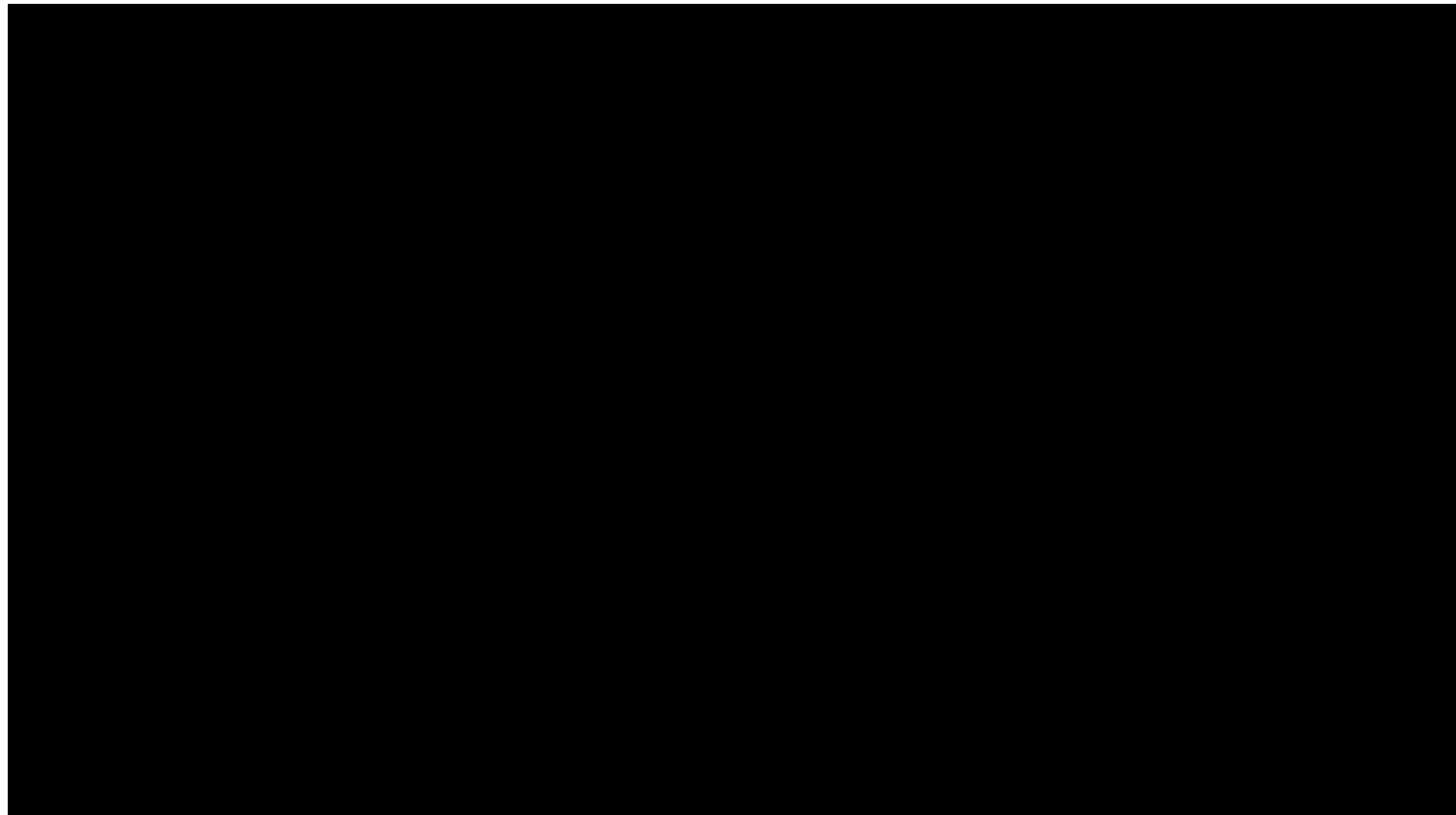
We provide investments alongside 180 leading Silicon Valley VC partners, and help 300 corporate partners to license, pilot, and co-invest.

With more than 365 networking events per year, office space on demand, and corporate introductions, we have created the ultimate startup ecosystem.

Startups in our community raised over \$3.5 billion in funding.

Plug & Play

<https://www.youtube.com/watch?v=5xwSjFpx2pg>



Innowacyjność M.I.T. zaczyna się w hallu głównym



Przestrzenie spotkania i innowacyjności są dostępne znacznie bliżej



Warsaw Campus

Zaburzające zmiany / disruptive changes generują istotne konsekwencje dla organizacji i liderów

Dla organizacji ...

Jaka jest kolejna
,wielka idea' dla
naszej branży ?

Jak możemy się
rozwijać i
konkurować?

Jak mogę uzyskać
najwięcej z moich
ludzi?

Dla jednostek ...

Jak mogę rozwinąć
swoją własną
perspektywę
strategiczną?

Jak implementuję
zmiany?

Jak mogę skłonić
innych, żeby mnie
wspierali?



SOURCE: Aon Hewitt Top Companies for Leaders Study (2014).

Krytycznie ważnym wyzwaniem dla liderów w nowych czasach jest zidentyfikowanie i przekazanie MTP

The Massive Transformative Purpose (MTP) is the **higher, aspirational purpose** of the organization, capturing the hearts and minds of those both inside and (especially) outside of the organization.

Spolaryzowane umiejętności nowych liderów

VUCA Environment

Constant Change

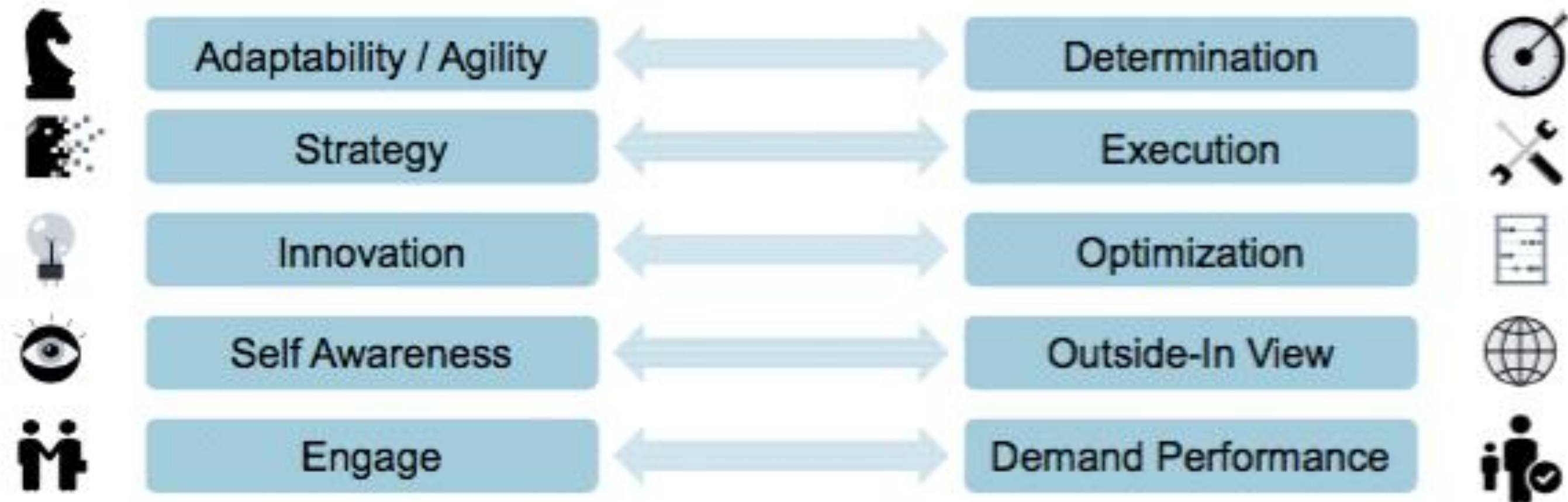


Evolving Expectations

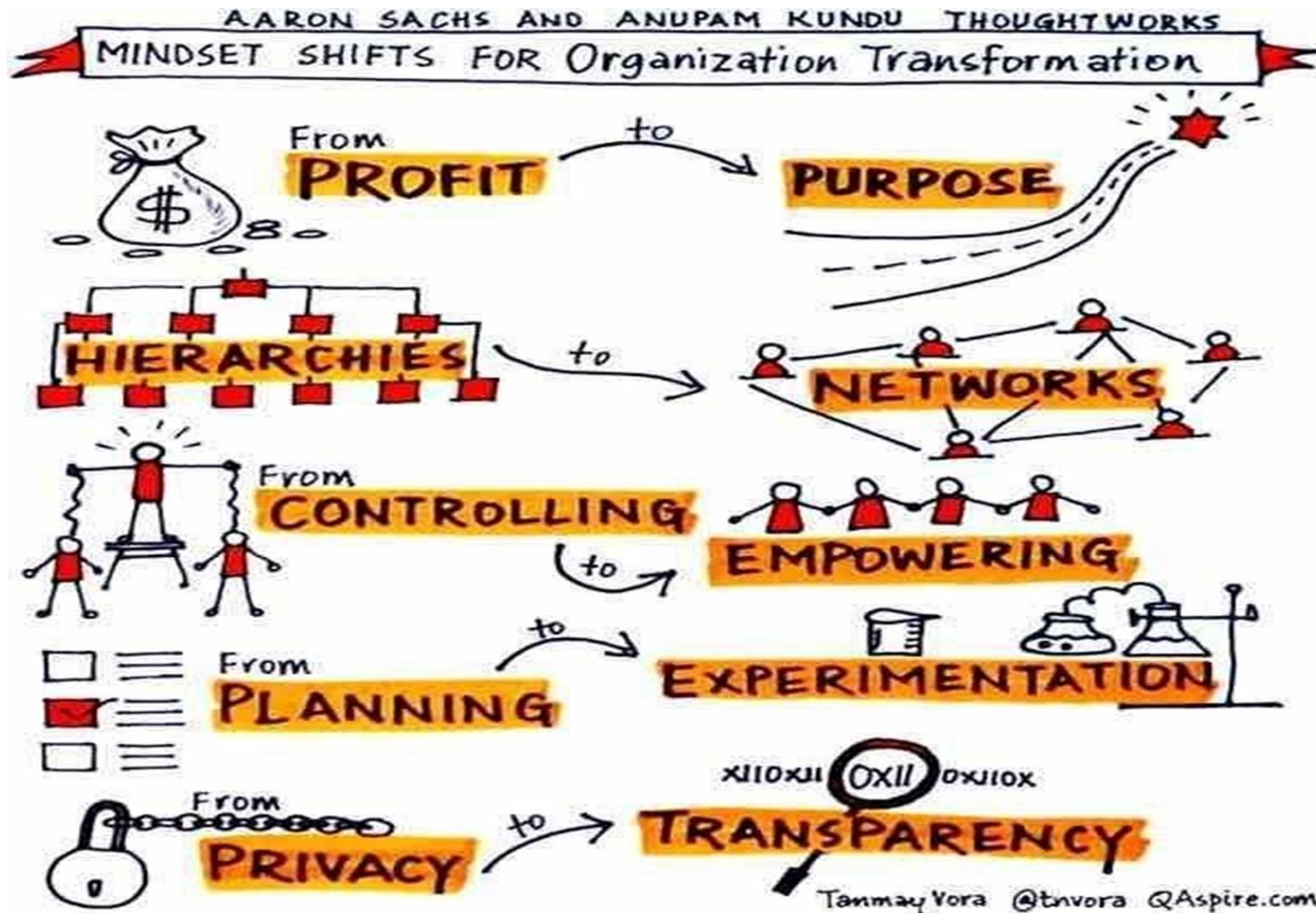


Cautious Risk Taking

Need for Leaders to Balance Seemingly Paradoxical Skills Sets



Mindset shifts czyli o potrzebie zmiany nastawienia



1. Uwaga
2. Spersonalizowane relacje z innymi
3. Zanurzenie się w perspektywę i doświadczenie klienta.
3. Używanie wyobraźni i komunikowanie obrazów/metafor
4. Storytelling
5. Umiejętność bawienia się rzeczywistością
6. Współmyślenie z interesariuszami.
7. Systematyczna niestandardowość myślenia, to znaczy

Specyfika myślenia przywódcy innowacyjnego

Business Thinking vs. Innovative Thinking

Traditional Business Thinking	➔	Innovative Thinking
Logical	➔	Intuitive
Deductive/Inductive reasoning	➔	Abductive reasoning
Requires proof to proceed	➔	Asks what if?
Looks for precedents	➔	Unconstrained by the past
Quick to decide	➔	Holds multiple possibilities
There is right and wrong	➔	There is always a better way
Uncomfortable with ambiguity	➔	Relishes ambiguity
Wants results	➔	Wants meaning

Kilka refleksji końcowych

1. Nie zatrzymamy wykładniczego rozwoju nowych technologii. Niezależnie od wieku musimy wykorzystywać możliwości jakie niosą ze sobą coraz częstsze technologiczne czarne łabędzie. I jednocześnie nie dać się zwariować, technologie to narzędzia, a nie aniołowie nowej religii.
2. Odwieczne ważne są podstawowe elementy spotkania i otwartej komunikacji z innymi ludźmi; spotkania bez przymusu, we wzajemnym zaufaniu i odgórnej hierarchicznej regulacji decydują o sukcesie bardzo wielu innowacji. Twórzmy agory innowacyjności. Agora to przestrzeń fizyczna, ale i rodzaj klimatu w relacjach międzyludzkich.
3. W Polsce innowacyjności sprzyja pomysłowość, zabija ją nieufność i dominująca hierarchiczność kultury organizacji w tym w świecie akademickim (bursztynowość w języku Laloux). Świat akademicki ze światem biznesu patrzą na siebie zwykle z niezrozumieniem, a bywa, że z wrogością. Niech nie pocieszają nas wyspy wyjątków.
4. Innowatorem dużego formatu i liderem innowacyjności może być ten, kto jest świadomy siebie, otwiera się na intuicję, jest otwarty na eksperymentowanie, potrafi widzieć świat z perspektywy klienta, motywuje i inspirowuje w relacjach sieciowych (niehierarchicznych), odwołuje się do wyobraźni i *last but not least* potrafi dostrzec i opowiedzieć podstawowy sens (MTP) przedsięwzięć wszelkich dużych i małych

Most innowacyjności po którym swobodnie i spontanicznie idziemy razem w tę samą stronę

