**Innowacyjność wymaga synergii**

Wdrożenie strategii zarządzania innowacjami wewnątrz organizacji

**W wielu przedsiębiorstwach wciąż pokutuje przekonanie, że monopol na dobre pomysły znajduje się wyłącznie w głowach jej właścicieli. To przekonanie trwa dopóty, dopóki nie okaże się, że pomysły naczelnego kierownictwa, które z większym lub mniejszym sukcesem zrealizowano, przestają być wystarczające do zwiększania efektywności, a tym samym konkurencyjności tych organizacji.**

W takich sytuacjach, często w asyście okrzyków „wszystkie ręce na pokład”, rozpoczyna się mobilizacja. Mobilizacja kreatywności i wytężonej pracy nad usprawnieniem procesów, rozwojem produktów i wsparcia posprzedażowego. Czy jednak popularne wówczas skrzynki pomysłów i burze mózgów przynoszą wystarczające rezultaty? Czy aby nie jest tak, że cała organizacja oczekuje jedynego, słusznego złotego pomysłu z góry? Przecież tak było zawsze. Przecież zarząd z pewnością coś wymyśli, dlaczego więc mamy zmieniać status qwo? Otóż dlatego właśnie, że status qwo w turbulentnym otoczeniu organizacji zwyczajnie nie istnieje. Podobnie zresztą jak i wspomniany już monopol na dobre pomysły. To zdolność do systemowego kreowania kultury innowacyjności staje się podstawą tworzenia nowej jakości zarządzania organizacją.

**Innowacyjność wymaga zaangażowania**

Proces stałego doskonalenia systemu zarządzania jest nierozerwalnie związany z koniecznością kreowania zaangażowania pracowników w codzienną troskę o przyszłość przedsiębiorstwa. Umiejętne przekazanie współodpowiedzialności za przetrwanie i rozwój, pozwala bowiem zwiększyć morale zespołu, przyczyniając się do tworzenia nowych, oczekiwanych postaw wobec celów organizacji. Wspomniane cele przestają być wówczas celami firmy X, przestają być celami postawionymi przez Top Management, przestają być nieosiągalne pomimo dołożenia wszelkich starań w ich uSMARTowienie. W nomenklaturze wewnętrznej rozpoczynają funkcjonowanie jako „nasze cele”, co do których realizacji jesteśmy wszyscy tak samo mocno przekonani, w których sens tak samo wierzymy i dołożymy wszelkich starań, aby je osiągnąć. Jak jednak tego dokonać? Co zrobić, aby zaangażowanie pracowników nie było tylko krótkotrwałym „pospolitym ruszeniem”, nastawionym na realizację celów osobistych, w myśl zasady – „co JA będę z tego miał?”. Jak zbudować przekonanie wszystkich współpracowników do tego, że ich wiedza i doświadczenie oraz pomysły, które generują, w znaczący sposób wpływają na przyszłość organizacji? Naturalną odpowiedzią wydaje się stworzenie w ramach organizacji przestrzeni otwartej na wymianę poglądów, doświadczeń, dzielenie się pomysłami i ich konsultowanie – przestrzeń otwartą na innowacje, wspieraną przez narzędzia informatyczne.

**Innowacyjność wymaga zarządzania**

Wdrożenie strategii zarządzania pomysłami (Idea Management) w organizacji wymaga indywidualnego podejścia. Tak bowiem, jak różnią się pomiędzy sobą zarządzający organizacjami tak różnią się zarządzane przez nich przedsiębiorstwa. Tymczasem wizje organizacji kreowane przez jej liderów mają decydujący wpływ na sukces wdrożenia koncepcji zarządzania innowacjami. Jak wobec tego rozpocząć wdrażanie idei organizacji otwartej na nowe pomysły?

Przede wszystkim należy uświadomić sobie, że to nie ewidencja pomysłów przez pracowników jest celem samym w sobie, ale rezultaty ich skutecznego wdrażania. Na wstępie należy zadać sobie zatem kilka kluczowych pytań. Po co chcę kreować innowacyjność w mojej organizacji? Jakie cele chcę osiągnąć? Jakie cele chcę, aby osiągnęła organizacja? Czy chcę rozwijać dotychczas oferowane produkty, a może wprowadzić do oferty zupełnie nowe? Czy chcę doskonalić procesy wewnętrzne? Czy też chcę zbierać wszystkie pomysły, które rozwiążą obecne problemy i/lub wykorzystają potencjał organizacji? Odpowiedzi na te zasadnicze pytania, pozwolą nam zaprojektować narzędzia i wskazać sposób ich zastosowania w procesach zbierania pomysłów oraz zarządzania nimi. Ułatwią nam również rozdzielenie pomysłów dotyczących codziennego funkcjonowania organizacji od tych, które decydują o jej przyszłości. To właśnie celowość budowania repozytorium pomysłów, stanowiąca podstawę Idea Management, wpływa na kształt wykorzystywanych do tego celu narzędzi. Chcąc skutecznie wdrożyć koncepcję zarządzania innowacjami musimy zbudować w ramach organizacji przekonanie, że jesteśmy do tego przygotowani zarówno procesowo, jak i narzędziowo. Przygotowanie to, nie powinno więc ograniczać się jedynie do wyposażenia organizacji w narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie pomysłami, ale powinno także uwzględniać rozwiązania systemowe, obejmujące procesy idea management, project management i lessons learned / best practices składające się na cykl innowacji.

**Innowacyjność wymaga cykliczności**

Umożliwienie pracownikom ewidencji ich pomysłów jest tylko zarzewiem wdrożenia cyklu innowacyjności wewnątrzorganizacyjnej. Aby skutecznie realizować koncepcję zarządzania innowacjami należy przyjąć, że pomysły o znaczeniu strategicznym, rozwojowym, wymagające definiowania budżetu w oparciu o wstępnie zarysowany zakres, powinny zostać przekształcone w projekty zarządzane w sposób metodyczny. Narzędzia, które będziemy wykorzystywać w procesie zarządzania pomysłami, powinniśmy zatem wyposażyć w możliwość pełnego i szczegółowego przedstawienia pomysłu, który stanowić będzie zarys uzasadnienia biznesowego jego realizacji oraz trzon karty projektu. Na podstawie opisu powinniśmy być w stanie wstępnie zdefiniować cel, zakres i budżet projektu.

Unikatowość organizacji determinuje jednak konieczność ponownego przeanalizowania zdefiniowanych wcześniej celów zarządzania innowacjami. Organizacje, które generowanie pomysłów realizują w formie kampanii poszukiwania rozwiązań zdefiniowanych problemów lub które są nastawione wyłącznie na pozyskiwanie pomysłów o znaczeniu strategicznym, mają stosunkowo prostą drogę. Idee, które uznają za wartościowe, zrealizują stosując podejście projektowe. Organizacje, które w pierwotnych założeniach zdecydowały, że nie ograniczają kreatywności swojego zespołu muszą dokonać wyboru, które z pomysłów zakwalifikowanych do realizacji, wdrożą w formie projektów, które staną się zadaniami realizowanymi w ramach zdefiniowanych wcześniej projektów, ze względu na silne korelacje pomiędzy pomysłami, a które zostaną wykonane w formie zadań bieżących.

Odmienne „DNA” organizacji, przejawiające się w różnym podejściu do zarządzania pomysłami, będzie miało również ogromne znaczenie w procesie zarządzania projektami, wyłonionymi z procesu idea management. To organizacja musi bowiem podjąć decyzję w jakiej formie będzie realizować projekty – czy będzie to podejście zwinne, tradycyjne czy też hybrydowe, łączące elementy zwinnego i tradycyjnego zarządzania projektami.

Dopełnieniem całego cyklu zarządzania innowacjami jest lessons learned / best practices, polegające na gromadzeniu zarówno dobrych praktyk, jak i nauczek płynących z błędów popełnionych w projektach oraz wykorzystywaniu tych doświadczeń w przyszłości. Mogą one być źródłem kolejnych innowacyjnych pomysłów, interesujących projektów i… nowych doświadczeń projektowych.

**Innowacyjność wymaga zmiany**

Zakończenie wdrożenia koncepcji kreowania innowacyjności wewnątrz organizacji jedynie na dostarczeniu narzędzi i zaprojektowaniu procesów zarządzania pomysłami jest niewystarczające. Model cyklicznego zarządzania innowacjami wymaga często przekształcenia tradycyjnej formy zarządzania w zarządzanie projektowe. Dopiero zastosowaniepodejścia projektowego, na etapie realizacji pomysłów, pozwala przenieść zarządzanie innowacjami na wyższy poziom. Ta zmiana podejścia pociąga za sobą z kolei konieczność wyciągania wniosków oraz wymaga stałej dbałości o gromadzenie i przetwarzanie doświadczeń przeszłości w przyszłości. Powiązanie idea management, project management i lessons learned / best practices pozwala budować organizację wiedzy, otwartą na nowe wyzwania w świecie, w którym jedyną pewną rzeczą jest… zmiana.

Jacek Wach

**O Autorze:**

Jacek Wach - Kierownik Działu Marketingu w BMM Sp. z o.o., Certified Project Management Associate Level D, absolwent Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej. Trener, konsultant, współtwórca i projektant systemów informatycznych wspomagających idea management, project management i lessons learned. Kierownik projektu wdrożenia strategii zarządzania wiedzą i kreowania innowacyjności wewnątrz organizacji, wyróżnionego w konkursie „Innowator Podkarpacia 2014”. Człowiek, który wierzy, że światy marketingu, Public Relations i Zarządzania Projektami da się pogodzić, a nawet zapewnić pomiędzy nimi synergię. Kierując się na co dzień zawodową dewizą „rób to co kochasz, a nigdy nie będziesz pracować” kreuje, inspiruje i zarządza projektami marketingowymi. Pisał dla portali: Nowy Marketing, Marketing przy kawie, newsline.pl i Day&Night. Członek IPMA Polska.