



Po co Polsce innowacyjność?

1 X 2020

**ADAM KICIŃSKI**

Prezes Zarządu, CD Projekt

Dobrobyt materialny? Dąży do niego każdy chyba kraj i każde społeczeństwo na świecie. Kluczem do tego, by go zbudować jest innowacyjna gospodarka, która dostarcza lepsze i bardziej zaawansowane produkty i usługi, niż konkurenci. Choć nie ma jednej ścieżki budowania innowacyjności, to jednak istnieją pewne uniwersalne uwarunkowania, które zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Na czym polegają? Dlaczego nie czeka nas era pracy zdalnej? Czy należy zabronić profilowania użytkowników przez social media? Jak edukować do świadomego poruszania się w sieci?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego.

Po co Polsce innowacyjność?

Wydaje mi się, że odpowiedź na to pytanie jest dość uniwersalna i zgodzi się z nią większość osób – innowacyjność jest potrzebna po to, by osiągnąć dobrobyt materialny. Do tego dążą wszystkie chyba kraje i społeczeństwa, także i my. Nie oznacza to, że dobrobyt sam w sobie daje szczęście, niemniej jednak z pewnością przekłada się na bezpieczeństwo, możliwość lepszego życia w lepszym zdrowiu, przynosi też do pewnego stopnia większe szanse na wolność – trudniej jest bowiem zniewolić ludzi zamożnych, choć zamożność nie jest oczywiście gwarantem wolności.

Jeśli jednak zgodzimy się, że jako Polska i Polacy dążymy do dobrobytu materialnego – wówczas ciąg dalszy jest oczywisty. Dobrobyt powstaje z tworzenia wartości dodanej, czyli tego, co – w uproszczeniu – zostaje w naszych kieszeniach, gdy sprzedamy to, co wyprodukowaliśmy po odjęciu kosztów wytworzenia. W momencie, gdy produkujemy czy to dobra materialne, czy to usługi, które są takie same, jak wszystkie inne na rynku, jesteśmy skazani na konkurencję cenową – żeby bowiem sprzedać na wolnym rynku więcej takich rzeczy, musimy sprzedawać je taniej. Jeśli jednak pójdziemy ścieżką innowacji i rozwoju technologicznego, będziemy mogli oferować produkty, po które klienci chętniej sięgają, bo są po prostu lepsze od produktów konkurencji. Historia pokazuje, że innowacyjne gospodarki zwykle stają się z czasem gospodarkami zamożnymi.

Jest jeszcze jeden argument, przemawiający za innowacyjnością – szczególnie w czasach, w jakich dziś się znajdujemy: większość przemysłów innowacyjnych jest przemysłami ekologicznymi. Kontrybucja do zatrucia planety firm takich jak np. CD Projekt jest minimalna, choć wytwarzana przez nas wartość dodana jest wysoka. Coraz częściej będziemy zauważali korelację, że im bardziej innowacyjna jest gospodarka, tym mniej jest emisyjna – pieniędzy nie zarabia się dziś na masie przerobionych rzeczy, jak np. stali, lecz na pomysły. A pomysły są ekologiczne.

“ **Pieniądzy nie zarabia się dziś na masie przerobionych rzeczy, jak np. stali, lecz na pomysły. A pomysły są ekologiczne.**

Wiadomo jednak, że do Rzymu prowadzi wiele dróg i każde państwo powinno poszukiwać odpowiedniego, adekwatnego do swoich możliwości, kultury i specyfiki, modelu rozwijania innowacyjności. Czy są jednak pewne uniwersalne uwarunkowania, wartości, bez których innowacyjność nie zaistnieje?

Zauważmy, że nie od dziś, a już od dość dawna duże wynalazki czy rozwiązania, które zmieniają świat – poza nielicznymi przypadkami – są wynikiem pracy zespołowej, w tym niejednokrotnie wieloosobowych, międzynarodowych grup. Taki zbiorowy „mózg” może funkcjonować lepiej lub gorzej. Jego praca jest najbardziej efektywna, gdy ludzie będący członkami zespołu czują się w nim bezpiecznie – to klucz do skutecznej kooperacji i zupełna podstawa działań w grupie. Bezpieczeństwo to poczucie bycia akceptowanym, to myślenie o projekcie, a nie o swojej pozycji w zespole i zagrożeniach, które na nas czyhają, gdy np. powiemy „coś głupiego”. Tego typu strach wiele osób paraliżuje, przez co wolą nie zabierać głosu, a skoro nie mówią – zawęża się komunikacja i przepływ myśli.

Poczucie bezpieczeństwa to głębszy temat, który jest ściśle związany z tym, jak myślimy o innych – czy nie jesteśmy przesączeni stereotypami, czy nie oceniamy osób przez pryzmat koloru skóry, orientacji psychoseksualnej, wyznania itp. To dlatego w społeczeństwach otwartych, tolerancyjnych, gdzie ludzie czują się bezpiecznie z tym, jacy są, znacznie łatwiej jest o współdziałanie i współtworzenie.

“ **W społeczeństwach otwartych, tolerancyjnych, gdzie ludzie czują się bezpiecznie z tym, jacy są, znacznie łatwiej jest o współdziałanie i współtworzenie.**

Czy w Polsce mamy dziś taki pozytywny klimat?

Myślę, że pracownicy wielu polskich firm mają w swoim miejscu pracy zapewnione poczucie bezpieczeństwa i otwartości. W CD Projekt zawsze staraliśmy się, by taka właśnie atmosfera panowała w naszym zespole. Nie zmienia to jednak faktu, że to, co czasem słyszymy w radiu, czy widzimy w telewizji nie napawa optymizmem. Jest to niepokojące i szkodliwe – długofalowo również ekonomicznie. Tym bardziej, że – mam wrażenie – podgrzewanie emocji społecznych i polaryzacja Polaków następuje często nie na bazie realnych problemów, lecz jest pewnego rodzaju rozgrywką i graniem na nastrojach. Bardzo łatwo jest obudzić demony, lecz znacznie trudniej jest je później uśpić. W tym kontekście wiele oczekuję od autorytetów – szczególnie politycznych – które powinny określić kierunek prowadzący nas ku rozwojowi cywilizacyjnemu, a nie na odwrót.

Czy coś jeszcze wskazałby Pan jako uniwersalne uwarunkowanie sprzyjające rozwojowi innowacyjności?

Mówiłem o kwestiach „miękkich”, ale bardzo ważne są również te „twarde”, związane np. ze wsparciem innowacyjnych firm, projektów ze strony państwa. Cieszę się, że od niedawna mamy konkretne narzędzia służące temu celowi również w Polsce, jak chociażby IP Box – konstrukt, dzięki któremu zyski, które są czerpane z produktów opartych na patentach czy własności intelektualnej, są niżej opodatkowane. Warto ten kierunek kultywować, szczególnie że tego typu instrumenty są wykorzystywane w wielu innych, wysoko rozwiniętych krajach, jak np. w Kanadzie czy Wielkiej Brytanii, którym – dzięki temu wsparciu – łatwiej było chociażby przyciągnąć pod swoją „strzechę” wielu twórców i innowatorów.

Pandemia koronawirusa sprawiła, że prace wielu zespołów nie odbywają się dziś w jednym miejscu, lecz w modelu rozproszonym. Spora część firm dysponujących odpowiednimi możliwościami technologicznymi, jak np. CD Projekt, wysłało swoich pracowników do pracy z domu nawet do końca roku. *Home office* sprzyja czy blokuje pracę twórczą, powstawanie pomysłów, innowacji?

Ten temat jest złożony. Jako CD Projekt jesteśmy dziś w fazie końcowej tworzenia naszej najnowszej gry – Cyberpunk 2077. Na tym etapie praca z domu nie stanowi większego problemu, gdyż skupiamy się na usuwaniu błędów, dopieszczaniu pewnych rozwiązań, a nie na kreacji. W fazach bardziej kreatywnych, kiedy myśl rodzi się z szeregu dyskusji czy nieformalnych spotkań, praca zdalna może być realnym utrudnieniem, choć trudno mi powiedzieć, do jakiego stopnia. Mamy programy do wideokonferencji i szereg innych rozwiązań sprzyjających zintegrowaniu zespołu pracującego niestacjonarnie, więc może nie byłoby aż tak źle.

Pragnę jednak zwrócić uwagę na jedną rzecz: praca zdalna była możliwa przecież już wcześniej, jeszcze przed pandemią. Eksperymentowało z nią wiele firm, niektóre dość mocno starały się ją wdrażać, jednak finalnie nie wytworzył się szeroki standard pracy zdalnej. To nie

przypadek, to nie przeoczenie – firmy nie mają przecież jakiegoś tajemniczego imperatywu stawiania swoich siedzib, czy wynajmu biur: to wszystko kosztuje. Gdyby więc przedsiębiorstwa mogły działać skutecznie, nie ściągając ludzi do biur, to by to robiły – to naturalne prawo rynku. Na taką strategię stawiały jednak raczej sporadycznie, niecodziennie.

“ **Praca zdalna była możliwa już wcześniej, jeszcze przed pandemią. Eksperymentowało z nią wiele firm, niektóre dość mocno starały się ją wdrażać, jednak finalnie nie wytworzył się szeroki standard pracy zdalnej. To nie przypadek, to nie przeoczenie.**

Może zabrakło tzw. masy krytycznej i wiele firm, choć podskórnie czuło, że byłyby w stanie się zwirtualizować, bało się eksperymentować i wolało pozostać przy tym, co znane, naturalne?

Trudno mi w to mimo wszystko uwierzyć. Obecnie wiele firm zostało zmuszonych do pracy zdalnej i dają sobie z tym radę, ale wątpię, by to się na dłuższą metę sprawdziło.

Skąd ten sceptycyzm?

Dla mnie sprawa jest dość oczywista – kontakt z drugim człowiekiem jest w życiu każdego z nas jedną z najważniejszych, podstawowych rzeczy. Jesteśmy „zwierzętami społecznymi” i pozbawianie się tego kontaktu przez większość dnia, jest działaniem, niezgodnym z naszą naturą, prowadzącym do alienacji i związanych z nią potencjalnych negatywnych skutków. Zresztą z mojej perspektywy izolacja jest karą. Przecież areszt domowy stosowany bywa również jako środek karny. Dlaczego mamy więc sami siebie karać?

“ **Kontakt z drugim człowiekiem jest w życiu każdego z nas jedną z najważniejszych, podstawowych rzeczy. Jesteśmy „zwierzętami społecznymi” i pozbawianie się tego kontaktu przez większość dnia, jest**

działaniem, niezgodnym z naszą naturą, prowadzącym do alienacji i związanych z nią potencjalnych negatywnych skutków.

Wierzę w to, że ludzie powinni ze sobą przebywać, kontaktować się ze sobą fizycznie, rozmawiać, widzieć swoje miny, wspierać siebie nawzajem. Po prostu być w grupie. Przez kamerę jest to trudniejsze, żeby nie powiedzieć – niemożliwe. Energia zespołu nie jest bowiem sumą energii pojedynczych jego członków – ona jest znacznie większa. A zespół to grupa ludzi, którzy się spotykają. Myślę więc, że w dłuższej perspektywie będziemy jednak pracowali razem. Być może będzie temu towarzyszyła jakaś forma okazjonalnego *home office'u*, tego jeszcze nie wiemy.

Zespoły naprawdę nie mogą być zdalne?

Owszem, można sobie wyobrazić zdalne zespoły, ale to nie to samo. W CD Projekt oprócz członków zespołu mieliśmy i nadal mamy też outsourcerów – specjalistów z zewnątrz, którzy realizują dla nas pewnego rodzaju prace graficzne czy programistyczne. Jest nam dobrze, że oni są, im jest dobrze, że otrzymują od nas zlecenia, ale nie myślimy o nich jako o członkach zespołu – to zupełnie inny układ. Jeśli duża część pracowników CD Projekt miałoby pracować zupełnie zdalnie, to jak miałbym ich odróżnić od outsourcera? Obawiam się, że długofalowo traktowałbym ich właśnie jako osoby z zewnątrz, czego bardzo bym nie chciał, bo widzę ogromną wartość w tym, jaki zespół tworzymy.

A nie boi się Pan, że pracę w warunkach domowych będą chcieli wymusić pracownicy? Większość osób pracujących zdalnie takie rozwiązanie chyba jednak zachwala...

Myślę, że w ostatnich miesiącach nastąpiło trochę zachłyśnięcie się wolnością związaną z pracą zdalną. Zwrócę uwagę na jeden niedoceniany aspekt – lockdown gospodarki rozpoczął się na początku kwietnia, w niektórych firmach wysłano pracowników do domów już w drugiej połowie marca. Wiele osób miało więc możliwość pracy zdalnej przez całą wiosnę i lato, czyli generalnie w najpiękniejszym okresie roku. Nie każdy ma do tego warunki, ale wiele osób mogło sobie pozwolić na luksus komfortowej pracy z ogródka czy działki. Poczekajmy jednak do grudnia, stycznia, kiedy dzień będzie krótki, na dworze będzie zimno, a ludzie będą odczuwali już zmęczenie po kilku miesiącach pracy w warunkach domowych – sądzę, że wielu z nich z chęcią powróci do biura.

CD Projekt zatrudnia ponad 1000 osób – z zewnątrz wydaje się, że osiągnęlibyście wymierne korzyści finansowe, gdyby np. połowa z nich pracowała spoza biura...

W tym wszystkim nie chodzi o wynik finansowy – zgadzam się, że dobrze zarządzana praca zdalna mogłaby skutkować pewnymi pozytywnymi efektami ekonomicznymi. Ale to nie jest najważniejsze – na pierwszym miejscu jest to, by robić rzeczy, z których jesteśmy dumni jako zespół. Gdybyśmy przez następnych 10 lat mieli siedzieć w domach, trudno by nam było poczuć smak zwycięstwa jako drużyna.

Zmieńmy nieco temat – będąc uczestnikami świata cyfrowego każdy z nas, choć wielu nieświadomie, spotyka się z tzw. profilowaniem użytkowników, które stosują chociażby największe social media. Jest Pan wobec niego bardzo krytyczny. Dlaczego?

Profilowanie służy skuteczniejszemu tzw. targetowaniu reklam. To mechanizm marketingowy znany od lat – chodzi o prezentowanie reklamy grupom docelowym potencjalnie najbardziej zainteresowanym danym produktem czy usługą. I analogicznie: nie ma sensu pokazywania jej osobom, które z dużą dozą prawdopodobieństwa nie będą nią zainteresowane – to strata pieniędzy i niepotrzebne zawracanie głowy. Nikt chyba nie lubi oglądać reklam rzeczy, które zupełnie go nie ciekawią. Profilowanie pod kątem reklamy jest więc działaniem racjonalnym i efektywnym zarówno ze strony reklamodawcy, jak i odbiorcy reklamy.

Moim zdaniem problem polega jednak na tym, że w świecie social mediów profilowanie nie kończy się na reklamie – każdy użytkownik otrzymuje na swojej wirtualnej tablicy wiadomości i treści o charakterze nie reklamowym, skrojone pod swoje gusta.

Co w tym złego?

To, że dociera do nas nieróżnorodny, profilowany specjalnie pod nas przekaz. Tu zaczyna się robić niebezpiecznie – zaczynamy się bowiem okopywać w naszych zestawach poglądów, koncepcji, wartości, zamykając się na inne. Prowadzi to do polaryzacji, która niesie za sobą szereg właściwie tylko negatywnych skutków.

“ **W social mediach dociera do nas nieróżnorodny, profilowany specjalnie pod nas przekaz. W ten sposób zaczynamy się okopywać w naszych zestawach poglądów, koncepcji, wartości, zamykając się na inne. Prowadzi to do polaryzacji, która niesie za sobą szereg właściwie tylko negatywnych skutków.**

Widzę sens w tym, że biznes zamyka nas w bańkach marketingowych, ale jaki jest cel zamykania użytkowników w bańkach światopoglądowych? Czy chodzi o sterowanie społeczeństwem przez korporacje?

Nie jestem zwolennikiem teorii spiskowych – wierzę w to, że zamykanie nas w bańkach światopoglądowych nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem służącym temu, byśmy spędzali jak najwięcej czasu w mediach społecznościowych, bo wtedy zwiększa się nasza wartość dla reklamodawców. Sądzę, że jest to naturalna konsekwencja działania wolnego rynku – zamierzone działanie nakierowane na to, byśmy czytali kolejne treści, artykuły, co jest dla nas przyjemne, bo się z nimi zgadzamy. Wszyscy wolimy przecież rzeczy, które nam się podobają od tych, które nam się nie podobają – czujemy się dobrze w środowisku sprofilowanym pod nas. A od takiego środowiska łatwo się uzależnić. To prosta logika biznesowo-ekonomiczna.

Rozumiem, że najgorszy w tym wszystkim jest brak świadomości, że trafiają do nas treści wyselekcjonowane dla nas przez algorytmy na podstawie informacji, jakie pozostawiamy po sobie w sieci.

Zgadza się – nie widzę nic złego w tym, że niektórzy oglądają tylko program informacyjny o godzinie 19:00, a drudzy o 19:30. Robią to dobrowolnie, to ich wybór, ich świadome zamykanie się w bańkach, do którego mają przecież prawo. Wielu ludzi zwyczajnie jednak nie wie, że to, co widzą np. na swojej tablicy na Facebooku, to nie to samo, co widzi inny użytkownik – nikt nas o tym nie uprzedza, nie informuje. Wiele osób myśli wówczas, że tak po prostu wygląda rzeczywistość, a tak przecież nie jest, bo ktoś ją za nas wymyślił.

Jak zatem rozprawić się z tym problemem?

Uważam, że wolny rynek ma swoje granice – warto przyjrzeć się profilowaniu i zastanowić się nad jego długotrwałym wpływem na nas jako na społeczeństwo. Wyobrażam sobie zakazanie profilowania, choć dla wielu mogłoby to być zbyt kontrowersyjne rozwiązanie.

Wydaje mi się, że podstawą jest jednak edukacja – uświadomienie ludziom, jak wiele śladów zostawiają po sobie w internecie i w jaki sposób są one wykorzystywane chociażby przez algorytmy social mediów. Uczymy młodzież, że przed przejściem dla pieszych trzeba spojrzeć najpierw w lewo, a później w prawo – w świecie cyfrowym umiejętność świadomego poruszania się po sieci jest podobnie istotna.

Od czego by Pan zaczął?

Od uświadomienia, że każdy z nas pozostawia w sieci wiele danych. Myślmy o tym, komu je zostawiamy. Jeśli mamy aplikację stworzoną przez firmę, która nie wiadomo skąd pochodzi, nie ma renomy i prosi nas o udostępnienie pewnych rzeczy, to jest to podejrzane. Pamiętajmy o tym, choć wiadomo, że jest to wyjście ze strefy komfortu, oznaczające np. rezygnację z zainstalowania aplikacji, którą mają nasi znajomi, czy przeczytania artykułu, którego tytuł nas zaciekał.

O rozmówcy

Adam Kiciński – od 2010 r. Prezes Zarządu CD Projekt, ze spółką związany od początku jej istnienia. W latach 1995-1999 tworzył i kierował siecią sklepów firmowych CD Projekt, a od 1999 do 2004 r. zajmował w tej spółce stanowisko Dyrektora Handlowego. Od 2004 r. współkierował, a od 2006 r. kierował pracami CD Projekt RED – nowej spółki z grupy odpowiedzialnej za stworzenie Wiedźmina. Kierował także pracami nad stworzeniem, promocją i sprzedażą drugiej części Wiedźmina oraz stworzeniem własnej technologii do produkcji gier. Laureat m.in. nagrody Polskiej Rady Biznesu im. Jana Wejcherta w kategorii „Wizja i Innowacje”.