

# Czas opuścić strefę komfortu



**LUK PALMÉN**

Prezes Zarządu InnoCo, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Nie wskoczmy na tory innowacyjnego rozwoju bez opuszczenia naszych stref komfortu – i to zarówno jako społeczeństwo, gospodarka, nauka i administracja. Po trudnych doświadczeniach komunizmu i transformacji ustrojowej zapewniliśmy już sobie wystarczający poziom bezpieczeństwa, by zamiast skupiać się głównie na przetrwaniu, zacząć myśleć przede wszystkim o rozwoju. Otwórzmy zatem nasze głowy, eksperymentujmy, podejmujmy większe ryzyko. W innym wypadku skazemy się na monotonne trwanie.

Globalny wyścig technologiczny zżera kolejne miliardy euro, dolarów i juanów. Kraje starają się nie wypaść z gry w walce o silną pozycję na arenie technologii przyszłości – sztucznej inteligencji, internetu rzeczy, technologii blockchain, 5G, wytwarzania przyrostowego, zaawansowanych samodzielnych robotów, autonomicznych pojazdów, modyfikowania genów, nanotechnologii czy fotowoltaiki.

Nie zmienia to jednak faktu, że w otoczeniu cechującym się dużą zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością (tzw. *VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), wielu osobom, firmom i instytucjom – także w Polsce – coraz trudniej jest podejmować odważne decyzje, prowadzące do opuszczenia swojej strefy komfortu. Jak przerwać to błędne koło, podjąć ryzyko i wykorzystać nasz potencjał, w tym również innowacyjny, do wejścia na tory zrównoważonego i inkluzywnego rozwoju społeczno-gospodarczego?

## Spójrzmy na ekosystemy szerzej

Żyjąc w erze pandemii należy być wrażliwym na fakt, że obecny kryzys miał negatywny wpływ na sytuację finansową różnych grup społecznych i branż. Rośnie liczba podmiotów gospodarczych, które z trudem wytrzymują kolejne lockdowny, wzrost kosztów, załamania rynkowe czy skutki zmian klimatu. Równocześnie procesy transformacji cyfrowej w ramach czwartej – a być może niebawem już piątej – rewolucji przemysłowej zmieniają sposób tego, jak pracujemy, konsumujemy i żyjemy, co przekłada się na zamieranie niektórych zawodów i pojawianie się nowych. Należy rozważyć, jak podejść do procesu polaryzacji, w którego efekcie powoli zanikać będzie grupa osób zarabiających średnio-wysoko (klasa średnia), a powiększać się będą grupy specjalistów o wysokich zarobkach oraz – wykonujących podstawowe czynności oraz krótkoterminowe usługi – osób zarabiających niewiele.

Oznacza to, że powinniśmy patrzeć na rolę ekosystemów innowacji w szerszym kontekście – nie tylko jako środowisk, w których powstają rozwiązania podbijające świat, lecz również jako miejsca, w których opracowywany jest *know-how* dla wyzwań społecznych, środowiskowych i organizacyjnych, przed którymi stoi polskie społeczeństwo.



**Powinniśmy patrzeć na ekosystemy jako na środowiska, w których powstają nie tylko rozwiązania podbijające świat, lecz także gdzie**

## **opracowywany jest *know-how* dla wyzwań społecznych, środowiskowych i organizacyjnych, przed którymi stoi polskie społeczeństwo.**

### **Czy jesteśmy gotowi opuścić strefę komfortu?**

Poziom gotowości społeczeństwa do opuszczenia strefy komfortu wynikać może w dużym stopniu z priorytetów systemu edukacji. W Polsce wciąż jest on nastawiony przede wszystkim na przygotowywanie dzieci i młodzieży do egzaminu ósmoklasisty oraz do matury. Znacznie gorzej jest z uczeniem ich radzenia sobie ze stresem oraz promowaniem kreatywności, przedsiębiorczości i myślenia pozaschematowego. W efekcie, chcąc zbyt bardzo zapewnić młodemu pokoleniu bezpieczeństwo, stabilność i przewidywalność, betonujemy je w strefie komfortu. Za mało zachęcamy do jej opuszczenia, do eksperymentowania. Powoli zabijamy też w ten sposób przedsiębiorczy gen polskiego społeczeństwa.

“ **Chcąc zbyt bardzo zapewnić młodemu pokoleniu bezpieczeństwo, stabilność i przewidywalność, betonujemy je w strefie komfortu. Za mało zachęcamy do jej opuszczenia, do eksperymentowania. Powoli zabijamy w ten sposób przedsiębiorczy gen polskiego społeczeństwa.**

Podobną sytuację obserwujemy w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których pracownicy mają zapewnione dobre i bezpieczne warunki pracy. Pozostawiono im jednak mało przestrzeni do współkreowania, do zgłaszania swoich pomysłów, do podejmowania odpowiedzialności.

Z kolei na poziomie zarządzania firmą, wielu szefów i menedżerów woli nieraz pozostawić wszystko „po staremu”, niż podjąć rękawicę i spróbować wprowadzić potrzebne zmiany. Wynikać to może tak z niechęci do podejmowania ryzyka, jak również z problemu komunikacyjnego związanego z brakiem umiejętności przekazywania załodze informacji o planowanych procesach zmian, np. odnośnie inwestycji w technologie cyfrowe. A od niskiej jakości komunikacji, wzmagającej nieufność, bliska już droga do protestów, obstrukcji czy nawet sabotażu, których przedsiębiorcy woleliby uniknąć.

Można również obserwować sytuacje, w których przedsiębiorstwa nie podejmą działań badawczych, zmian organizacyjnych czy technologicznych tak długo jak klient lub klienci nie będą się tego domagali. To podejście reaktywne (pasywne) pojawia się przede wszystkim wśród firm współpracujących z ograniczoną liczbą stałych klientów, w działalnościach gospodarczych o niskiej marżowości (przekładającej się na ograniczony kapitał własny na ryzykowne przedsięwzięcia), czy też w sektorach, w których kilku dużych graczy ustala globalne standardy i domaga się wiernego dostosowywania się do nich. Podejście to jest także często spotykane wśród przedsiębiorstw skupionych przede wszystkim na produkcie lub usłudze, a nie na kompetencjach swoich kadr, ich wzbogacaniu i rozwijaniu. Wśród wielu polskich przedsiębiorców można zaobserwować też przekonanie, że ryzyko porażki jest większe od szansy na osiągnięcie sukcesu – a zatem nie warto próbować dokonywać zmian.

Nieraz „ratunkiem” dla wyżej opisanych typów firm jest włączenie ich w działania innowacyjne, chociażby dzięki współpracy w ramach klastrów, gdzie mają możliwość podpatrzenia innych lub dzięki kontaktom z podmiotami publicznego sektora naukowego. Jednym ze sposobów rozszerzania horyzontów i pobudzania

szefów firm do refleksji na temat projektów innowacyjnych jest też ich udział w spotkaniach, warsztatach i konferencjach. Za wyraz gotowości do opuszczenia strefy komfortu można traktować angażowanie w pracę firmy doradców, coachów, pośredników i naukowców, np. na etapie oceny sytuacji, przygotowania strategii czy oceny opłacalności działań. Szczególnie jeśli ich rolę nie jest jedynie potakiwanie, lecz przeciwnie – dostarczanie innych, nowych punktów widzenia.

Bo tak naprawdę podstawą do stawienia przez nas czoła wyzwaniom społecznym, ekologicznym, ekonomicznym i technologicznym, przed którymi stoi Polska i świat są ludzie – zarówno cechujący się otwartymi umysłami szefowie firm, politycy i naukowcy, jak również całe społeczeństwa, które będą gotowe do eksperymentowania i otwierania się na nowości, a nie jedynie skupione na monotonnym trwaniu.

“ **Podstawą do stawienia przez nas czoła wyzwaniom społecznym, ekologicznym, ekonomicznym i technologicznym, przed którymi stoi Polska są ludzie – zarówno cechujący się otwartymi umysłami szefowie firm, politycy i naukowcy, jak również całe społeczeństwa, które będą gotowe do eksperymentowania i otwierania się na nowości, a nie jedynie skupione na monotonnym trwaniu.**

## O autorze

**Luk Palmen** – współzałożyciel i Prezes Zarządu InnoCo. Prowadzi usługi doradcze i coachingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz w jednostkach naukowych. Jest członkiem rad nadzorczych spółek technologicznych. Od ponad 10 lat zajmuje się doradztwem i coachingiem w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania MŚP, zarządzania klastrami oraz komercjalizacji technologii. Prowadził w tym okresie ponad 100 konferencji, seminariów i warsztatów. Angażuje się w promowanie innowacyjnych modeli współpracy w gospodarce. Jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii oraz klastrów. Jest menedżerem ds. innowacji i kooperacji Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. W funduszu załączkowym Akcelerator Technologiczny Gliwice jest ekspertem odpowiedzialnym za weryfikację zgłoszonych projektów B+R we wczesnych fazach rozwoju i doprowadzenie ich do gotowości inwestycyjnej. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.