

NIE MA PRZYSZŁOŚCI BEZ INNOWACJI

O ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI ODPOWIADA
DR HAB. AGNIESZKA SKALA, PROF. UCZELNI



**Wydział
Zarządzania**

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

Na dobry początek chciałabym poprosić Panią o określenie dyscypliny, którą się Pani zajmuje i obszaru swoich badań i zainteresowań.

Zajmuję się dyscypliną nauk o zarządzaniu i jakości, naukami społecznymi, a działam w poddyscyplinie przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami. Zajmuję się głównie startupami, rozumianymi jako innowacyjne przedsięwzięcia wykorzystujące zaawansowane technologie oraz ich modelami biznesowymi i komercjalizacją.

Jak znalazła się Pani w miejscu, w którym jest teraz? Czy mogłaby Pani opowiedzieć o przebiegu swojej kariery?

Oj, nie wiem czy my mamy tyle czasu! Przeszłam dosyć nietypową ścieżkę. Jestem absolwentką zarządzania i mar-

ketingu po SGH, więc moimi pierwszymi miejscami pracy po studiach były agencje marketingowe. Szybko zrozumiałam, że to nie jest dla mnie. Kiedy dostałam pracę w instytucie badawczym, zajęłam się badaniem zrównoważonego rozwoju w kontekście sektora transportu. Ekonomia transportu była jednym z moich pierwszych obszarów kompetencji. W międzyczasie skończyłam studia podyplomowe na UW dotyczące integracji europejskiej i mechanizmu finansowania ze środków funduszy europejskich. Po tych studiach podjęłam pracę w Ministerstwie Infrastruktury, gdzie zajmowałam się wdrażaniem pierwszych projektów unijnych przeznaczonych na rozwój infrastruktury transportowej w Polsce.

Kilka lat później zaczęłam uczyć ekonomiki transportu na Wydziale Transportu PW. Mój szef, prof. Krzysztof Zboiński przedstawił mi bardzo ciekawą i, jak się okazało, dalekosiężną w skutkach, ofertę profesora Jerzego Cieślika z ALK, który tworzył właśnie zespół wykładowców przedsiębiorczości na uczelniach nieekonomicznych. Członkowie grupy mieli prowadzić zajęcia z przedsiębiorczości technologicznej właśnie w takich placówkach. Zainteresowało mnie to a, mówiąc nieskromnie, idealnie się nadawałam do tej roli. Byłam ekonomistką na Politechnice - w zasadzie lepiej być nie może. W ten sposób moja specjalizacja z transportu zaczęła się przechylać w stronę przedsiębiorczości.

Przy pomocy prof. J. Cieślika pozyskałam środki UE z Ministerstwa Nauki na uruchomienie zajęć z przedsiębiorczości na całej Politechnice. Kierowałam tym projektem przez ponad dwa lata. Wtedy również zetknęłam się z tematem innowacyjnych startupów i wsiąkać w ich świat. To były zupełne początki, fantastyczna energia i atmosfera.

Mniej więcej w tym samym czasie, razem z Wydziałem Zarządzania PW prowadziłam pierwsze badania nad przedsiębiorczością zaawansowanej techniki (tzw. high-tech). We współpracy z utworzoną w 2015 r. fundacją Startup Poland udało mi również się zainicjować badania startupów w Polsce. Na tym budowałam swój dorobek naukowy, dzięki któremu zrobiłam habilitację, a potem zostałam profesorem uczelni.

To faktycznie złożona historia.

To prawda, jednak efekty przebycia tej nietypowej ścieżki są korzystne. Udało mi się zgromadzić dość nietypowe dla naukowca zasoby - zwłaszcza kontakty i doświadczenie, których nie miałabym, gdybym prowadziła klasyczną działalność naukową.

Wspominała Pani, że dołączała do świata startupów, gdy ten dopiero się rozwijał, gdy była to dość nowa dziedzina. Co było impulsem, by uznać "tak, to jest ten temat, którym chciałabym się zająć"?

Jak mawiał Ludwik Pasteur: “szczęście sprzyja umysłom przygotowanym”. Choć zajęłam się tym tematem w dużej mierze z przypadku, przedsiębiorczość nie była dla mnie wtedy tematem zupełnie nieznanym. Po prostu w porę dostrzegłam obiecujący obszar badawczy, który wykorzystałam naukowo dzięki sporej pracy i zaangażowaniu, jakie zainwestowałam we wniknięcie w powstający wtedy ekosystem startupowy. Ten ekosystem tworzył się na moich oczach, co było bardzo ciekawe i przy czym pracowali absolutnie fantastyczni ludzie. Stało się jasne, że za chwilę wiedza z tego zakresu będzie potrzebna, więc pojawia się szansa na wypełnienie niszy zarówno naukowej, jak i dydaktycznej.

Czyli o sukcesie zaważyło szybkie dostrzeżenie możliwości w szczęśliwych zbiegach okoliczności.

Z którego osiągnięcia jest Pani najbardziej dumna?

Na pewno jestem dumna z mojej książki, która wyszła w wydawnictwie Palgrave-Macmillan-Springer. Cieszy mnie każde jej nowe cytowanie i widzę, że te cytowania narastają – i to jest miłe uczucie, bo napisałam coś potrzebnego. Z drugiej strony cieszę się, że udało mi się uzyskać synergii działań w moim życiu zawodowym. Robię różne rzeczy, które wzmacniają się nawzajem. Prowadzę szkolenia, warsztaty, dzięki którym jestem lepszym naukowcem i lepszym dydaktykiem. Moja dydaktyka również pomaga mi w definiowaniu

i strukturalizowaniu wiedzy. Moja studia naukowe polepszają mnie jako dydaktyka i szkoleniowca. Praca przy projektach na uczelni czy na zlecenie firm stawia kolejne wyzwania, na które poszukujemy nowych rozwiązań. W pracy z przedsiębiorcami pomagam tworzyć i wychwytywać innowacje, pobudzać wewnętrzną przedsiębiorczość, co również stanowi dla mnie nowy materiał naukowy. W efekcie to wszystko się zazębia i wzajemnie uzupełnia, a przy tym nie jest nudno. I to mnie bardzo cieszy.

Z jakimi grupami ma Pani najczęstszy kontakt w swojej pracy zawodowej? Do kogo skierowane są prowadzone przez Panią szkolenia?

Różnie. Najczęściej są to już wyselekcjonowane osoby, czyli albo słuchacze studiów podyplomowych ukierunkowanych na przedsiębiorczość i na innowacje, albo np. uczestnicy inkubatorów lub akceleratorów przedsiębiorczości, czyli osoby, które już myślą o startupach lub je tworzą i są już w pewnym stopniu częścią ekosystemu. Ostatnio prowadziłam zajęcia dla uczniów ósmych klas w szkole podstawowej.

Jestem bardzo ciekawa, w jaki sposób przyjmowały Pani zajęcia dzieci w ósmej klasie.

To nie były moje pierwsze zajęcia dla dzieci. Kilka lat temu prowadziłam podobne w ramach Uniwersytetu Dzieci - uczestnicy mieli ok. 12-13 lat. Muszę przyznać, że to były najbardziej wymagające zajęcia, jakie

kiedykolwiek przyszło mi prowadzić! Jestem przekonana, że zajęcia z przedsiębiorczości i innowacyjności powinny się rozpocząć już na tym etapie kształcenia, od szkoły podstawowej właśnie, a może nawet wcześniej. I na pewno w innym trybie, niż ma to miejsce obecnie, oczywiście mam świadomość, że zdarzają się znakomite wyjątki od tej smutnej reguły.

Czy mogłaby Pani powiedzieć, w jakich obszarach startupy i rozwój innowacyjnych organizacji mogą przyczynić się do rozwiązywania problemów zwykłego człowieka? Gdzie każdy z nas może zobaczyć wpływ działań z tego zakresu i odczuć, że zmieniają rzeczywistość?

Moja następna książka będzie skupiać się na wyjaśnieniu mitów dotyczących startupów. Błędnych przekonań związanych ze startupami jest wiele i one często powodują, że, po pierwsze, potencjalnie świetni przedsiębiorcy w ogóle nie podejmują tego wyzwania, a po drugie, ich ciężka praca nie daje wystarczająco dobrych efektów.

Dzięki temu, że na podstawie badań dostarczamy fakty o startupach, różne instytucje publiczne i prywatne mogą lepiej konstruować narzędzia wsparcia dla startupów i szerzej - dla tych, którzy chcą być bardziej innowacyjni.

„W swojej pracy staram się wpłynąć na myślenie ludzi, bo innowacyjność jest stanem ducha, podobnie zresztą jak przedsiębiorczość. Potrzebujemy ludzi proaktywnych, którzy nie boją się zmiany i umieją myśleć nieszablonowo, a tego właśnie uczy przedsiębiorczość, innowacje i startupy”.

Dlaczego uważam, że to jest ważne?

Ponieważ Polska jest mało innowacyjną gospodarką, której przewaga konkurencyjna jest wciąż w dużej mierze oparta na niskich kosztach siły roboczej. Co trzecia firma w ogóle myśli o jakichś innowacjach. Propagacja podejścia startupowego i zarządzania innowacjami jest sposobem na to, żeby przestać mówić o potrzebie rozwoju i o innowacjach, a faktycznie tworzyć i wdrażać konkurencyjne rozwiązania. Długoterminowo, nasz wysiłek badawczy przełoży się na stworzenie lepszych miejsc pracy. Kolejne pokolenia nie będą musiały szukać wyzwań, możliwości rozwoju i utrzymania za granicą - będą je miały na miejscu.

W swojej pracy staram się też wpłynąć na myślenie ludzi, bo innowacyjność jest stanem ducha, podobnie zresztą jak przedsiębiorczość. Potrzebujemy ludzi proaktywnych, którzy nie boją się zmiany i umieją myśleć nieszablonowo, a tego

właśnie uczy przedsiębiorczość, innowacje i startupy. Ci ludzie będą nie tylko lepszymi przedsiębiorcami, ale i lepszymi pracownikami. Nie tylko w firmach, ale i w szkołach, urzędach i służbach.

Mówi Pani o pomocy w zwiększaniu innowacyjności poszczególnych firm i instytucji. W ramach jakich dziedzin działają zazwyczaj te jednostki?

Tutaj w zasadzie nie ma ograniczeń. Pracowałam dotychczas i z wydawnictwem, i z firmą branży metalowej, i z instytutem badawczym o rozbudowanej infrastrukturze i kompetencjach - więc nie zwracam dużej uwagi, kto chce być innowacyjną organizacją. Uważam po prostu, że każdy może być. Nie ma znaczenia, z jakim typem organizacji współpracuję - to może być piekarnia, blacharnia, ale i zupełnie inny podmiot.

Rozumiem, że Pani rolą we współ-

„Dziś naukowcy są od tego, żeby promować prawdę. W dobie fake newsów i traktowania niesprawdzonych źródeł informacji jako wiarygodnych, ta rola jest kolosalna”.

pracy z firmami, które chcą być innowacyjne, jest przedstawienie im możliwości - modeli, które mogłyby wykorzystać, by osiągnąć ten cel.

W pracy z organizacjami, które chcą być innowacyjne, pomagam tak wykorzystać ich zasoby, żeby były bardziej

zorientowane na innowacje, niż do tej pory. Procesy, które wspieram, są wciąż mało powszechne. Tradycyjnie, wiele firm uważa, że wystarczy postawić w recepcji „magiczną” skrzynkę na pomysły racjonalizatorskie, i po kłopotcie. Korporacje radzą sobie z tematem innowacji bo mają na to środki. Ale polskie małe i średnie przedsiębiorstwa dopiero zaczynają rozumieć, że innowacje to coś, czego potrzebują i o czym muszą się wiele dowiedzieć. Niestety to nie jest temat na weekendowe szkolenie. To kwestia systematycznego rozwoju wiedzy i umiejętności, a czasem przeorganizowania czy wręcz redefinicji wizji całej firmy.

W jaki sposób pomaga Pani właśnie tym firmom z sektora MŚP? Czy mogą zgłosić się bezpośrednio do Pani?

Moja działalność odbywa się na przykład za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która uruchamia szereg programów wsparcia dla firm.

Natomiast startupy same do mnie przychodzą, albo również za pośrednictwem programów inkubacyjnych lub akceleracyjnych, z którymi współpracuję.

Gdy startupy same się do Pani zgłaszają, wiedzą mniej więcej, jakie mają potrzeby i na czym chciałyby się skupić, czy może błędzą po omacku?

Przeważnie myślą, że wiedzą. W rzeczywistości jest różnie. To jednak

zależy od ich doświadczenia i wielu innych czynników. Czasami zgłaszają się do mnie z polecenia. Eksperci, mentorzy z tego środowiska znają się wzajemnie i zdarza się, że podsyłamy sobie startupy, bo wiemy, że ktoś ich lepiej zmentoruje w jakiejś kwestii – wtedy taki startup raczej wie, dlaczego się u mnie pojawił.

Gdzie kończy się Pani rola w tym procesie pomagania firmom? Gdy organizacje czują się pewnie, a ich działania są wystarczająco innowacyjne?

Jeszcze nigdy nie osiągnęłam tego etapu. Bardzo życzyłabym sobie, żeby móc dłużej towarzyszyć tym firmom, ale niestety to tak nie wygląda. Mam takie organizacje, które podtrzymują ze mną kontakt po zakończeniu pracy w ramach programu i kontynuują współpracę - to jest super. Ale znam też takie, które po prostu idą dalej i nie wiem, co się z nimi dzieje.

Gdyby miała Pani oszacować, ile firm jednocześnie ma Pani pod opieką, jaką liczbę by Pani podała?

Trudno powiedzieć, bo to dość dynamiczny proces. Ten rynek dopiero się tworzy, więc liczba podejmowanych prac wrasta. Powiedzmy, że w danym momencie mogę mieć kontakt z mniej więcej pięcioma firmami.

To nakreśla dynamikę tej współpracy. Co Pani zdaniem sprawia, że ten rynek w Polsce się dopiero rozwija, tworzy? Co wcześniej stało na przeszkodzie pójściu w stronę innowacyjnych działań?

Edukacja.

Ma Pani na myśli edukację przedsiębiorców, którzy wchodzili na rynek i prowadzili swoje firmy “po staremu”, ignorując zmieniające się realia?

Też. Polska stoi firmami rodzinnymi. W dużej części są to mikro- i małe firmy zakładane w latach 90., czyli w zupełnie innym świecie, w innych warunkach. Ich założyciele powoli odchodzą i brakuje sukcesorów. O wykwalifikowaną kadrę jest trudno, zwłaszcza poza dużymi ośrodkami miejskimi. Zdarza się, że firmy funkcjonują na zasadzie: lepsze wrogiem dobrego. A potem coś zaburza ich kruchą równowagę: przychodzi pandemia, wycofuje się główny klient albo kluczowy pracownik. Wtedy pojawia się problem.

Ciężko się wtedy odnaleźć, skoro firma od dawna funkcjonuje w dokładnie ten sam sposób.

Dlatego tak podkreślam rolę edukacji. Nie jesteśmy uczeni poszukiwania nowych rozwiązań. Porażkę w naszej kulturze, zwłaszcza biznesowej, nadal postrzega się jako wyrok, a nie okazję do nauki. Trudno zmienić to podejście. To postawy, których jesteśmy uczeni przez lata w szkole i nie zależy się ludziom dziwić, że mają z tym problem.

Powiedziała Pani, że pokolenie obecnych nastolatków jest tą grupą, na którą czeka się na uczelniach, bo jego przedstawiciele

mają już zaszczerpione w sobie to innowacyjne podejście, tę chęć rozwoju i poszukiwania nowych rozwiązań. Jak ocenia Pani nastawienie do tych zagadnień u osób, które w tej chwili są na uczelni, bądź wyszły z niej stosunkowo niedawno. To właśnie oni wchodzi na rynek pracy i mają szansę coś zmienić. Czy widzi Pani jakąś zmianę na przestrzeni lat?

Jestem optymistką z natury, więc uważam, że jest coraz lepiej. Obecni studenci stanowią wyzwanie i mają w sobie ogromny potencjał. Pozostaje kwestia zapewnienia warunków, by wystarczająco wcześnie nasiąkli tą wiedzą. W ogóle nie chodzi mi o to, żeby ludzie od razu po ukończeniu studiów zakładali startupy. Sama udowodniłam w badaniach, że startupy zakładane przez bardzo młodych ludzi wyjątkowo rzadko odnoszą sukces. Zależy mi na tym, żeby ludzie mieli z tyłu głowy to, że mają taką opcję, żeby wiedzieli, kogo zapytać i gdzie się zwrócić, jeżeli wpadną na jakiś pomysł. Albo, żeby byli innowacyjnymi pracownikami, bo takich też nam potrzeba - nie każdy musi być przedsiębiorcą.

Oczywiście. A czy jest Pani w stanie określić, co mogło by sprawić, żeby innowacyjność zaczęła się częściej pojawiać w poważnych dyskusjach i, jak Pani wspomniała, żeby ten rynek zaczął się naprawdę rozwijać?

Ten temat dopada nas już chyba z każdej strony. Powstają rankingi innowacyjności, takie jak Global Innovation Index czy Europe Innovation

Scoreboard. Polska wypada w nich niezbyt imponująco i niewiele się to zmienia. Jeżeli nie będziemy wystarczająco innowacyjni, to będziemy skazani na rynkową (i nie tylko) izolację i na drenaż mózgow.

Polska stoi handlem wewnętrznym. To, że jesteśmy ogromnym rynkiem, wciąż jest potężnym motorem wzrostu, ale to też nie będzie trwało wiecznie, zwłaszcza w perspektywie depopulacji, starzenia się społeczeństwa i innych procesów, których nie zatrzymamy.

Mówiła Pani, że jest optymistką, więc zapytam, czy poza nadrabianiem zaległości, dostrzega Pani również możliwości wyróżnienia się?

Niestety, zauważam wśród start-upów tendencję do rozwarstwiania. Widoczne są startupy całkowicie zbieżne z globalnym rozwojem, gdzie nie ustępujemy niczym konkurencji z najlepszych rynków. Ale mamy całkiem spory peleton maruderów.

Oczywiście rozumiem inwestowanie w lokomotywy wzrostu i popieram to działanie, natomiast uważam, że można robić więcej, by wspomagać też rozwój pozostałych start-upów i widzę w tym sens. Wiem, że to dużo trudniejsze i mniej spektakularne zadanie, ale to konieczne, jeśli chcemy się rozwijać w miarę równomierne, także w sensie geograficznym. Edukacja to ponownie słowo - klucz.

Jaką rolę w społeczeństwie odgrywa Pani zdaniem naukowiec?

Dziś naukowcy są od tego, żeby promować prawdę. W dobie fake newsów i traktowania niesprawdzonych źródeł informacji jako wiarygodnych, ta rola jest kolosalna. Muszę przyznać, że nie spodziewałam się, że problem fake'ów urośnie tak bardzo. Wydaje mi się, że możemy przeciwdziałać dezinformacji przez popularyzowanie i tłumaczenie rzetelności metod naukowych, promowanie współpracy naukowców z biznesem, z mediami, ze szkołami. Powinno się uczyć dzieci docierania do źródeł, weryfikacji danych, krytycznego myślenia - tego mamy zdecydowanie za mało.

W dzisiejszych czasach to szczególnie istotne umiejętności. Jak widzi Pani przyszłość Pani dyscypliny i Pani obszaru zainteresowań? Co może się zmienić w ciągu najbliższych 10 lat?

W wersji optymistycznej, spodziewam się zmiany w podejściu do zarządzania. W Polsce powszechnie uważa się, że zarządzaniem może zajmować się każdy - że lekarz będzie najlepiej zarządzał szpitalem, wynalazca ośrodkiem badawczo-rozwojowym, a profesor uczelnią... Ale w rzeczywistości niekoniecznie tak jest, choć bywa. Mój znakomity kolega, prof. Dariusz Jemielniak z ALK, napisał jakiś czas temu artykuł, w którym wypunktował błędy w sztuce zarządzania komunikacją o obostrzeniach, popełnione przez rząd podczas którejś z pierwszych fal pandemii. Błędy, które wskazał, są dość podstawowe - wynikają właśnie z lekceważącego podejścia do wiedzy i umiejętności zarządzania, które, jak się czasem

mówi w nauce, są sztuką. Chętnie zatrudniamy doświadczonego stolarza czy kafelkarza, a zarządzanie organizacją czy projektem jesteśmy gotowi powierzyć osobom zupełnie niewykwalifikowanym.

Czy uważa Pani, że w najbliższych latach to podejście może się zmienić?

Musi się zmienić. Nie widzę innego wyjścia, choćby ze względu na wymianę generacyjną. Każdy kolejny projekt, w którym ktoś przekonuje się, że musi umieć zarządzać zespołem, stworzyć strategię, model operacyjny, musi się jakoś komunikować z klientem, kontrahentem, z dostawcą, czy z szefem, przybliżyć nas do osiągnięcia tego celu. Drobne cegiełki, które budują świadomość w zakresie zarządzania i odsyłają do lamusa postawy typu: "ja tu jestem dyrektorem, niech nikt ze mną nie dyskutuje".

Coraz więcej ludzi wyjeżdża za granicę. Część z nich wraca, mając już zupełnie inne oczekiwania, wymagania i standardy. Idzie nowe - oby jak najbardziej innowacyjne i przedsiębiorcze!

Rozmowę przeprowadziła:
Gabriela Hołdanowicz
(DBA CZłITT PW)