



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 27.09.2018

**Tytuł:** Podcast #75 - Innowacja, czyli co? Rozmowa z Caroliną Pietyrą.

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 75. – innowacja, czyli co? Rozmowa z Caroliną Pietyrą.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Dzielę się z Wami tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich produktywnie korzystać w codziennym życiu. Bardzo chciałbym, aby wszyscy świadomie używali swoich mocnych stron.

Witajcie! To już 75. odcinek. Jesteśmy na dobrej drodze, by dojść do setnego. Dzisiaj kontynuuję serię rozmów o kreatywności, o tworzeniu. Nagrałem dla Was rozmowę z Caroliną, która na co dzień zajmuje się innowacyjnością, czyli byciem kreatywnym i wymyślaniem nowych rzeczy. Ale czy innowacyjność to tylko wymyślanie nowych rzeczy? Tego dowiedziecie się z naszej rozmowy. Ciekawiło mnie, co oznacza bycie innowacyjnym, po co się w ogóle starać takim być, jak się do tego zabrać, jak zadbać o ludzi, którzy stanowią podmiot tej innowacyjności, i jacy ludzie pracują, wymyślając te innowacyjne rzeczy. Wyszła nam bardzo ciekawa rozmowa, z której można wyciągnąć wiele ciekawych informacji dla siebie. Miłego słuchania!

**Cześć, Carolino!**

Cześć.

**Dziękuję za przyjęcie zaproszenia do podcastu. Bardzo się cieszę, że mogę z Tobą rozmawiać. Dziś na Instagramie napisałem, że będę rozmawiał z osobą, która ma bardzo fajny opis pracy, mianowicie zajmuje się innowacjami. Obiecałem, że zapytam, co to znaczy. Najpierw jednak proszę Cię, abys się przedstawiła i powiedziała, kim jesteś.**

Jestem Carolina Pietyra. Zarządzam polskim oddziałem francuskiej firmy zajmującej się innowacjami rozumianymi jako innowacje usługowe, ponieważ naszą specjalizacją jest *service design*, który pomaga nam w projektowaniu innowacji. Jako osoba zarządzająca tym oddziałem od marca tego roku buduję polski zespół z bardzo fajnymi kompetencjami, multidyscyplinarny. Proces rekrutacyjny jest więc długotrwały i trudny. Udało nam się znaleźć w Polsce fajnych klientów, którzy rozumieją tę innowację podobnie jak my.

**Pracowałem długo w firmie IT, gdzie był dział dizajnu zajmujący się technologią. Nieraz złościł się na niego, że ciągle wymyśla coś nowego, zamiast prosto z mostu powiedzieć, co mamy zrobić czy czego klient oczekuje. Czym więc są innowacje?**

Innowacja nie jest sama w sobie niczym wyjątkowo skomplikowanym. Innowacją może być coś bardzo małego. To może polegać na zwykłej optymalizacji pewnego działania, procesu, sytuacji i dotyczyć różnych dziedzin. Innowacją może być też coś ogromnego, np. *disruptive innovations*, które

rzeczywiście powodują, że w jakiejś społeczności lub całym społeczeństwie następuje trwała zmiana zachowania.

**Disruptive oznacza, że wszystko zmienia się niemal o 180 stopni.**

W kontekście innowacji *disruptive* powoduje zmianę jakościową w obrębie sposobu funkcjonowania dużej grupy osób czy jakiejś społeczności. *Disruptive innovations* to bardzo duży *buzzword* (z ang. modne hasło), wszyscy się nim posługują i wszyscy tego pożądamy, ponieważ prowadzi do nowych modeli biznesowych, do nowych sposobów komunikowania się ze sobą i tych wszystkich rzeczy, które w naszym społeczeństwie dzisiaj powodują, że ludzie zmieniają swoje zachowania i przyzwyczajenia.

**Czy możesz podać przykład takich *disruptive innovations*? Kojarzy mi się to z Uberem, który zmienił sposób transportu publicznego, w wyniku czego taksówki również zmieniły sposób działania, wprowadziły np. aplikacje.**

Dokładnie tak. Zmieniono podejście do usługi transportowej w obrębie miasta. Wpłynęło to na kompanie taksówkarskie i na ludzi korzystających z tych rozwiązań. Społeczeństwo jest teraz bardziej otwarte na korzystanie z różnych rzeczy dzielonych, współdzielonych i niekoniecznie wsadzonych w duże ramy korporacyjne.

**Gdy czytałem o innowacjach, to podano tam obszary, gdzie mogą zostać one zaaplikowane. Mowa jest o produktach, procesach, usługach, technologiach, modelach biznesowych. Obecnie często słyszy się, że już wszystko zostało wymyślone, ale czy jest jeszcze miejsce na wymyślenie czegoś nowego?**

Moi klienci myślą podobnie. Mówią, że nie potrzebują ludzi, którzy będą robić im jakieś innowacje. Uważają, że są bardzo zaawansowani technologicznie i te innowacje już mają. Ale możemy przecież wymyślić jeszcze mnóstwo rzeczy dookoła siebie, chociażby w sposobie postrzegania czegoś, co się nazywa produktem. Dotychczas większość rzeczy dookoła nas to były produkty wytwarzane przez duże przedsiębiorstwa, inżynierów, którzy bardzo mocno nad tym pracowali. Ale jednak społeczeństwo tak się zmienia, że przestajemy postrzegać te produkty jako produkty, a zaczynamy na nie patrzeć jak na usługi. Ze względu na to, że jest przesytność butów, samochodów i innych przedmiotów, każdy producent tych przedmiotów zastanawia się, gdzie jeszcze jest ten biznes i te pieniądze. Zaczyna wytwarzać nowe potrzeby, zwyczajnie, które są usługami dookoła tych produktów. Tak więc to, że możemy sobie spersonalizować buty sportowe, lub też to, że nasz środek transportu, jakim jest samochód, funkcjonuje wewnątrz, wchodzi z nami w interakcję i służy już nie do przeprowadzania nas z punktu A do punktu B, tylko do zupełnie czegoś innego, np. do budowania relacji z rodziną, do rozrywki. Dzisiaj jest mnóstwo miejsca na innowacje, tylko że wymaga to przeprowadzenia firm wyposażonych w zasoby inżynieryjne na stronę firm jednak bardziej zorientowanych na ludzi, którzy rozumieją te metody *user centered* albo *human centered* i zmieniają sposób pracy nad rozwiązaniami tak, aby wytwarzać nową wartość i w ten sposób być bardziej konkurencyjnym w stosunku do innych.

**Chodzi o postawienie użytkownika w centrum tego, co się dzieje. Powiedziałaś też o wytworzeniu wartości, czyli żeby ktoś miał coś, z czego może lepiej skorzystać. To jest chyba mocno związane z tym, jak bardzo świat idzie w kierunku sektora usług. Pięćdziesiąt lat temu większość osób pracowała w wytwarzaniu produktów, teraz większość pracuje w usługach. Myślę, że to jest związane z tym, że te innowacje przesuwają się w kierunku usług. But w takim czy innym kolorze nadal jest butem. Mówimy o wprowadzaniu wartości, nowych rzeczy, nowych usług i współdziałania z tym, ale jak to się ma do kopiowania i do tego, że są wokół nas ludzie czy firmy, które patrzą na to,**

**co zrobiliśmy, i bardzo szybko nasze innowacje biorą dla siebie. Przykładowo: Snapchat to aplikacja pozwalająca nagrywać krótkie filmiki, które po jakimś czasie znikają. Po roku Instagram wprowadził InstaStories i większość ludzi przerzuciła się na to, a przecież to kopia funkcjonalna tego, co zrobił Snapchat. Dlaczego więc to my mamy być tymi, którzy wymyślą innowacje? Może lepiej poczekać, aż ktoś to zrobi, i wprowadzić po swojemu.**

Myślę, że to zależy od tego, jaka jest polityka naszej organizacji. Dzisiaj bycie innowacyjnym może być wpisane w wizerunek oraz w samą tożsamość organizacji. Są organizacje, którym zależy na tym, by były postrzegane jako innowacyjne – czy to przez osoby z zewnątrz, czy wewnątrz. Ale są też takie, którym w ogóle na tym nie zależy i mogą wtórować pozostałym. Społeczeństwo jest coraz bardziej wyedukowane i oczekuje tego, że ktoś będzie innowacyjny i robi coś nowego, nawet jeśli tych, którzy naprawdę pożądamy tej innowacji, jest mało. Nawet pani ze sklepu spożywczego, która nie potrzebuje nie wiadomo jak innowacyjnych rozwiązań, bardziej są w stanie utkwąć w pamięci firmy innowacyjne – widzi je inaczej i jest zaciekawiona. Daje to takiej organizacji przekonanie o tym, że będzie lepsza od innych, jeśli będzie innowacyjna. Innowacja wspiera organizację w takim wymiarze. Z drugiej strony dziś jest przesyt rynku w ogóle wszystkim – produktami, usługami i rozwiązaniami w mediach społecznościowych. Lojalność ludzi w stosunku do tych wszystkich rzeczy, które są oferowane przez rynek, jest coraz niższa, coraz częściej przerzucamy się z samochodu na samochód. Jest wiele takich mechanizmów, które powodują, że ciągle zmieniamy coś na coś nowego, innego. Później mamy dwie drogi: być innowacyjnymi i wypracować nowy model buta, zrobić dookoła tego kampanię reklamową i zyskać klientów, którzy są tzw. switchesami, albo pracować nad taką innowacją, która będzie tak bardzo doskonalila nas i nasz produkt, że będziemy w stanie wypozycjonować się w długoterminowej perspektywie jako firma, która ma niezwykle dobry produkt, cały czas optymalizowany, polepszany i dostosowywany do potrzeb społeczeństwa.

**Innowacje mogą dotyczyć także procesów, z którymi wszyscy się stykamy. Raz pracowałem z firmą, która zmieniała proces przyjmowania ludzi do szpitala. Postanowili sprawić, aby było to mniej stresujące dla pacjentów, a bardziej optymalne dla szpitala. Polegało to na zmianie pracy ludzi, zmianie przestrzeni i uczeniu pacjentów trochę innych zachowań. Przełomowe było dla mnie to, że innowacje nie dotyczą tylko firm, ale mogą być zauważalne także dla zwykłych ludzi. Zajmujecie się też tym?**

Zajmujemy się przede wszystkim takimi rzeczami. O produktach rozmawiamy, ponieważ klienci tak to postrzegają, ale my przeważnie zajmujemy się takimi miękkimi rzeczami, procesami, tym, w jaki sposób układać rzeczywistość dookoła ludzi, aby była ona lepsza, łatwiejsza i przyjemniejsza. Dla szpitali też realizowaliśmy takie projekty. Lotniska, szpitale, dworce to projekty, które bardzo lubimy, ponieważ wszyscy mamy doświadczenia z nimi związane. Widzimy, że wiele przyzwyczajeń, które mieliśmy, dziś nie jest aktualnych z punktu widzenia i usługodawcy, i klienta. One nie są aktualne, ponieważ inaczej płacimy, inaczej się poruszamy, jest nas znacznie więcej, społeczeństwo się zestarzało. Mnóstwo czynników wpływa na to, że to, co ktoś ustalił kilkadziesiąt lat temu, już nie działa albo działa na ludzi irytująco.

Więc tak, zmieniamy rzeczywistość nas otaczającą, ale jest to bardzo czasochłonny proces. Wymaga wielu działań i kompetencji. To w rzeczywistości taki żmudny proces modelowania rozwiązań innowacyjnych. Zaczyna się od przeprowadzenia przez nas badań etnograficznych, czyli takich, które łączą kompetencje psychologa i socjologa, gdyż rozmawiamy z ludźmi przez wiele, wiele dni. Te rozmowy odbywają się z każdym uczestnikiem danego procesu. W przypadku szpitala rozmawiamy z pacjentami i ich rodzinami, z osobami, które prowadzą karetki, z personelem w samym szpitalu –

z każdą jedną osobą biorącą udział w mniejszym lub większym stopniu w tym procesie. Dopiero po tym, gdy mamy zbadaną i zmapowaną tę rzeczywistość, jesteśmy w stanie przejść dalej. I nie jest tak, że wytwarzamy tę innowację na podstawie tej wiedzy, tylko angażujemy te osoby w to, aby wymodelować, stworzyć nową rzeczywistość. Dzieje się to w procesie fazowym. Najpierw stwarzamy pierwszy pomysł na temat rozwiązań, tzw. prototyp rozwiązania – zazwyczaj tych prototypów powstaje od trzech do pięciu. Później badamy je z tymi ludźmi w danym miejscu, czyli np. w szpitalu. Przystawiamy krzesła, zmieniamy pewne elementy procedur, aby sprawdzić, czy to działa, czy nie.

**Prototyp to przetestowanie pomysłu w jak najszybszy sposób i przy jak najmniejszym koszcie. Mając pomysł na nową aplikację, rysujemy na kartce, jak ona ma wyglądać, i pytamy ludzi, gdzie nacisnęliby przycisk. Dzięki temu koszty są bardzo małe.**

Później wracamy do takiej pracy, która wiąże się z mniejszym uczestnictwem pacjentów i ich rodzin, a większym osób odpowiedzialnych w szpitalu, aby urealnić te nowe rozwiązania. Innowacja to więc nie tylko kreatywność, ale prawdziwa rzeczywistość, która musi być zrjonalizowana w kontekście finansowym, czasowym i w obrębie różnych zasobów szpitala, jak np. ludzkie. Wtedy urealniamy pewne tematy tak, aby móc je rzeczywiście wdrożyć. Wymiar wdrożeniowy jest bardzo istotny w kontekście innowacji. Aby innowacja przetrwała moment wdrożenia, tworzony jest plan, scenariusz wdrożeniowy, różne narzędzia, które pomogą później ludziom w szpitalu utrwalić nowe nawyki wynikające z tej zmiany. To jest taki bardzo ustrukturyzowany i mało kreatywny proces, który ma zagwarantować, że na pewno się uda.

**Kto jest klientem w takim procesie?**

W kontekście szpitala, w przypadku gdy chcemy zmienić sposób działania izby przyjęć, to może być dyrektor szpitala, ale również osoba odpowiedzialna za zasoby ludzkie w szpitalu, czyli odpowiednik HR-owca, to może być kadrowa, dyrektor finansowy. Bardzo różne osoby przychodzą do nas i mogą stać się naszymi klientami.

**Z czym klienci do Was przychodzą? Z problemem, z potrzebą innowacji czy z potrzebą zmiany, bo dawno się nic nie działo? Co zamawiają w Waszej firmie?**

Bywa, że podczas pierwszej rozmowy klienci sami pytają, o co mogą zapytać. My jesteśmy na takim etapie, że zrealizowaliśmy już ponad 250 projektów. Każdy jest inny i kategoryzowanie ich jest dość trudne. Organizowane są standardowe przetargi w celu usprawnienia procesu poprzez stworzenie nowej jednostki – tzw. *innovation lab*, *innovation hub* i inne tego typu działy w organizacji – czy też przeprowadzenie audytu innowacyjności w organizacji wraz ze strategią optymalizacji tej innowacyjności w obrębie organizacji. Polega to na tym, by sprawdzić, czy rzeczywiście organizacja jest wyposażona w odpowiednie kompetencje. Ludzie wiedzą, jak to się robi, i potrafią przeprowadzać takie procesy i je wdrażać. To daje pozytywne efekty. A jeżeli nie, to w jaki sposób je zmienić?

Później są jeszcze różni klienci, którzy mówią: „Mamy taki problem i nie wiemy, jak go rozwiązać”. Innowacja to nie jest problem-*solution*. Najpierw jest długa faza rozpoznania tego problemu, a dopiero później będzie wiadomo, co zrobimy i jaki będzie tego efekt. To wywołuje duży znak zapytania na twarzy osoby po drugiej stronie stołu. Zastanawia się ona nad tym, czy dostanie budżet na taki proces, który nie wiadomo co przyniesie, i jak to będzie wyglądało. Ale przeważnie rozmawiamy z osobami decyzyjnymi, które wiedzą, że zainwestowanie pieniędzy w rozwiązanie problemu, który z nimi jest już długo, jest dobrym pomysłem.

Jest też inna kategoria pytań. Pochodzą od osób, które są na etapie zespołu inżynierów i wiedzą, że to się już zdezaktualizowało i trzeba coś z tym zrobić – albo wyposażyć inżynierów w nowe kompetencje, albo zmienić strukturę organizacji, wejść w jej tożsamość i ją przemienić. To są duże projekty, tzw. transformacje organizacji. To skomplikowane tematy. Przeważnie nie podlegają przetargom, tylko wynikają z procesu dojrzewania organizacji, która dochodzi do wniosku, że to odpowiedni moment na zmiany.

### **Kiedyś Poczta Polska przechodziła transformację z instytucji bardzo analogowej na cyfrową.**

Bardzo często w Polsce transformację rozumiemy jako transformację poprzez digitalizację, czyli przejść z offline’u do online’u. Transformacja w kontekście innowacji w naszym postrzeganiu dotyczy trochę szerszego pola, mianowicie samej tożsamości organizacji. Chodzi nie tylko o wyposażenie w narzędzia, nowe sposoby działania, ale o zmianę modelu pracy wewnątrz organizacji – zmianę procesów, zespołów. Wszyscy są w to zaangażowani i na końcu ta organizacja jest już inna.

### **Czy dodanie nowych rzeczy też jest transformacją, np. ktoś zajmuje się transportem, a potem obsługuje jeszcze gastronomię?**

Dokładnie tak. Organizacja, która kiedyś np. zajmowała się produkcją rur dla dużego przemysłu, po procesie transformacji zajęła się przemysłowo produkcją żywności, tak że możemy zamówić konkretną ilość.

### **Jak klienci reagują na to, że będą wiedzieć, co na końcu wyjdzie z takiej transformacji?**

Zrealizowaliśmy już wiele projektów dla dużych podmiotów, które nam zaufały. Jest to kwestia zaufania, tego, że wiemy, co robimy. Z drugiej strony musi być ktoś, kto się nie boi, bo ktoś, kto się boi, nie zdecyduje się na coś takiego. Sprzedawanie procesu to bardzo trudna rzecz i to, że nie wiadomo, co jest na końcu, jest barierą dla wielu na polskim rynku.

### **Aktan jest firmą francuską, a Ty zarządzasz polskim biurem. Czy dostrzegasz różnice kulturowe w podejściu do innowacji i otwartość na to?**

Jest wiele różnic. Wynikają one z różnych czynników. Po pierwsze, Polska jest krajem, który już kiedyś przeszedł transformację i nie wszystkie organizacje, które długo istnieją na rynku, są gotowe na kolejną. Po drugie, w krajach zachodnich klienci są na innym etapie rozwoju organizacji, ponieważ nie mieli tej transformacji. Rozwój ekonomiczny jest tam więc zupełnie inny. Żeby zdecydować się na innowację, trzeba być w jakimś konkretnym momencie rozwoju organizacji. Jeśli dopiero zaczęliśmy ją budować, to nie zawsze czujemy potrzebę posiadania jakiejś innowacji w swoim portfolio lub innowacji rozumianej jako optymalizacji pewnych elementów, procesów. Przez to, że we Francji organizacje są w większości na innym etapie, to jest zupełnie normalne, że ogłaszają przetargi na procesy innowacyjne, co w Polsce zdarza się dość rzadko. We Francji inne jest też podejście do innowacji jako procesu optymalizacji, gdyż tam od dawna istnieje kultura korzystania z ekspertów zewnętrznych, konsultantów. W Polsce, jak by nie było, jest rynek, który nadal się buduje. Wynika to też z przeszłości. Te wszystkie różnice są dla nas zauważalne, przy czym wszystko w Polsce w ciągu ostatnich pięciu lat niesamowicie przyspieszyło. Rynek bardzo się zmienił. Wejście wielu dużych organizacji na polski rynek i pochtanianie zasobów spowodowało, że polskie firmy mają większą motywację. Jest skok jakościowy i coraz większa potrzeba w tym kontekście. Jest coraz większa potrzeba innowacji i wspierania się zewnętrznymi organizacjami, czyli nie wszystko robi się samodzielnie wewnątrz, tylko mogą powierzyć komuś swój budżet, aby mi pomógł, zwiększył moje kompetencje, spowodował, że pójdę do przodu. Dlatego zdecydowaliśmy się, aby otworzyć w Polsce oddział.

**W firmach pracują ludzie, którzy mogą różnie reagować na zmiany. To może być zwykła sprzedawczyni pracująca w Żabce, w której teraz oferowane są inne usługi niż pięć lat temu, inaczej wygląda proces obsługi, są inne kasy. Przychodzimy z telefonem i przykładamy Apple Paya, aby zapłacić za zakupy. Pracownicy tych sklepów muszą się do tego bardzo szybko przystosować. To dotyczy każdej firmy, np. pracownicy pracujący przy produkcji mają inne zadania do wykonania po wejściu automatyzacji. Wydaje mi się, że częścią tego procesu innowacyjnego jest praca z ludźmi i przekonanie ich, że to jest dobre. Czy pomagacie firmom to zrobić?**

Tak, praca z ludźmi to kluczowy element tego procesu. Bardzo często w projektach staramy się mieć tzw. ambasadorów zmian na skalę, która różni się w zależności od organizacji i od tego, co robimy. Ale ludzi zawsze trzeba wspierać w zmianie i bez względu na to, czy to jest na poziomie Żabki, czy dużej organizacji, która jest bardziej zintegrowana i ustrukturyzowana, jest jednak kilka takich elementów, które musimy ludziom zapewnić, żeby nie odrzucili tej innowacji, dobrze z nią żyli i ją wdrożyli. Ludzie muszą być poinformowani o zmianie, bo może być tak, że odrzucą ją tylko dlatego, że dowiedzieli się o niej jako ostatni. Musimy wyposażać ludzi w narzędzia, aby ta innowacja była możliwa – narzędzia, czyli kompetencje miękkie, twarde bądź fizyczne narzędzia, które rzeczywiście będą nas wspierać w procesie nauczania nowego zachowania, nowej postawy. Proces wdrożenia i przeprowadzania ludzi przez zmiany musi być poukładany. Musimy wiedzieć, jak ta zmiana będzie przebiegała z punktu widzenia tego człowieka będącego w samym jej środku. Musimy mieć to zaprojektowane. To nie może być przypadek, te rzeczy nie dzieją się same, my musimy wiedzieć, jak to będzie przebiegało. Należy dać ludziom szansę na to, by przyjęli to i przynajmniej nie odrzucali. Nigdy też nie będzie tak, że wszystkim będzie dobrze ze zmianą, ale trzeba przynajmniej zapewnić to, żeby tej zmiany nie odrzucali.

**Pamiętam taki model opisujący emocjonalny cykl zmiany. Najpierw mamy niepoinformowany optymizm, czyli ktoś nam powiedział, że będzie dobrze. Potem szybko przechodzimy do poinformowanego pesymizmu. W tym modelu jest też dolina rozpacz, że nic nie działa, jest gorzej, niż było, a obiecanych pozytywnych skutków jeszcze nie ma. Jeśli uda nam się pomóc tym ludziom, to w miarę szybko przejdziemy do poinformowanego optymizmu, że były zmiany, przeszliśmy przez najtrudniejszy etap i teraz są jej pozytywne skutki. Jako menedżer często o tym zapomniałem i dużo rzeczy trzeba było odkręcać. Tak więc im większe zmiany, tym większa potrzeba pomocy pracownikom.**

**Jaki zestaw cech charakteru wymagany jest od ludzi zajmujących się innowacją?**

Rozdzieliłabym dwie rzeczy. Jedna to kompetencje w kontekście projektowania innowacji, druga to cechy charakteru. Zaczę od cech. W Aktanie staramy się dobierać takich ludzi, którzy są samodzielni, bo człowiek samodzielny jest w jakiś sposób dojrzały. Przeważnie budujemy zespoły z osób, które mają już spore doświadczenie i wiedzę, jak rzeczywistość powinna być poukładana. My jesteśmy konsultantami i pomagamy innym, w związku z tym musimy być zawsze gotowi do tego, żeby to robić. A żeby umieć pomagać, trzeba być już dość samodzielnym człowiekiem. Później jest kwestia stałej otwartości na zmianę. Projektujemy ją, więc sami musimy być na nią otwarci. Ciężko zajmować się innowacjami, jeśli jesteśmy bardzo przywiązani do status quo i uważamy, że rzeczywistość musi być taka, a nie inna. Jeśli pomagamy ludziom przechodzić przez rzeczy kompletnie dla nich nowe, to sami też musimy być na nie gotowi.

Kolejna istotna rzecz w Aktanie to to, że jesteśmy opiekuńczy i to jest wpisane w tożsamość naszej organizacji. Dlaczego? Ponieważ innowacja to jest cholernie trudna rzecz dla tego, kto niesie ją ze sobą, namawia innych do tego, żeby była zmiana. Dla całej organizacji to bardzo trudny moment, dlatego potrzebna jest opiekuńczość wyrażana na różne sposoby. Prowadzimy opiekuna projektu za rękę,

jesteśmy zawsze pozytywnie nastawieni do tej zmiany i do tych ludzi. Staramy się pomóc tej organizacji w taki ludzki sposób, a opiekuńczość to jest ten wymiar ludzki. Nie jesteśmy konsultantem od liczb, tylko od ludzi.

**Powiedziałas o kompetencjach, czyli umiejętnościach bardziej wyuczonych. Czy jest jakiś zestaw umiejętności, który predestynuje do pracy w obszarze innowacji?**

U nas bardzo istotne jest to, by mieć więcej niż jedną kompetencję, ponieważ wiadomo, że każdy ma swoją kompetencję dominującą, którą jest albo projektowanie doświadczeń, albo usług, bycie badaczem, strategiem. To są dominujące kompetencje i każdy z nas ma jedną z nich. Później są kompetencje uzupełniające. My uzupełniamy się kompetencyjnie, czyli współdzielimy kompetencje tak, aby rzeczywiście w całym procesie projektowym mieć bardzo wysoki poziom świadomości i zrozumienia tego, co się dzieje. Przeważnie taki zespół składa się ze stratega, badacza – rozumianego bardziej jako psycholog, socjolog – i projektanta usług, projektanta doświadczeń i interakcji.

**Co skłoniło Cię do tego, aby pracować z innowacjami? Jaka była Twoja droga do zawodu, który teraz wykonujesz?**

Kiedyś studiowałam psychologię, później socjologię. Od zawsze byłam mocno zorientowana na potrzeby ludzkie i te wszystkie tematy związane z zawodami dookoła empatii były mi bardzo bliskie. Na pewno innowacja jest zjawiskiem wymagającym empatii w stosunku do ludzi, którzy są w tej rzeczywistości dookoła nas. Dodatkowo na studiach specjalizowałam się z psychologii kreatywności. Później zawodowo wszystko doprowadziło mnie do świata zdigitalizowanego, gdzie panuje tzw. *user experience design*, czyli projektowanie doświadczenia. W związku z tym, że cały czas ten *service design*, czyli projektowanie usług, gdzieś szedł obok mnie i bardzo się tym interesowałam, te wszystkie drogi doprowadziły mnie do innowacji.

**Na zakończenie, gdyby ktoś chciał więcej poczytać o Tobie, o firmie Aktan, to gdzie może to zrobić?**

Jesteśmy francuską firmą, więc powinno się nas szukać pod adresem [aktan.fr](http://aktan.fr). Jest też wersja angielska. Zapraszam, by o nas więcej poczytać i zadawać więcej pytań na temat innowacyjności bezpośrednio mi na LinkedIn.

**Co poleciłabyś do poczytania?**

Opowieść o innowacji można rozpocząć książką „*This is Service Design Doing*”.

**Serdecznie dziękuję za rozmowę i zaproszenie do Waszej firmy. Do usłyszenia!**

Dziękuję bardzo.

Już wiecie, jak być innowacyjnymi. Ja też. Zastanawiam się, jak mogę do tego podejść w swoim biznesie. Na pewno skupię się jeszcze bardziej na prototypowaniu, tym bardziej że mam do tego naturalny talent w postaci aktywatora, który lubi coś zaczynać, nie boi się porażek i porzucania tego, co zaczął. Będę więc korzystał z aktywatora do tego, aby prototypować i testować różne podejścia, a Wy niedługo możecie stać się tego świadkami.

To tyle na ten tydzień. Ogromne dzięki, że jesteście, że słuchacie. Dziękuję patronom za wsparcie i za możliwość dyskusji o wielu rzeczach. Dziękuję Wam, słuchacze, za dyskusje, mam nadzieję, że

spotkamy się pod adresem [npp.run/075](https://npp.run/075), gdzie będą notatki do tego odcinka. Zapraszam również do dyskusji na Facebooku. Dzięki jeszcze raz i do usłyszenia, cześć!