

02

Sześć właściwości i siedem przeszkód

Jak wygląda sukces?

Kiedy przyglądamy się Markowi Zuckerbergowi, który w dzinsach i szarej koszulce wychodzi zamaszystym krokiem na scenę, albo patrzymy na ciemne okulary i gładko wygoloną głowę Jeffa Bezosa, kusi nas wyobrażenie, że innowatorzy, którzy dotarli na szczyt, charakteryzują się szczególnym stylem, a to, jak wyglądają, jest zewnętrzną manifestacją ich osobowości, będącej swoistym kluczem do sukcesu.

Spokojnie. Nie musicie wkładać bluz z kapturem i podartych džinsów. Aby odnieść sukces w roli wewnętrznego innowatora, nie musicie także wyglądać, mówić lub zachowywać się jak przedsiębiorca. W istocie zachowywanie się w ten sposób może was poprowadzić w zupełnie niewłaściwym kierunku. To, co może być zaletą w przypadku działań przedsiębiorców, bywa wręcz szkodliwe dla wewnętrznych innowatorów.

To nie to samo, co niezależna przedsiębiorczość

Nie popełniajcie błędu, jakim jest myślenie, że wewnętrzni innowatorzy to po prostu przedsiębiorcy, którzy dostają od kogoś stałą pensję. Wyzwanie, przed jakim stoją – przed którym i wy staniecie – jest szczególne pod kilkoma znaczącymi względami.

- Masz nie jedną, ale dwie prace. Według wszelkiego prawdopodobieństwa będziesz musiał realizować swoje dotychczasowe zadania organizacyjne, podczas gdy równoległe będziesz wdrażał coś zupełnie nowego.
- Masz jednego inwestora zamiast 40. Niezależni przedsiębiorcy na ogół przedstawiają swój pomysł co najmniej 40 potencjalnym inwestorom, zanim uda im się

znaleźć odpowiedniego fundatora. Ty masz tylko jednego fundatora – swojego pracodawcę – i musisz znaleźć pomysł, który będzie dla niego odpowiedni. Oznacza to, że musisz zainwestować wiele czasu w zrozumienie, jakiego typu pomysłaми twój pracodawca może być zainteresowany, a następnie przejrzenie ich pod kątem wyboru najlepszej opcji i przedstawienie swojego pomysłu w dokładnie właściwy sposób. Inaczej mówiąc: podczas gdy niezależni przedsiębiorcy szukają popleczników dla swoich pomysłów, wewnątrz innowatorzy szukają pomysłów dla swoich popleczników.

- Podczas gdy niezależni przedsiębiorcy często realizują projekt od pojawienia się danego pomysłu do wprowadzenia go w życie w postaci rentownego biznesu, wewnątrz innowatorzy rzadko kiedy są zaangażowani w realizację projektu od początku do końca. Znacznie częściej podejmują pewne wysiłki, aby następnie przekazać pałeczkę kolejnym osobom. Niezależni przedsiębiorcy biegną w maratonie, podczas kiedy dla was będzie to raczej odcinek w biegu sztafetowym.
- Podczas kiedy przedsiębiorcy szybko wdrażają swoje pomysły, ale muszą włożyć wiele wysiłku w rozwinięcie działalności na większą skalę, wysiłek wewnętrznych innowatorów kieruje się przede wszystkim na wdrożenie, zaś późniejszy rozwój na wielką skalę toczy się już sprawnie. Uzyskanie poparcia wewnątrzorganizacyjnego dla własnego pomysłu wymaga więcej pracy, kiedy jednak się je uzyska, rozwój następuje bardzo szybko.

Co więc możemy powiedzieć na temat wewnętrznych innowatorów i właściwości, którym zawdzięczają sukcesy? Musimy sobie w tym kontekście odpowiedzieć na dwa pytania: czy jest jakiś schemat, według którego działają? Czy łączą ich jakieś właściwości osobiste?

Kluczowe elementy schematu działania

W odpowiedzi na pierwsze pytanie możliwe jest zdefiniowanie kluczowych elementów składających się na typowy dla wewnętrznych innowatorów schemat działania. Zaczyna się od potwierdzonego badaniami przekonania, że najważniejsi są przede wszystkim ludzie, którzy wykorzystują okazje. Robią to przez sprawne realizowanie czterech kroków (wykres 2.1)¹:

1. Dostrzeżenie nowych możliwości.
2. Ocena i wybór opcji do dalszej eksploracji.