

Paweł Smółka<sup>1</sup>

## Behawioryka. O mentoringu liderów nowatorskich przedsięwzięć

### Abstrakt

Nauki behawioralne, które opisują i wyjaśniają ludzkie zachowania, mogą i powinny wносить większą wartość w proces zarządzania innowacją. Termin „behawioryka” został ukuty przez autora, aby podkreślić praktyczne znaczenie i rolę nauk behawioralnych w tym procesie. Behawioryka nie jest opisywaniem badań naukowych, lecz tworzeniem na ich podstawie praktycznych wskazówek dla liderów nowatorskich przedsięwzięć, aby ułatwić im sprawne zarządzanie projektami, które są unikalne, ryzykowne, ale zarazem posiadają duży potencjał rozwoju. Artykuł przybliży behawiorykę oraz mentoring jako optymalną formę wykorzystania behawioryki w praktyce współpracy z liderami nowatorskich przedsięwzięć.

Słowa kluczowe: behawioryka, start-up, mentoring, innowacja, innowacyjność

## Behawioryka. About mentoring of start-ups' leaders

### Abstract

Behavioural sciences – describing and explaining human behaviour – can and should add more value to the practice of innovation management. The term “*behawioryka*” has been coined by the author of the paper to emphasize practical implications of behavioural sciences for the management of innovative projects. *Behawioryka* does not strive to describe scientific experiments or their findings. Its aim consists in formulating practical tips, principles and tools for start-up leaders, in order to facilitate the management of their ventures, which are high-risk and unique projects with a great market potential. The article outlines the foundations of *behawioryka* and mentoring as an optimal method of application of its principles in the process of working with start-up leaders.

Keywords: *behawioryka*, start-up, mentoring, innovation, innovativeness

---

<sup>1</sup> Instytut Psychologii, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej; e-mail: psmolka@aps.edu.pl.

## Wprowadzenie

Nauka i biznes to dwie różne kultury, odmienne języki i inne wartości. Stąd trudności we wzajemnym zrozumieniu przedstawicieli obu tych światów. Niemniej jednak potencjał, jaki drzemie w ich współpracy, jest ogromny. Pojawia się więc potrzeba skomunikowania obu stron ze sobą – potrzeba wzajemnej inspiracji oraz zwiększenia produktywności wspólnych działań. Jako optymalna metoda w tym kontekście jawi się mentoring, który, bazując na podstawowych umiejętnościach komunikacyjnych (coachingowych), usprawnia transfer informacji i wiedzy, przyczyniając się dzięki temu nie tylko do lepszego zrozumienia siebie nawzajem, lecz także do wzrostu produktywności wzajemnych interakcji (Smółka, 2012; 2015).

Mentor, jako tłumacz z języka naukowego na język biznesowy, jest pośrednikiem między światem ustaleń empirycznych a światem innowatorów poszukujących inspiracji i skuteczniejszych narzędzi realizacji projektów, które mają szansę zmienić świat, a co najmniej daną branżę lub rynek. W kontekście nowatorskich projektów nauka może służyć zarówno bezpośrednio, czyli być inspiracją dla nowatorskich rozwiązań, jak i pośrednio, czyli stanowić wsparcie procesu realizacji śmiałych wizji. Aby zyskała „gotowość operacyjną”, musi być jednak przetłumaczona na język biznesowy.

Jak zaznaczono, kody kulturowe świata nauki i świata biznesu są odmienne. Nauka, z definicji, dąży do poznania wybranego obszaru rzeczywistości. Zdobycie przez nią wiedzy (tj. ustalenie faktów, zależności między nimi oraz ich uwarunkowań i moderatorów) jest celem samym w sobie. Wiedza jest wartością nauki. Co więcej, nauka dąży do kreowania wiedzy uniwersalnej – koncentruje się na tym, co powtarzalne, systematyczne. Uniwersalizm nauki, jej zasad i ustaleń empirycznych, stanowi jej istotę, cechę wyróżniającą. Biznes z kolei dąży do osiągnięcia zdefiniowanych korzyści. Z perspektywy finansowej te korzyści można sprowadzić do generowania zysku, który jest wskaźnikiem tego, że firma robi właściwe rzeczy we właściwy sposób. Skuteczność w realizacji tego celu jest tym, co biznesmenów interesuje najbardziej. Uwieńczone sukcesem projekty biznesowe mają jednak charakter unikalny, wyróżniający się na tle konkurencji. Trudno więc w tym kontekście o uniwersalne i jednocześnie wystarczająco konkretne wskazówki. Codzienna praca biznesmena nad realizacją celu wymaga wielu taktycz-

nych posunięć, zwrotów, dużej zwinności – zastosowania informacji, wiedzy, mądrości w konkretnej sytuacji, która ponadto może się dynamicznie zmieniać. Uniwersalne, ogólne wskazówki, będące pokłosiem braku dostosowania ustaleń empirycznych do mentalności zorientowanej na wynik oraz „optyki” biznesu skoncentrowanej na unikalnej przewadze konkurencyjnej narażają naukę i ekspertów/konsultantów opierających się na wnioskach z badań naukowych nie tylko na brak zrozumienia ze strony świata biznesu, ale także, niekiedy, na niedoceniającie, czy wręcz deprecjację.

Kluczowe jest więc tłumaczenie ustaleń empirycznych na język biznesu. Należy mówić o tym, jak skuteczniej sięgnąć po oczekiwane korzyści w tych szczególnych uwarunkowaniach sytuacyjnych, w jakich rozwijany jest dany projekt biznesowy. Oznacza to, że w kontaktach z przedsiębiorcami warto wystrzegać się mówienia o uniwersalnych zasadach. Należy natomiast mówić o strategiach i taktykach, które można wprost wykorzystać w danym kontekście. Można rzec, że należy mówić językiem nie tyle podręczników, ile poradników. Mentor, bazując na wiedzy naukowej, w interakcji z przedsiębiorcą musi być partnerem konkretnym i zarazem responsywnym. Nie może mówić *ex cathedra*. Powinien zrozumieć wyzwanie, z jakim mierzy się przedsiębiorca oraz zaproponować mu wspólne poszukiwanie rozwiązań, które byłyby optymalną odpowiedzią na dany problem. W tym kontekście zasady, które są opisywane w tym artykule, nie są dla przedsiębiorcy, lecz mentora. Bazując na nich, może on pomóc przedsiębiorcy w konkretnym przypadku. Pomoc nie będzie jednak polegała na komunikowaniu zasad, lecz (współ)tworzeniu na ich bazie rozwiązań dostosowanych do konkretnej sytuacji.

## Słownik pojęć

Skoro mówimy o mentoringu liderów nowatorskich przedsięwzięć, warto sprecyzować, co mamy na myśli, mówiąc „nowatorskie przedsięwzięcie”, „lider nowatorskiego przedsięwzięcia”, „mentoring”. Nowatorskie przedsięwzięcie oznacza „start-up”: projekt/firmę, której celem jest wdrożenie na rynek nowego i zarazem nowatorskiego (tj. znacząco lepszego) rozwiązania. Tym, co odróżnia nowatorskie przedsięwzięcie od tzw. *lifestyle business*, jest potencjał rozwoju i skala ambicji lidera. Nowatorskie przedsięwzięcie powinno mieć duży potencjał rozwoju (optymalnie na skalę globalną) oraz ambitnego lidera, który chce ten potencjał wykorzystać tak bardzo, jak to tylko możliwe. Stąd lider nowatorskiego przedsięwzięcia jest śmiałkiem, który chce dosłownie zmienić świat, a co najmniej zmienić oblicze danej branży lub danego rynku (Smółka, 2016). Nie zadowala się po prostu

stworzeniem nowej firmy, nowego produktu lub alternatywnego źródła dochodów dla siebie i swojej rodziny. Chce odmienić oblicze danego rynku, branży, świata. Wielkie ambicje wtórują idei biznesowej o dużym potencjale. Spożytkowanie tego potencjału w pełni wymaga sięgnięcia po zewnętrzne zasoby, takie jak kapitał, informacje i doświadczenie rynkowe/branżowe, pomocne kontakty biznesowe. Wszystko po to, aby sprawnie i szybko wykorzystać nadarżającą się okazję. Jest to niezbędne, gdyż ostatecznie wszystkie czynniki odpowiedzialne za pomyślność realizacji potencjału start-upu można sprowadzić do szybkości i zakresu penetracji perspektywicznego rynku (Malik, 2013). Każdy zasób i w zasadzie każda ilość zasobów dostępna do spożytkowania potencjału obiecującej idei biznesowej i zdominowania perspektywicznego rynku będzie czyniła różnicę. Mentoring, czyli wsparcie informacyjne, dzielenie się doświadczeniem i zaufanymi, pomocnymi kontaktami biznesowymi może być „języczkiem u wagi” w mądrym zarządzaniu realizacją potencjału start-upu. Mentoring to wspólny namysł lidera nowatorskiego przedsięwzięcia i mentora, lecz samodzielna decyzja lidera, który może oprzeć się na wnioskach ze wspólnej rozmowy z mentorem, tak aby „zrobić różnicę” w świecie zewnętrznym. Celem jest ułatwienie i przyspieszenie realizacji potencjału nowatorskiego przedsięwzięcia. To niechybnie oznacza konfrontację z rynkiem, wymagającymi klientami i szybko uczącymi się konkurentami, gotowymi do skopiowania naszego modelu biznesowego, jeśli okaże się on „strzałem w dziesiątkę”. Mentoring oparty na wnioskach z nauk behawioralnych (czyli behawioryka) może być szczególnie pomocny dla liderów nowatorskich przedsięwzięć. Każdy bowiem, kto chce zmienić świat, musi do tego przekonać innych ludzi – wielu innych ludzi – z których większość będzie wykazywać silnie zachowawczą postawę wobec proponowanej zmiany (Blythe, 2013).

## Behawioryka

Nauki behawioralne to nauki o zachowaniu – (re)akcjach ludzi i interakcjach między ludźmi (Britannica, 1998). Do zachowań, które budzą zainteresowanie specjalistów z tego zakresu, zaliczamy, między innymi, zachowania liderów nowatorskich projektów, zachowania członków zespołów projektowych pracujących nad nowatorskimi rozwiązaniami oraz zachowania potencjalnych nabywców nowatorskiej oferty. Empiryczne ustalenia specjalistów z zakresu nauk behawioralnych mogą mieć nieocenioną wartość dla innowatorów oraz inwestorów w nowatorskie projekty. Czytanie naukowych periodyków z zakresu nauk behawioralnych z pewnością jednak nie należy do ich codziennych i ulubionych aktywności, m.in. dlatego, że nie są one lekturą łatwą ani zbyt praktyczną. Stąd

pojawia się potrzeba popularyzacji ustaleń empirycznych nauk behawioralnych wśród tych grup docelowych w przystępny i praktyczny sposób – optymalnie w formie mentoringu. To właśnie nazywam behawioryką. Z perspektywy behawioryki, w kontekście nowatorskich projektów biznesowych, zarządzanie tego typu projektami można sprowadzić w dużej mierze do zarządzania talentem – kimś unikalnym, wyjątkowym, wyróżniającym się – w tym:

- liderem, który definiuje wizję odmienionej rzeczywistości (zamiast próbować odnaleźć się w zastanej rzeczywistości),
- członkami zespołu projektowego, którzy współpracują przy realizacji wizji odmienionej rzeczywistości (zamiast przykładowo wpasować się w *status quo*),
- klientami-pionierami (tzw. wczesnym rynkiem), którzy wybierają nowe rozwiązanie (zamiast lojalnie pozostać przy dotychczasowych dostawcach i ich ofercie).

Wszystko więc zaczyna się i kończy na ludziach. Kluczowe pytanie w tym kontekście brzmi „Jak optymalnie spożytkować potencjał (tj. chęć i możliwość wdrożenia zmiany), który tkwi w ludziach?”. W praktyce oznacza to: wzmocnienie i/lub ukierunkowanie ambicji lidera na kreowanie nowej, lepszej rzeczywistości (czyli zmiany świata), zmobilizowanie zespołu do współtworzenia tej wizji pomimo dużej niepewności i braku jakiegokolwiek gwarancji sukcesu oraz przykucie uwagi i zmobilizowanie pierwszych klientów do zaryzykowania i zaufania nowości rynkowej, wybrania jej kosztem tego, co znane, pewne i już zakorzenione w codziennej rutynie.

## Trzy poziomy

Koncepcję trzech poziomów analizy uważam za bazowy model behawioryki. Punkt wyjścia do systematycznego, metodycznego i skutecznego wykorzystania ustaleń nauk behawioralnych do wspierania liderów i uczestników nowatorskich projektów. Trzy poziomy analizy odwołują się do naturalnych okoliczności, z jakimi mamy do czynienia nie tylko w nowatorskich projektach. Pierwszy poziom to jednostka (tzw. indywidualne przywództwo), drugi – zespół (tzw. zespołowa synergia), a trzeci to społeczność (tzw. społeczna zmiana). Celem mentoringu liderów nowatorskich przedsięwzięć na bazie ustaleń z zakresu nauk behawioralnych jest wykorzystanie współzależności między tymi trzema poziomami, tak aby znacząco zredukować ryzyko niepowodzenia nowatorskich projektów i zarazem zwiększyć szansę na sukces rozumiany nie tyle jako opracowanie

nowego produktu/nowej usługi, ile odmienienie, przy wykorzystaniu nowej oferty, danego rynku czy wręcz danej branży, a nawet świata. Mówimy więc tu wprost o istotnej zmianie społecznej. Jej inicjacja jest celem trzeciego, najwyższego poziomu w koncepcji trzech poziomów – nazywanego wprost społeczną zmianą. Jej warunkiem jest wcześniejsze opracowanie nowości rynkowej, która ma szansę odmienić rynek/branżę/świat. Opracowanie nowości, najczęściej zaawansowanej technicznie, bazującej na nowatorskiej technologii lub nowatorskim połączeniu istniejących, nowoczesnych technologii, wymaga zazwyczaj sprawnej współpracy wielu osób o bardzo różnych specjalnościach. Stąd drugi poziom koncepcji trzech poziomów to zespołowa synergia. Owa synergia jest niezbędna, aby skutecznie i efektywnie opracować nowość rynkową, a *de facto* stworzyć podwaliny pod urzeczywistnienie wizji nowego, lepszego świata. Wizja ta ma docelowo ująć i przekonać do siebie co najmniej sporą część docelowego rynku, tak aby wywołać istotną zmianę społeczną. Wcześniej musi jednak stać się motorem współpracy różnych ludzi, którzy zawierzą w jej sens i zechcą ją urzeczywistnić. A jeszcze wcześniej, ktoś musi tę wizję opracować i wokół niej skupić ludzi chętnych do współpracy nad jej urzeczywistnieniem. Tak dochodzimy to indywidualnego przywództwa – pierwszego, wyjściowego poziomu w koncepcji trzech poziomów. Śmiała wizja musi mieć „twarz”. Musi za nią stać konkretna osoba, nawet jeśli wizja sama w sobie jest wypadkową przemyśleń szerszej grupy osób. Indywidualne przywództwo jest więc punktem wyjścia do wygenerowania zespołowej synergii, a następnie wywołania społecznej zmiany.

## Indywidualne przywództwo

Nieefektywne rynki (czyli luki rynkowe) lub wyłaniające się rynki (czyli nowe, obiecujące okazje) czekają na swoich bohaterów – tych, którzy je zidentyfikują oraz zaadresują nowatorskim rozwiązaniem mającym szansę zdobyć przychyłność klientów (Vance, 2015). Indywidualne przywództwo można sprowadzić do wglądu i wizji. Wglądu w luki rynkowe lub nowe, obiecujące okazje oraz wizji ich spożytkowania – wizji, która będzie przekonująca zarówno dla tych, którzy są potrzebni do jej urzeczywistnienia (czyli zespołu projektowego pracującego nad opracowaniem nowatorskiego rozwiązania), jak i tych, którzy następnie chcieliby żyć w tej nowej, odmienionej rzeczywistości i korzystać z jej dobrodziejstw (czyli potencjalnych klientów nowości rynkowej). Wgląd i wizja są więc współzależne (wgląd w wielką szansę rynkową umożliwia sformułowanie śmiałej i jednocześnie atrakcyjnej wizji) i bazują na zrozumieniu ludzkich potrzeb i aspiracji. Owo zrozumienie jest warunkiem, aby nasza kreatywność pozwoliła nam na opraco-

wanie czegoś, co będzie nowe, budzące ciekawość i jednocześnie użyteczne – najlepiej znacząco bardziej niż istniejące rozwiązania. Wgląd i wizja wymagają równocześnie samodzielności, odwagi i rozmachu. Nowatorskie przedsięwzięcia o wysokim potencjale rozwoju wymagają wglądu w lukę lub okazję rynkową, która może być podstawą do budowania firmy operującej na globalnym rynku. Do swej inicjacji i sprawnej realizacji potrzebują ponadto atrakcyjnej wizji, która przyciągnie utalentowane osoby do współpracy – takie, z którymi podbój globalnego rynku jest możliwy, lecz które jednocześnie, właśnie ze względu na swoje wysokie kompetencje, mogą swobodnie wybierać z wielu opcji zawodowej samo-realizacji. Dlaczego mieliby skorzystać właśnie z tej, którą dany lider proponuje? Być może dlatego, że zaprasza ich do udziału w czymś ciekawym, perspektywicznym, stanowiącym wyzwanie i okazję do (samo)rozwoju ponad swoje najśmielsze plany. Wizja musi więc być unikalna i obiecująca. Powinna być konsekwencją samodzielnego myślenia, które w nowatorski, nieoczywisty i zarazem atrakcyjny sposób adresuje perspektywiczną szansę rynkową. Stąd właśnie rola indywidualnego przywództwa. Ktoś musi zaproponować coś unikalnego i obiecującego, wyróżniając się tym samym spośród tłumu. Tłumu, który często będzie raczej zachowawczy i sceptyczny, zniechęcający, budzący wątpliwości, co często może stanowić impuls do odrzucenia śmiałej wizji lub jej modyfikacji – w praktyce sprowadzając ją jedynie do „kosmetycznego” usprawnienia *status quo*. Tej właśnie tendencji indywidualne przywództwo musi się przeciwstawić. Jeśli mamy wnikliwy wgląd (oparty na faktach i wnioskach płynących z ich analizy) i śmiałą wizję, która się na nim opiera, to sceptyczne głosy otoczenia należy traktować raczej jako wyraz (tymczasowego) niedoinformowania i braku zrozumienia (do zniwelowania następnie dzięki np. dodatkowym informacjom) niż uzasadnione obiekcje (potencjalne przeciwwskazania do rozpoczęcia realizacji wizji). Powinnością przywódcy będzie więc zdefiniowanie, co jest rzeczą właściwą, tak aby następnie razem z osobami, które zaufają jego wizji, ustalić właściwy sposób jej realizacji.

## Zespołowa synergia

Wizja przywódcy wymaga niezbędnego dopełnienia w postaci grupy jej zwolenników, zdolnych i zmotywowanych do jej urzeczywistnienia (Thiel, 2014). Skuteczne i sprawne działanie wielu osób będzie warunkiem koniecznym realizacji wizji. Śmiałe wizje na początku nie zawsze są jednak brane na poważnie. Przez większość ludzi są raczej odrzucane lub wręcz wyśmiewane. Zebranie wystarczająco licznego zespołu ludzi, którzy z jednej strony ufają liderowi (wizjonerowi)

i są zmotywowani mu pomóc w realizacji wizji, zaś z drugiej strony są kompetentni i przygotowani do działania wbrew sceptycyzmowi większości, początkowo w warunkach skrajnej niepewności i braku jakiegokolwiek gwarancji na sukces, stanowi nie lada wyzwanie. Najbardziej zagorzali zwolennicy wizji nie muszą przecież posiadać najwyższych kompetencji do jej realizacji. Z kolei najbardziej kompetentne osoby do realizacji danej wizji wcale nie muszą być jej przychylnie. Realizacja ambitnych projektów nowatorskich wymaga zespołu ludzi, którzy sobie ufają, są w stanie skutecznie komunikować się ze sobą, patrzą w tym samym kierunku (a więc wyznają te same wartości i podpisują się pod wspólną wizją celu) oraz są kompetentni, utalentowani – innymi słowy są nie tylko gotowi, ale i zdolni zrealizować projekt wielkiej zmiany. Muszą łączyć oddanie sprawie z wysokimi kompetencjami. Mentalność najemnika będzie więc przeciwskazaniem. Takie osoby, nawet jeśli są kompetentne, mogą osłabiać morale zespołu w trudnych chwilach, a tych w realizacji nowatorskich projektów nie brakuje. Wyzwaniem dla lidera nowatorskiego projektu będzie więc najpierw znalezienie odpowiednich ludzi – przekonanych do wizji i zarazem kompetentnych. Chodzi o talenty, które pomogą zrealizować wizję – skutecznie, sprawnie, szybciej oraz lepiej niż potencjalna konkurencja. Lider, w swej wizji, dostarcza odpowiedzi na pytanie „Co warto urzeczywistnić?”. Natomiast w wytworzeniu synergii musi szukać odpowiedzi na pytanie „Jak zorganizować się, aby zrealizować wizję?”. Synergia wymaga stworzenia organizacji, w której indywidualne talenty i dostępne (wnoszone) zasoby wzajemnie się dopełniają i multiplikują siłę swojego oddziaływania, tak że wiele niezwykłych rzeczy, niezbędnych do urzeczywistnienia wizji, staje się możliwe i względnie łatwe do realizacji. Synergia jest warunkiem wysokiej produktywności każdego członka zespołu (włączając w to jego lidera) oraz zespołu jako całości. Sprzyja jej kultura organizacyjna zorientowana na wynik i przekraczanie własnych, najśmielszych założeń odnośnie do tego, co jest możliwe oraz jak szybko można coś zrealizować. Chodzi o ciągłe doskonalenie. Jednym z jego celów jest systematyczne rugowanie z pracy zespołu tzw. straty w toku procesu, czyli wszelkich zaburzeń i problemów we współpracy (Robbins, Judge i Campbell, 2010). Celem jest bowiem maksymalizacja produktywności, a to wymaga eliminowania wszelkiego marnotrawstwa w pracy zespołu. Spokój w zespole, sprawne współdziałanie, a tym samym minimalizacja ryzyk wewnętrznych, związanych z ewentualnymi problemami z zespołem i w zespole, umożliwi skoncentrowanie wszelkich wysiłków i kompetencji zespołu na tym, co najważniejsze – tworzeniu nowości, planowaniu jej wdrożenia na rynek oraz radzeniu sobie z wyzwaniami zewnętrznymi (w tym związanymi z regulatorami i konkurentami), a tych nigdy nie brakuje. Dobór członków zespołu projektowego musi więc premiować wysokie kompetencje i jednocześnie szczerą wiarę w cel i misję



nowatorskiego projektu. Ponadto dobór powinien priorytetowo traktować zróżnicowanie kompetencji i doświadczeń. Zespół musi być połączony wspólnotą celu, ale maksymalnie zróżnicowany, jeśli chodzi o kompetencje i doświadczenie, tak aby móc kompleksowo rozwijać projekt w każdym istotnym aspekcie – technicznym, rynkowym, konkurencyjnym, regulacyjnym itp. Dobór członków zespołu powinien więc bazować na ocenie wartości dodanej, jaką wnosi każda kolejna osoba w realizację wspólnego celu. Zróżnicowanie wewnętrzne zespołu, pod względem rodzaju kompetencji (ale nie ich poziomu – ten zawsze powinien być jak najwyższy), dla wytworzenia synergii, a więc i wysokiej produktywności prac zespołu, wymaga dobrej koordynacji wspólnych działań, ta zaś bazuje na sprawnej komunikacji między członkami zespołu. Powinnością lidera, zaraz po doborze właściwych członków zespołu, jest więc zadbanie o właściwe ich skomunikowanie oraz skoordynowanie ich działań. Ostatecznie ich dobre wzajemne zrozumienie, będące pokłosiem podpisania się pod wspólną wizją i celem, będzie prowadziło do optymalnej samoorganizacji. Rola lidera, w odniesieniu do zespołu, w miarę rozwoju projektu, będzie więc w coraz większym stopniu sprowadzała się do monitorowania współpracy, dbania o jej wysokie standardy i interweniowania w sytuacjach kryzysowych.

## Společna zmiana

Nawet najlepsze funkcjonowanie zespołu projektowego pracującego nad opracowaniem nowatorskiego rozwiązania nie zapewni nowości sukcesu rynkowego, o ile lider wraz z zespołem nie zwróci uwagi na poziom społecznej zmiany – poziom wychodzący dalece poza indywidualną perspektywę lidera (wizja) i grupowy punkt widzenia zespołu projektowego (produktywna współpraca). Jeśli nowość rynkowa opracowana w toku nowatorskiego projektu ma zyskać status innowacji, musi być zaakceptowana przez rynek – docelowi klienci powinni więc się nią zainteresować, a następnie ją zakupić oraz, optymalnie, rekomendować jej zakup kolejnym osobom. Od zaistnienia oraz upowszechnienia się tej „triady behawioralnej” zależy los nowości rynkowej. Jeśli pojawienie się nowości na rynku jest impulsem do zmiany społecznej – zmiany preferencji i wyborów docelowych klientów – nowość ma szansę zyskać status innowacji. W przeciwnym razie pozostanie tylko ciekawostką, jedną z wielu nowości, które pojawiają się na rynku, aby szybko zniknąć z niego jako kolejna oferta, która nie spełnia oczekiwań ani klientów, ani firmy. Stymulowanie adopcji nowości rynkowej to zadanie dla lidera i jego zespołu (Nijssen, 2014). Jego realizacja nie powinna bynajmniej rozpoczynać się dopiero po tym, jak nowość rynkowa zostanie już opracowana.

cowana. Wręcz przeciwnie: myślenie w kategoriach „Na co rynek czeka i jest gotowy?”, „Kto najbardziej mógłby skorzystać na nowym rozwiązaniu?” powinno dominować od samego początku planowania i realizacji nowatorskiego projektu. Relatywna przewaga nowatorskiego rozwiązania będzie kluczowym czynnikiem stymulującym jego adopcję (Klincewicz, 2011). Ta będzie bowiem opierała się w dużej mierze na substytucji dotychczasowych rozwiązań przez nowe, które dominuje nad nimi w zakresie funkcjonalności, dostępności, łatwości i wygody użytkowania oraz innych czynników, które mają znaczenie dla docelowych klientów. Poznanie tych czynników, które klienci cenią, oraz w zakresie których chcieliby uzyskać poprawę obsługi, jest podstawą do opracowania nowości rynkowej, która ma szansę na wywołanie istotnej zmiany społecznej (Ulwick, 2009). Choć wszyscy uczestnicy docelowego rynku mogą posiadać tę samą potrzebę, którą adresuje nasze nowatorskie rozwiązanie, zazwyczaj różnią się istotnie w zakresie proinnowacyjności rozumianej jako gotowość do wypróbowania nowości rynkowej i zawierzenia nowemu rozwiązaniu oraz preferowanie nowości nad dotychczasowe, wypróbowane rozwiązania (Moore, 2013). W praktyce oznacza to, że spośród grupy docelowych klientów tylko około 16% osób będzie gotowe, jeśli w ogóle usłyszy i zetknie się z naszą nowością, w dużej mierze spontanicznie, zainteresować się i wypróbować nowe rozwiązanie bez zbędnej zwłoki, tworząc tym samym wczesny rynek dla niego. Pozostała część docelowego rynku będzie zachowawczo wyczekiwała na doświadczenia wczesnego rynku z nowością. Jeśli będą one zachęcające, być może także zainteresują się nowością. Niestety, nawet pozytywne doświadczenia wczesnego rynku nie muszą być inspiracją do działania dla konserwatywnie usposobionej większości potencjalnego rynku. Stąd dodatkowe zabiegi stymulujące zmianę społeczną, a także jej dynamikę, upowszechnienie i ugruntowanie są pożądane i potrzebne. Lider wraz z zespołem powinni opracować strategię komunikacji z docelowym rynkiem, która otworzy go na nowe, większe możliwości oferowane przez nowatorskie rozwiązanie. Celem powinno być wywołanie wyłomu w myśleniu i zachowaniu członków docelowego rynku, tak aby zainicjować wśród nich dyskusję nad nowym rozwiązaniem i wzajemne przekonywanie się o jego zaletach. Ten wyłom powinien optymalnie prowadzić do wytworzenia „masy krytycznej” osób (tzw. pionierów), które wypróbowały nowatorskie rozwiązanie, mają pozytywne doświadczenie związane z jego przetestowaniem lub używaniem i mogą swym osobistym przykładem poświadczyć kolejnym osobom (tzw. naśladowcom), że nowe rozwiązanie jest warte zakupu. „Masa krytyczna” zainicjuje marketing szeptany i pozytywną wrzawę w mediach, w tym społecznościowych – wzajemne przekonywanie się uczestników docelowego rynku o zaletach nowego rozwiązania. Komunikacja marketingowa ze strony lidera i zespołu (firmy) powinna wtedy skupiać się na

utwierdzeniu nabywców i potencjalnych klientów, że zakup rozwiązania był (tzw. redukcja dysonansu pozakupowego) lub będzie dobrym (rozsądnym, korzystnym, godnym pochwały itp.) wyborem. Praca nad przemyślaną treścią i formą komunikatów oraz ich ukierunkowaniem na odpowiednią (pod)grupę docelowych klientów jest równie ważna jak praca nad (d)opracowaniem samego rozwiązania. Nowość rynkowa zyskuje status innowacji, gdy wywołuje zmianę społeczną, której wskaźnikiem jest preferowanie nowości przez docelową (pod)grupę nad dotychczasowe rozwiązania. Zainicjowana zmiana społeczna oznacza urzeczywistnianie się wizji nowej, lepszej przyszłości, pod którą lider i jego zespół się podpisali i nad której podwalinami wytrwale pracowali.

## Podsumowanie. Implikacje dla mentora liderów nowatorskich przedsięwzięć

Mentoring to **wspólny namysł** lidera nowatorskiego przedsięwzięcia i mentora, lecz także **samodzielna decyzja** lidera. Celem jest pomoc liderowi w przyspieszeniu realizacji potencjału nowatorskiego przedsięwzięcia.

Mentoring oparty na wnioskach z nauk behawioralnych, czyli **behawioryka**, może być szczególnie pomocny dla liderów nowatorskich przedsięwzięć. Każdy bowiem, kto chce zmienić świat, musi do tego **przekonać innych ludzi**, z których większość będzie wykazywać silnie zachowawczą postawę wobec proponowanych zmian.

Z perspektywy behawioryki zarządzanie nowatorskimi projektami można sprowadzić do **zarządzania talentem**. Kluczowe pytanie w tym kontekście brzmi: „Jak optymalnie **spożytkować potencjał, który tkwi w ludziach** – w liderze, członkach zespołu projektowego, uczestnikach wczesnego rynku (tzw. pionierach)?”.

Indywidualne przywództwo, zespołowa synergia oraz społeczna zmiana to, w ujęciu behawioryki, trzy poziomy, na których mentor wraz z liderem nowatorskiego przedsięwzięcia powinni współpracować, aby zredukować ryzyko niepowodzenia i zarazem zwiększyć szansę na sukces rozumiany nie tyle jako opracowanie nowości, ile odmienienie przy jej pomocy danego rynku, branży, czy wręcz świata. Ostatecznym celem jest **wywołanie i ugruntowanie istotnej zmiany społecznej**.

## Bibliografia

- Blythe, J. (2013). *Consumer behavior*, 2nd ed. Los Angeles: Sage.
- Britannica (1998). *Behavioral science*, <https://www.britannica.com/science/behavioral-science> (02.01.17).

- Klincewicz, K. (2011). *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Malik, F. (2013). *Strategy. Navigating the complexity of the new world*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Moore, G.A. (2013). *Przeskoczyć przepaść. Jak trafić z nowoczesnym produktem do każdego klienta*. Gliwice: Onepress.
- Nijssen, E.J. (2014). *Entrepreneurial marketing*. London: Routledge.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. i Campbell, T.T. (2010). *Organizational behavior*. London: Pearson.
- Smółka, P. (2012). Coaching innowacyjności. Wsparcie dla liderów nowatorskich przedsięwzięć. W: L. Czarkowska (red.) *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Smółka, P. (2015). Wywiad proinnowacyjny jako wsparcie dla liderów małych i średnich przedsiębiorstw. W: L. Czarkowska (red.), *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext.
- Smółka, P. (2016). Strategiczne dialogi. O wspieraniu (in)nowatorów. W: L. Czarkowska (red.), *Coaching jako konstruktywny dialog*. Warszawa: Poltext.
- Thiel, P. (2014). *Zero to One. Notes on startups, or how to build the future*. New York: Crown Business.
- Ulwick, A.W. (2009). *Czego chcą klienci?* Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk. Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future*. New York: Harper Collins Publishers.