



## Stephen Shapiro

Innovation Evangelist, Keynote Speaker, Author,  
Advisor

### Experiență

- din octombrie 2001, Innovation Evangelist, 24/7 Innovation, Boston, SUA;
- din iulie 2013, Board of Directors, National Speakers Association;
- iunie 2009 – aprilie 2011, Chief Innovation Evangelist, InnoCentive;
- iunie 2007 – iunie 2008, President (New England), National Speakers Association;
- iunie 1986 – octombrie 2001, Associate Partner, Accenture

### Educație

- septembrie 1982 – iunie 1986, Cornell University, BSE (Bachelor of Software Engineering),

### Pasiuni

- inovație;
- creativitate;
- scuba diving;
- călătorii;
- degustare de vinuri;

### Cărți

- "Personality Poker: The Playing Card Tool for Driving High-Performance Teamwork and Innovation",
- "Best Practices Are Stupid: 40 Ways to Out-Innovate the Competition",
  - „24/7 Innovation”,
  - „The Little Book of BIG Innovation Ideas”
  - „Goal-Free Living”

# „Competența este inamicul inovației“

de Rodica Nicolae, Redactor-șef

Businessul are nevoie de inovație. Dar și inovația are nevoie de inovare, potrivit lui Steven Shapiro, cel care pe 10 aprilie își prezintă la București filozofia care l-a făcut celebru. La invitația Linkage și QA, Steven vine să desființeze mituri și prejudecăți, să inspire și să proiecteze noile tendințe în materie de inovație.

De peste 13 ani, Steven Shapiro cutreieră lumea, chemat fiind să explice în ce fel poate o cultură a inovării să mărească profitul companiei. La nivel internațional, este considerat expert în inovație și a semnat ca autor cinci cărți cu impact pe acest subiect. Dar până să devină "Innovation Evangelist", a acumulat nu mai puțin de 15 ani de experiență în Grupul Accenture. O asemenea constanță în opțiunile profesionale ale unui om dedicat inventării și reinventării mi-a suscitât interesul...

### Ați lucrat timp de 15 ani pentru Accenture. Cum se manifesta spiritul inovator acolo?

Cât timp am lucrat acolo, am constatat că firma puna foarte mult accent pe inovație. Bineînțeles, depinde de cum definești acest concept. Din punctul meu de vedere, am avut posibilitatea de a crea de la zero o zonă de practică nouă care a crescut la 20.000 de oameni. Cred că acest lucru s-ar fi putut întâmpla doar într-o campanie cu un spirit inovator dezvoltat.

### Ce ați luat cu dvs. în cariera ulterioară de speaker, consultant și autor de cărți din experiența dobândită la Accenture?

În cei 15 ani pe care i-am petrecut la Accenture, am avut ocazia să țin conferințe în toate colțurile lumii. Am condus o echipă care dezvoltă concepte inovatoare. Cariera mea de speaker este construită tocmai pe baza anilor petrecuți în zona de consultanță, atât din punctul de vedere al discursului, cât și din punctul de vedere al conținutului.

**Când și cum v-ați descoperit vocația de speaker?**

La facultate, cele mai mari note le aveam la discursul în public. Acela a fost un semn. Apoi, în 1993, am început să vorbesc la evenimentele interne ale Accenture. Cu timpul, am devenit speaker și la evenimentele cu clienții. Îmi plăcea să fac asta. În 1996, l-am întâlnit pe dr. Michael Hammer, părintele remodelării proceselor de afaceri. Atunci mi-am dat seama că vreau să devin un speaker profesionist. În 2001, atunci când am publicat prima carte, am părăsit Accenture pentru a păși în lumea speakerilor.

**În timp, conceptul de "inovație" a fost adesea asociat cu termenul de gândire "outside the box". Vă deziceți de acest model de gândire, spunând că pentru a inova este nevoie de altceva: "a better box". Ce presupune acesta, ce vreți să spuneți prin "a better box"?**

Comaniile nu au nevoie de mai multe idei. Conceptul de a gândi neconvențional tinde să creeze mult "zgomot", ceea ce duce la apariția unor idei de slabă calitate sau la soluții nu tocmai practice. Toată lumea are idei, opinii sau sugestii. Asta nu înseamnă că toate merită atenție. Organizațiile ar trebui, în schimb, să se perfecționeze în a căuta soluții la provo-

caz, inovația este abordată metodic, are un autor, o măsură, un proces, punând în acțiune tehnologia și oameni pricepuți. Inovația ca sistem, adică cel mai înalt nivel, înseamnă că ea devine parte din AND-ul companiei și se petrece organic.

**De ce se accelerează inovația prin concentrarea pe oportunități?**

Atunci când te concentrezi pe oportunități (de exemplu, provocări bine înțelese și asumate), compania nu își mai risipește energiile și se concentrează pe acele lucruri despre care știe că vor avea succes. De asemenea, crearea unui cadru propice soluționării provocărilor duce la un proces de gândire diferit menit să genereze alt tip de soluții.

**Și cum reușește inovația axată pe oportunități să te diferențieze de concurență?**

Unele dintre mantrele mele este aceasta: „inovează acolo unde faci diferența”. Asta înseamnă că o companie ar trebui să depună mare parte din eforturile sale în a inova astfel încât să ajungă să se diferențieze de competiție.

**Altă prejudecată legată de inovare este aceea că mai multe idei măresc șansele de a descoperi soluții la probleme.**

**De ce nu sunteți de acord cu această**

**Nu există o măsură care să meargă peste tot, motiv pentru care eu cred că „cele mai bune practici sunt cele mai proaste”. Trebuie să alegi ce funcționează pentru tine.**

cările cu adevărat importante. S-a dovedit că o astfel de abordare generează un nivel mai mare de inovație de tip ROI.

**Pentru a influența în mod semnificativ creșterea afacerii, inovația trebuie să atingă nivelul III, adică să devină sistemică.**

**Explicați, vă rog, pentru cititorii revistei noastre, cele trei niveluri ale inovației!** Nivelul 1 este inovația ca eveniment și apare atunci când cineva vrea să inoveze. Este spontană și sporadică. Al doilea nivel este inovația ca abilitate. În acest

**asertiune? Cum vedeți dvs. lucrurile?**

Așa cum am spus anterior, companiile se înecă în idei. Acea strategie de a crea cutii cu sugestii, de exemplu, a dus la o muncă cu un slab randament, în comparație cu alte strategii. Prea multe idei au ucis programele de inovație.

**De ce anume au oamenii nevoie pentru a fi inovatori? Ce trebuie să le asigure conducerea companiei pentru a-și asigura inventivitatea lor?**

În primul și în primul rând, oameni



trebuie să se perfecționeze în a pune întrebări. În loc să se grăbească să caute soluții, ar trebui să se întrebe „de ce facem asta?”, „care este rezultatul dorit?”, „există o cale mai bună?”.

**Cine poartă responsabilitatea inovației într-o organizație?**

Toată lumea dintr-o companie este responsabilă cu inovația, dar acest lucru nu înseamnă că poți inova oriunde. Înseamnă doar că atunci când își dorește inovație, compania poate și ar trebui să includă cât mai mulți oameni în proces.

**De ce multidisciplinaritatea echipelor sau diversitatea competențelor cresc șansele inovației?**

Din punctul meu de vedere, „competența este inamicul inovației”. Cu cât știi mai multe lucruri despre un anumit subiect, cu atât este mai greu să gândești diferit. Prin urmare, soluțiile pe care le dezvoltăm sunt doar derivate ale unor idei anterioare.

**Care este diferența dintre inovație și creativitate?**

Inovația este un proces „end-to-end”, care începe cu o problemă, cu o provocare sau cu o oportunitate și se termină cu crearea de valoare. Creativitatea reprezintă o singură etapă în acest proces - cea care se concentrează pe găsirea de soluții.

**Inovația nu mai trebuie văzută ca factor disruptiv?**

Inovația nu este ceva care se întâmplă o dată și gata. Trebuie să existe cu o anumită frecvență. Evident, în orice industrie pot avea loc rupturi care să te scoată de pe piață dacă nu te adaptezi rapid.

**Bugetele dedicate inovației s-au restrâns din cauza crizei. Noua paradigmă a inovației pe care o promovați economisește timp, bani și alte resurse? În ce fel?**

Motivul pentru care inovația costă atât de mult rezidă în aceea că, de obicei, ea este extrem de ineficientă. Eu sunt o persoană orientată către provocări și cred că se poate obține inovație și din interiorul unei companii, dar și din afara ei, prin utilizarea înțelepciunii colective. Astfel, obții soluțiile de care ai nevoie și care contează cel mai mult.

**Primiți contraargumente la modelul dvs. de inovare din partea companiilor? Care sunt obiecțiile cele mai frecvente?**

Unii oameni iubesc ideile. Cred că acolo s-au putea ascunde pietre prețioase. Este adevărat. Dar trebuie depus un efort mult prea mare pentru a dezgropa acele pietre prețioase. Alții preferă abordarea prin sugestii pentru că implică și angajament. Toată lumea poate participa. Chiar dacă acest lucru este adevărat, există căi mai bune și mai productive ca să convingi oamenii să se implice.

**Printre pasiunile dvs. se numără și degustarea de vinuri. Și în acest domeniu sunteți adeptul inovației sau preferați vinurile clasice, vechi, cu tradiție?**

A, asta e o întrebare bună. Vinurile sunt produse în cazul cărora contează percepția. Există amestecuri noi, care nu sunt scumpe (meritage) și pe care le aprecii-



ez. Sunt vinuri foarte bune, care merg consumate în fiecare zi. Pentru ocazii speciale, vinurile clasice sunt o alegere bună datorită procesului de învechire.

**În ce părți din lume în care țineți discursuri aveți cel mai mare succes și unde ați întâmpinat cea mai mare rezistență în legătură cu filozofia dvs. despre inovare?**

Nu pot să spun că o țară este mai de succes decât alta. Dar este important să îți dai seama că ce funcționează într-o țară s-ar putea să nu funcționeze și în altă parte. De exemplu, unele culturi sunt bazate mai mult pe „comandă și control” și liderul dictează ce trebuie făcut. Alte culturi sunt mai orientate către o piață liberă. Am

văzut companii inovatoare (și altele mai puțin inovatoare) în ambele culturi. Nu există o măsură care să meargă peste tot, motiv pentru care eu cred că „cele mai bune practici sunt cele mai proaste”. Trebuie să alegi ce funcționează pentru tine.

**Care va fi esența mesajului pe care îl veți transmite în cadrul conferinței din 10 aprilie 2014, de la București?**

Mesajul meu se concentrează într-o formulă simplă: pune întrebările potrivite, într-un mod potrivit, oamenilor potriviți. În cadrul conferinței, vom explora modalitățile prin care să transformăm inovația într-un proces repetitiv și previzibil, care să fie eficient și capabil să se adapteze. ■