

Proces innowacji w ujęciu systemowym.

II Forum Dialogu Małopolskich Platform Specjalizacyjnych

22 września, 2026

Piotr Kustra

*“ Wszystko co nam się wydaje, że wiemy
jest zaledwie modelem. Ten czasami jest dość
zbieżny z rzeczywistością, ale nigdy
nie jest idealnym odwzorowaniem ”*

— Donella H. Meadows

Kiedy słyszymy słowo "Technologia"...

Nasz umysł automatycznie wyświetla obrazy fizycznych przedmiotów i skomplikowanych narzędzi.



Najnowocześniejsze sekwencery genomu o wysokiej przepustowości.



Ramiona robotów chirurgicznych zapewniające submilimetrową precyzję.



Platformy analityczne oparte na chmurze obliczeniowej i modelach AI.



To powszechne, **mechanistyczne rozumienie**. Traktujemy technologię jako narzędzie, które można po prostu "kupić, wstawić do firmy i włączyć", oczekując automatycznego zysku.

Błąd Kategorii: Sprzęt a Umysł

Dlaczego zarządzanie innowacją za pomocą "instrukcji obsługi" niszczy organizację?

MYŚLENIE MECHANISTYCZNE



Technologia "Twarda"

-  Namacalna i Obiektywna: Narzędzie (np. serwer, mikroskop) podlega uniwersalnym prawom fizyki.
-  Niezależna od obserwatora: Działa dokładnie tak samo w Krakowie, jak i w Bostonie.
-  Zarządzanie przez instrukcję: Awarie naprawia się liniowo. Przyczyna "A" zawsze wywołuje skutek "B".

MYŚLENIE SYSTEMOWE



Modele Mentalne

-  Subiektywne: Są unikalnym produktem indywidualnego umysłu, filtrów i dawnych doświadczeń.
-  Nigdy nie są pełną rzeczywistością: "Mapa to nie terytorium". Model jest zawsze drastycznym uproszczeniem prawdy.
-  Wymagają kalibracji: Różnic w mapach ludzi nie naprawisz "wdrażając KPI". Wymagają dialogu i zderzenia perspektyw.

Czym naprawdę jest Technologia?

Prawdziwa technologia kryje się w tym, czego nie widać na fakturze zakupowej. To kultura relacji, wymiany błędów i weryfikacji założeń wewnątrz ekosystemu.



Ursula Franklin

"System Praktyki"

Technologia to nie przedmioty, lecz zbiór ukrytych założeń i modeli mentalnych. To sposób, w jaki decydujemy się zorganizować nasze środowisko pracy i wymianę informacji.



W. Brian Arthur

"Uchwycenie Zjawiska"

Technologia to środek do realizacji celu. Obejmuje zaprzężenie do pracy nie tylko zjawisk fizycznych i biologicznych, ale samego cudu systemowej, ludzkiej współpracy.

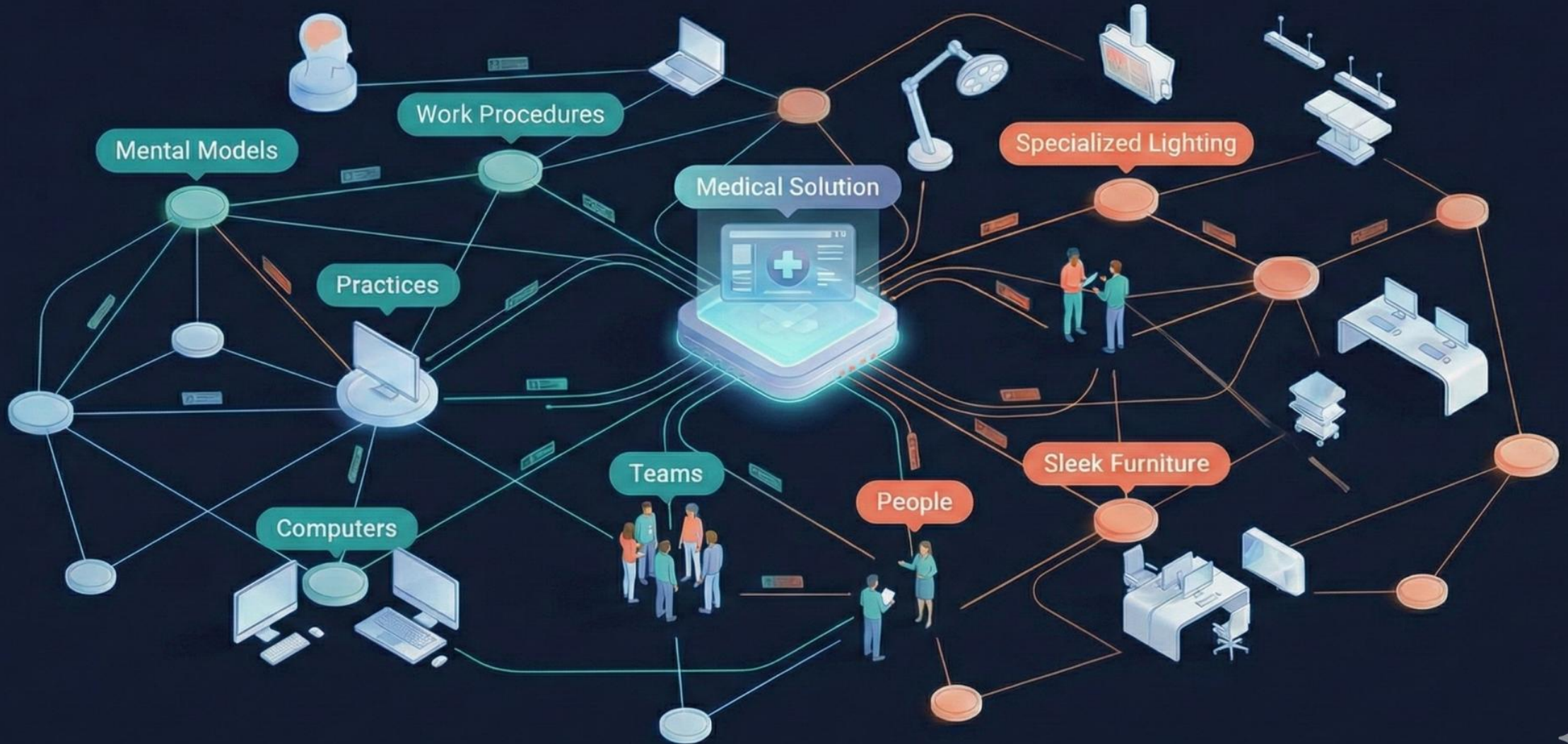


Jacques Ellul

"La Technique"

Prawdziwa "Technika" (Technologia) optymalizuje cały system powiązań i całkowity przepływ wartości, a nie usprawnia jedynie pojedynczych części mechanizmu rynkowego.

Technology as a Complex System





Sztuka Łączenia Przeciwnieństw



Zderzenie Modeli Mentalnych Rygor naukowca, zysk inwestora, ostrożność korporacji i apetyt na ryzyko startupowca. Te modele naturalnie się zwalczają. Ale to w punkcie ich zderzenia (tarcia) powstaje energia innowacji.



Integracja, nie Unifikacja Nie chcemy, by startupy stały się korporacjami. Kluczem jest projektowanie struktur w Waszych firmach (APIs), które potrafią komunikować się z różnorodnością partnerów bez utraty własnej tożsamości.



Symmaterzja w Praktyce Zdolność organizacji do innowacji leży w ciągłym, wzajemnym uczeniu się nas wszystkich. Kiedy startup zmusza korporację do przyspieszenia testów, oba systemy ewoluują.

Efekt uczenia się organizacji



Σ (efektów uczenia się jej członków)

Platformy Specjalizacyjne – System Innowacji



Sąsiednia Możliwość

Innowacja to nie skok w nieznane, ale wejście w „sąsiednie drzwi”, które otworzyły się dzięki obecnym elementom w systemie.



Ryzyko Współinnowacji

Twoja innowacja odniesie sukces tylko wtedy, gdy inni partnerzy w ekosystemie również wprowadzą swoje innowacje w tym samym czasie.



Koewolucja Rynkowa

Firmy poruszają się po mapie możliwości, ale ten krajobraz jest dynamiczny – kiedy jedna firma wykonuje ruch, „uginą” podłoże pod innymi.

Symmateria w Platformach



Warm Data Labs (metoda Nory Bateson) – to moderowane sesje, w których ludzie rozmawiają o złożonych problemach (np. „zdrowie”) z perspektywy wielu różnych kontekstów jednocześnie (ekonomia, rodzina, technologia, religia), bez presji na natychmiastowe znalezienie „rozwiązania”.



Oduczenie (Unlearning) - porzucić stare, nieużyteczne modele mentalne. Wymaga to odwagi do przyznania: „nasza dotychczasowa metoda nie działa w tym nowym ekosystemie”.



Grupy zbiorowego uczenia - małe, międzyfirmowe zespoły, które nie mają konkretnego zadania projektowego, ale spotykają się regularnie, by wymieniać się perspektywami na dane zjawisko rynkowe.



Mapowanie Współzależności - zamiast tradycyjnej mapy struktury Klastra, stwórzmy mapę przepływów. Kto od kogo zależy? Gdzie informacja utyka? Gdzie zaufanie przyspiesza procesy?

Piotr Kustra



***Przebuduj swoje myślenie, a
rozpoznasz nową rzeczywistość.***



<https://www.linkedin.com/in/piotr-kustra-clarity-catalyst>

piotr.kustra@claritycatalyst.pl

<https://claritycatalyst.pl>

534-834-110