

Słowo „ekosystem” brzmi czysto, jakby wystarczyło wpuścić do jednego pojemnika kilku graczy i coś zacznie rosnąć. W praktyce ekosystem innowacji bywa bardziej jak węzeł komunikacyjny po burzy: drogi są, ale nie wiadomo, które są przejezdne, a sygnały docierają z opóźnieniem. I właśnie w tym zamieszaniu Bill Gates ma interesujący punkt zaczepienia. Nie chodzi tylko o „pomysł” i nie tylko o „fundusze”. Chodzi o to, żeby w systemie przestawało brakować elementów, które zwykle ludzie odkładają na później, bo są nudne: laboratorium, infrastrukturę danych, sieć wdrożeń, standardy, mechanizmy oceny ryzyka, a czasem po prostu to, kogo stać na to, by przeczekać nieudane próby.

Tylko że im dłużej patrzę na ekosystemy, tym bardziej widzę sprzeczność: żeby innowacja miała sens, trzeba porządku, a żeby porządek nie zabił innowacji, trzeba luzu. To jest ten rodzaj zamieszania, który dobrze pasuje do „Gatesowskiego” sposobu myślenia. On nie przedstawia innowacji jako uroczego projektu społecznego, raczej jako układanie warunków brzegowych, w których ryzyko da się policzyć, a prace rozproszone przestają działać jak losowe strzały w ciemno.

## **Dlaczego to w ogóle bywa trudne**

Ekosystem innowacji przestaje działać nie wtedy, gdy brakuje genialnej osoby. Brakuje wtedy, gdy brakuje zwyczajnych łączników: transferu technologii, kogoś, kto rozumie, jak przełożyć prototyp na proces, albo odpowiedzi na proste pytanie, kto zapłaci za skalowanie, gdy entuzjazm wygaśnie.

Wiele osób widzi innowację w postaci nowego produktu, ale ekosystem widzi innowację w postaci przepływu. Ktoś tworzy wiedzę, ktoś inny uczy się jej używać, kolejny wprowadza do produkcji, a potem pojawia się pętla zwrotna, która poprawia kolejne iteracje. Problem zaczyna się, kiedy ta pętla jest przerywana. Naukowiec dostaje grant i publikuje, ale nikt nie interesuje się tym, co trzeba zmienić w procedurach zakupowych czy w szkoleniach, żeby wdrożenie miało sens. Albo odwrotnie, firma chce szybko wdrażać, ale nie potrafi utrzymać jakości, bo nie ma zaplecza serwisowego i kompetencji w terenie.

W takim bałaganie łatwo o decyzje „na wiarę”. Ekosystemy są tego szczególnie wrażliwe, bo ich elementy są zależne od siebie jak człony łańcucha. Wystarczy, że jedna część działa na innej prędkości, a całość zaczyna szarpać. Gates, jeśli patrzeć na to szerzej, podkreślał ideę, że nie da się zbudować odpowiedniego środowiska tylko przez zachętę do kreatywności. Trzeba zaprojektować mechanizmy, które zderzają pomysł z realnym światem i nie każą czekać latami na odpowiedź, czy kierunek ma sens.

## **Innowacja jako system, nie jako błysk**

Można to opowiedzieć obrazowo. Wyobraźmy sobie, że ktoś buduje fabrykę na pustym placu. Wszyscy pytają o maszynę do wytwarzania produktu, bo to wygląda najważniej. Maszyna jest jednak tylko jedną składową, potrzebujesz jeszcze energii, części zamiennych, dostaw surowca o powtarzalnej jakości, procedur kontroli i ludzi, którzy umieją pracować według tych procedur. Jeśli brakuje któregośkolwiek z tych elementów, fabryka będzie produkować wadliwe rzeczy albo stanie.

W ekosystemie innowacji jest podobnie. Pomysły są jak projekty maszyn. Ale ekosystem wymaga, żeby ktoś ułożył „infrastrukturę” do tworzenia i testowania, a potem do wdrażania. To obejmuje też modele współpracy: relację między organizacjami publicznymi a prywatnymi, między nauką a biznesem, między filantropią a rynkiem. Gates jest tu użyteczny nie dlatego, że daje jedno magiczne narzędzie, tylko dlatego, że konsekwentnie wraca do logiki budowy warunków: kto ma jakie zasoby, jak mierzyć postęp, gdzie jest próg, po którym nieużyteczne rozwiązania przestają być tolerowane.

I teraz dochodzimy do mojego „zamieszania”. Kiedy próbuję to przełożyć na codzienną praktykę, wciąż napotykam ten sam dylemat: planowanie ekosystemu jest konieczne, ale planowanie jest też ryzykiem. Za dużo sterowania, za dużo KPI, za dużo kontroli i nagle masz system, który optymalizuje pod wskaźniki, a nie pod realną wartość. Za mało sterowania, a system zaczyna produkować raporty i protokoły, zamiast wchodzić w iterację z wdrożeniem.



## Rola filantropii i rynku, które nie chcą się dogadać

Sposób myślenia Gatesa o innowacjach, szczególnie w obszarach zdrowia i rozwoju, często krąży wokół jednego pytania: jak przełamać brak bodźca ekonomicznego tam, gdzie rynek sam nie rusza. To nie jest łatwe, bo rynek działa według logiki popytu i marży, a problemy społeczne rzadko układają się w prostą krzywą „chcę i mogę zapłacić”.

Filantropia może tu być katalizatorem. Może sfinansować ryzykowną fazę, w której jeszcze nie wiadomo, czy technologia będzie działać w skali, może wspierać rozwój zdolności lokalnych, może pomóc w stworzeniu sieci partnerów. Ale filantropia nie powinna udawać rynku. Jeżeli filantropia przejmie rolę stałego dostawcy, ekosystem przestaje dojrzewać. W praktyce w wielu projektach widziałem, że największa trudność zaczyna się na granicy: kiedy trzeba przejść od „pilotów, które wyglądają świetnie” do „wdrożeń, które mają utrzymać się w czasie”.

Gates w swojej narracji raczej nie zatrzymuje się na fazie testowej. Wątek, który wraca, to potrzeba mechanizmów, dzięki którym rozwiązania mają szansę przetrwać po zakończeniu finansowania. W tym sensie budowanie ekosystemu innowacji jest bardziej inżynierią przejść niż inżynierią samego pomysłu.

I tu znowu pojawia się zamieszanie: przejścia są niewygodne politycznie i organizacyjnie. Firmy niechętnie biorą odpowiedzialność za utrzymanie czegoś, co ich zdaniem „dopiero” się sprawdza. Instytucje publiczne niechętnie biorą odpowiedzialność za innowacje, jeśli nie ma standardów i porównywalnych wyników. Naukowcy mogą uważać, że oczekujesz od nich eksperymentów wdrożeniowych, które w ich świecie nie są pierwszoplanowe. A inwestorzy widzą tylko „unknowns” i żądają zabezpieczeń.

Zbudowanie ekosystemu to więc zmuszenie interesariuszy do pracy w tej samej czasoprzestrzeni. To jest trudne, bo każdy ma inną miarę czasu. Jedni myślą w latach, inni w kwartałach. Jedni myślą o publikacji, inni o umowie. Niby to wszystko brzmi banalnie, ale kiedy przychodzi do negocjowania, nagle okazuje się, że nie ma wspólnego języka.

## Ekosystem to także standardy i „szwy”

Najbardziej niedoceniany element innowacji? „Szwy” między częściami systemu. Pomysł może być świetny, ale jeśli nikt nie zbuduje standardu wymiany danych, nie ustali kompatybilności, nie stworzy procedury walidacji albo nie zadba o to, by sprzęt dało się serwisować w realnych warunkach, to wdrożenie staje się drogą przez mękę.

W wielu organizacjach widziałem sytuację, w której zespoły potrafią udowodnić, że technologia działa w kontrolowanych warunkach. Natomiast kiedy trafia do środowiska, w którym jest zmienność, braki w dostępie do zasobów i chaos operacyjny, nagle pojawiają się awarie, błędy w obsłudze i brak zaufania. Ekosystem innowacji

musi przewidzieć tę fazę. Nie chodzi o to, by **bill gates poradnik** przewidzieć wszystko, ale by zaprojektować sposób uczenia się na błędach.

Gatesowska logika, jeśli ją spłaszczyć do jednego zdania, brzmi mniej więcej: licz postęp, planuj skalę, rozum ryzyko, a potem buduj współpracę tak, aby to wszystko miało szansę zadziałać poza prezentacją. Nie jest to „marketing innowacyjności”, to raczej praca przy śrubach, które widać dopiero, gdy się poluzują.

## Konkretne mechanizmy: jak buduje się ekosystem bez udawania

W praktyce budowa ekosystemu często wygląda jak układanie trzech warstw jednocześnie. Pierwsza to warstwa technologii i dowodów, że działa. Druga to warstwa wdrożeniowa, czyli procesy, ludzie i logistyka. Trzecia to warstwa zaufania i finansowania, czyli mechanizmy, które pozwalają przejść od testu do utrzymania.

To brzmi elegancko, ale kiedy wchodzisz w negocjacje, spotykasz realne tarcia:

- Jedni chcą mierzyć inaczej i nie zgadzają się na definicję sukcesu.
- Inni chcą finansować tylko to, co ma krótki horyzont.
- Jeszcze inni oceniają wartość dopiero po wdrożeniu, ale wdrożenie wymaga kapitału i koordynacji.

Tu z pomocą przychodzi podejście, w którym ekosystem ma „węzły decyzyjne”. To nie musi być jedna komisja. To raczej zestaw momentów, w których partnerzy wspólnie oceniają dane, a decyzje są podejmowane na podstawie ustalonych kryteriów. Dzięki temu przestajesz utknąć w dyskusji, czy projekt jest „fajny”, a przechodzisz do pytania, czy projekt jest „wdrażalny” i jak wygląda ścieżka do utrzymania.

Jednocześnie jest jeden haczyk: jeśli zbyt mocno uzależnisz się od kryteriów, ryzykujesz, że system odrzuci rozwiązania, które na start nie spełniają wymagań, ale mają szansę dojść do celu po poprawkach. Zbyt luźne kryteria z kolei sprawiają, że wszystko jest „prawie dobre” i nikt nie przechodzi do twardych decyzji. W tym sensie Gatesowska perspektywa jest nie tyle „jednoznaczna”, ile praktyczna: w innowacjach nie ma bezpiecznego kompromisu, zawsze płacisz jakąś cenę, tylko wybierasz, za co.

## Moje ulubione nieporozumienie: „ekosystem” jako hasło bez budowy

Największa pomyłka, jaką widzę w firmach i instytucjach, to mylenie ekosystemu z listą partnerów. Da się podpisać wiele porozumień, a mimo to ekosystem nie powstaje. Partnerzy mogą działać równolegle, ale bez przepływu wiedzy i bez wspólnych mechanizmów wdrożeniowych.

Druga pomyłka to zrobienie z ekosystemu projektu komunikacyjnego. Wtedy liczą się konferencje i „community”. Tylko że ekosystem, który nic nie zmienia w praktyce, jest jak strona internetowa bez informacji, które pozwalają kupić, złożyć reklamację i odebrać produkt. Niby jest, niby wygląda, ale nie spełnia funkcji.

Jeżeli mam być uczciwy, to moje własne projekty zaczynały się często od entuzjazmu, a kończyły na frustracji, bo dopiero po czasie zobaczyłem, że zabrakło właśnie tych nudnych elementów: umów o odpowiedzialności, mechanizmu walidacji, ścieżki utrzymania i budżetu na „ostatnią milę”. I wtedy wraca myśl o ekosystemie jako układzie. Układ trzeba uruchomić, a nie ogłosić.

## Jak Gates porusza temat odpowiedzialności i mierzenia postępu

Nie wchodząc w cytaty i szczegóły, które łatwo zniekształcić, da się wyłapać logikę, którą widać w jego podejściu do innowacji: mierzenie postępu jest konieczne, ale mierzenie nie może stać się celem samym w sobie. W

obszarach zdrowia i rozwoju szczególnie widać ryzyko „metrycznego teatru”, kiedy liczy się to, co łatwo policzyć, a niekoniecznie to, co zmienia życie.

Zamieszanie pojawia się, kiedy próbujesz zbudować system oceny, który będzie jednocześnie użyteczny i sprawiedliwy dla różnych partnerów. Każdy ma swój interes w tym, jak definiuje się sukces. Jeden chce miar efektywności klinicznej, drugi chce miar kosztowych, trzeci chce miar dostępności i logistyki. Jeżeli nie uzgodnisz tych osi, ekosystem zaczyna „rozmawiać na innym boisku”.

Dlatego sensowne podejście zakłada, że w ekosystemie są miejsca, w których można prowadzić trudne rozmowy o kompromisach. Kompromis jest częścią budowy, nie błędem. Czasem trzeba zaakceptować, że najlepsze rozwiązanie techniczne nie jest tym, które da się utrzymać lokalnie. Czasem trzeba uznać, że rozwiązanie nie będzie idealne, ale będzie skalowalne i bezpieczne operacyjnie. Czasem trzeba przestawić priorytet, bo koszt skalowania zabija efekt.



## Dwa scenariusze, które zwykle rozbijają ekosystem

Żeby nie zostać w abstrakcji, warto spojrzeć na dwa typowe scenariusze, które widzę w projektach wdrożeniowych.

Pierwszy scenariusz to „technologia wygrywa, ale ekosystem nie nadąży”. Powstaje rozwiązanie, które działa w laboratorium. Potem pojawia się seria problemów wdrożeniowych: brak szkolenia, brak serwisu, niedopasowanie do infrastruktury, opóźnienia w dostawach. Wtedy ekosystem ma luki, a technologia staje się ciężarem.

Drugi scenariusz to „ekosystem ma zasoby, ale nie ma dowodu”. Buduje się program, sieć i procedury, ale nie ma wystarczających danych, że rozwiązanie ma sens. Partnerzy, którzy chcą liczyć na szybkie efekty, zaczynają naciskać, aby skrócić walidację. I nagle pojawia się ryzyko wdrażania w ciemno.

Gatesowskie podejście, przynajmniej w duchu, stara się rozbrajać oba scenariusze przez projektowanie przepływu dowodów i ścieżki skalowania. Tylko że w realnym świecie „ścieżka” rzadko jest liniowa. Czasem dowód pojawia się później, bo trudno zebrać dane w warunkach terenowych. Czasem pierwsza wersja produktu ma ograniczenia, które trzeba obejść, zanim będzie można przejść do skali.

## Krótką ściągą: co musi się zgadzać, żeby ekosystem działał

Żeby nie popaść w mgłę, da się to spiąć w kilka punktów. To nie lista kontrolna na idealny projekt, raczej przypomnienie, gdzie najczęściej brakuje kołków.

1. Definicje sukcesu, które wszyscy rozumieją podobnie, także w terenie.
2. Ciąg dowodów od prototypu do wdrożenia, bez skoków wiary.
3. Ścieżka utrzymania po pilocie, z budżetem na „nudne rzeczy”.
4. Mechanizmy odpowiedzialności, kto naprawia, kto raportuje, kto podejmuje decyzje.
5. Zapas elastyczności, bo wymagania w trakcie dojrzewania i tak się zmieniają.

Jeśli brakuje choć jednego elementu, ekosystem w którymś miejscu zaczyna się klinować. I wtedy znów wraca wątek zamieszania: czasem projekt wygląda dobrze na slajdzie, ale w ruchu traci równowagę.

## **Gdzie w tym wszystkim jest Bill Gates, a gdzie jest logika organizacji**

To ważne rozróżnienie: Bill Gates to osoba, ale „ekosystem” to sposób działania organizacji i partnerstw. W jego publicznym myśleniu widać konsekwentne skupienie na budowie warunków: na tym, jak prowadzić prace, żeby ryzyko nie było rozmyte, a wyniki nie były jedynie deklaracją.

W projektach, które próbowały naśladować tę logikę bez zrozumienia kontekstu, widziałem efekt odwrotny. Ludzie biorą hasło „skalowanie” i próbują przeskoczyć etap uczenia się. Potem obwiniają zespół terenowy, że „nie potrafi wdrażać”. Tymczasem problem leżał w tym, że nie przygotowano procesu szkolenia, logistyki i wsparcia. Skala wymaga przygotowania, skala nie bierze się z woli.

Dlatego Gates jako „symbol” może być mylący. Najbardziej wartościowa jest chyba zasada: buduj tak, by można było przetestować założenia, a potem poprawić architekturę współpracy. Jeżeli ekosystem nie ma pętli uczenia, to jest tylko zbiorowiskiem instytucji. Jeśli ekosystem ma pętle uczenia, wtedy nawet błędne decyzje mogą zamienić się w dane do korekty.

## **Kiedy ekosystem powinien przestać istnieć**

To kolejny temat, który lubi być przemilczany. W innowacjach jest też element selekcji, a ekosystem musi mieć prawo do wygaszenia projektów. Jeśli nie wyłączasz, nie uczysz się. Jeśli nie uczysz się, to kolejna iteracja jest kopiowaniem błędu, tylko w innym ubraniu.

Zastanawiam się, jak często organizacje wprowadzają kryteria, które pozwalają powiedzieć „to nie działa” bez wstydu i bez politycznego odwetu. Ekosystemy są podatne na obronę własnych interesów, bo ludzie inwestują reputację. A kiedy reputacja wchodzi w grę, kryteria stają się elastyczne w jedną stronę, zwykle w stronę kontynuowania.

W tym miejscu pojawia się druga, krótsza lista, żeby złapać logikę decyzji o kontynuacji i wygaszaniu. Nie jako mechanizm, tylko jako kierunek myślenia.

- Czy są dane, które zmieniają ocenę ryzyka, a nie tylko „opowieści zespołu”?
- Czy wdrożenie jest wykonalne operacyjnie, także przy ograniczeniach zasobów?
- Czy da się utrzymać rozwiązanie bez stałego wsparcia z zewnątrz?
- Czy partnerzy zgadzają się co do odpowiedzialności na kolejnych etapach?
- Czy projekt uczy ekosystem nowych kompetencji, nawet jeśli nie dojdzie do celu?

Brzmi surowo, ale to jest jeden z niewygodnych fundamentów budowy ekosystemu innowacji.

## **Co bym zrobił, gdybym miał zaprojektować ekosystem od zera**

Nie chodzi o to, że da się skopiować styl Gatesa. Chodzi o to, że można skopiować mechanikę. Zakładałbym, że na początku potrzebujesz jednego wspólnego pytania, które ma napięcie praktyczne. Na przykład: czy mamy realną drogę od wiedzy do wdrożenia i czy ktoś ponosi odpowiedzialność za przejście?

Potem ułożyłbym mapę zależności. Kto jest właścicielem danych i jakości? Kto odpowiada za szkolenie? Kto dba o standardy? Kto ma możliwość pilotażu i co robimy, jeśli pilot pokaże problem? Tę część ludzie często traktują jak formalność, a to jest kręgosłup ekosystemu.

Dopiero wtedy dobierałbym partnerów. Partnerzy bez mechanizmów przepływu są ozdobą. Partnerzy z mechanizmami przepływu są maszyną do uczenia. I właśnie ta różnica budzi we mnie największą niezgodę na pojęcie „ekosystem” jako modne słowo. Ekosystem nie jest atmosferą. Ekosystem ma działanie.

## **Na koniec ta sama myśl, ale już mniej zagubiona**

Gatesowska narracja o budowaniu ekosystemu innowacji, kiedy się ją czyta uważnie, nie ucieka od tarć. Ona je przewiduje. Ekosystem ma działać w świecie, w którym różni ludzie mają różne bodźce, różne horyzonty i różne rozumienie ryzyka. To jest powód, dla którego samo finansowanie nie wystarcza, a samo partnerstwo nie wystarcza jeszcze bardziej.

Jeśli miałbym ubrać to w jedną, mniej programową obserwację, brzmi ona tak: budowanie ekosystemu to projektowanie relacji między etapami. Między dowodem a wdrożeniem. Między wdrożeniem a utrzymaniem. Między tym, co mierzymy, a tym, co ma znaczenie. I dopiero kiedy te relacje są skonstruowane, pojawia się miejsce na kreatywność, bo kreatywność nie jest wtedy loterią. Jest narzędziem w systemie, który umie wykorzystać wynik.

A zamieszanie? Ono zostaje. Nawet przy najlepszym projekcie. Tylko zmienia się rola zamieszania z destrukcyjnej na informacyjną. W dobrym ekosystemie błędy nie wywołują chaosu, one uruchamiają korektę. W słabym ekosystemie błędy są interpretowane jako porażka ludzi. W silnym ekosystemie są interpretowane jako sygnał, że system wymaga poprawy. To jest chyba najbardziej praktyczna lekcja, którą widać w stylu myślenia przypisywanym Billowi Gatesowi: nie chodzi o to, by mieć rację szybciej, chodzi o to, by mieć mechanizm, który pozwala dojść do prawdy przez działanie.