

CHOWANNA

TOM 2 (35)

PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI

pod redakcją Barbary Kożusznik

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Katowice 2010

Redaktor naczelny
Dr hab. Zbigniew Spendel

Recenzenci

Prof. dr hab. Grażyna Bartkowiak, prof. dr hab. Stanisław Witkowski

Rada Naukowa

Prof. dr hab. Jerzy Brzeziński
Prof. dr hab. Maria Czerepaniak-Walczak
Prof. dr hab. Kazimierz Denek
Prof. dr hab. Tadeusz Frąckowiak
Prof. dr hab. Adam Frączek
Prof. dr hab. Stanisław Juszczyk
Prof. dr hab. Stanisław Kawula
Prof. dr hab. Wojciech Kojs
Prof. dr hab. Stefan M. Kwiatkowski
Prof. dr hab. Zbigniew Kwieciński
Prof. dr hab. Tadeusz Lewowicki
Prof. dr hab. Mieczysław Łobocki
Prof. dr hab. Krystyna Marzec-Holka
Prof. dr hab. Stefan Mieszalski
Prof. dr hab. Aleksander Nalaskowski
Prof. dr hab. Czesław Nosal
Prof. dr hab. Irena Obuchowska
Prof. dr hab. Wincenty Okoń
Prof. dr hab. Stanisław Palka
Prof. dr hab. Karol Poznański
Prof. dr hab. Andrzej Radziewicz-Winnicki
Prof. dr hab. Bronisław Siemieniecki
Prof. dr hab. Tomasz Szkudlarek
Prof. dr hab. Bogusław Śliwerski
Prof. dr hab. Andrzej de Tchorzewski
Prof. dr hab. Janina Wyczęsany

Kolegium Redakcyjne

Prof. dr hab. Małgorzata Górnik-Dürose
Dr hab. Ewa Jarosz
Prof. dr hab. Barbara Kożusznik
Prof. dr hab. Anna Nowak
Prof. dr hab. Jan M. Stanik
Prof. dr hab. Adam Stankowski
Dr hab. Agnieszka Stopińska-Pająk
Prof. dr hab. Ewa Syrek

Sekretarz Redakcji

Dr Beata Pituła

www.chowanna.us.edu.pl

Adres Redakcji / Editorial Address
Wydział Pedagogiki i Psychologii
Uniwersytetu Śląskiego
40-126 Katowice, ul. M. Grażyńskiego 53
tel./fax (32) 258-94-82
e-mail: zbigniew.spendel@us.edu.pl

Spis treści

Wstęp (<i>Barbara Kożusznik</i>)	5
Słowniczek najważniejszych pojęć (<i>Barbara Kożusznik</i>).	13

Artykuły

BARBARA KOŻUSZNIK	
Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności	21
MAREK ADAMIEC	
Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura	51
DAMIAN GRABOWSKI	
Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności. Kultura, efektywność a innowacyjność	77
JAROSŁAW POLAK	
Religijność a innowacyjność. Psychologiczne perspektywy badawcze	99
MAŁGORZATA CHRUPAŁA-PNIAK, MONIKA SULIMOWSKA-FORMOWICZ	
Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne	119
MARTA STASIŁA-SIERADZKA	
Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi — historia i dzień dzisiejszy	145
AGATA HILAROWICZ, ANITA POLLAK	
Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji	163
DANUTA PIETER	
Wikinomia, czyli rewolucja nowej gospodarki wiedzą i innowacją	177
MAŁGORZATA KOŻUSZNIK	
Proinnowacyjne modele kształcenia studentów. Przykład studiów Master Erasmus Mundus on Work Organizational and Personnel Psychology (WOP-P)	187
MAŁGORZATA ŁUSZCZAK, REMIGIUSZ KOPOCZEK	
Rzeczywistość wirtualna w edukacji artystycznej	197
Zakończenie (<i>Barbara Kożusznik</i>)	207
Raport z VII Konferencji Socjoterapii, Sulejów 2009 (<i>Monika Frania</i>)	211
Noty o autorach.	215

Wstęp

Niniejsza praca powstała jako odpowiedź na wyzwania związane z koniecznością wspierania rozwoju innowacyjności. Poziom innowacyjności w Polsce jest nadal niski. Zgodnie z diagnozą dokonaną przez uczestników panelu „Polska przyszłości” zorganizowanego przez kancelarię premiera z okazji dwulecia rządu Donalda Tuska, Polska w obszarze kapitału intelektualnego zwiększa dystans wobec rozwiniętych gospodarczo krajów świata. Konieczne więc jest wyzwolenie kreatywności i innowacyjności, aby Polska mogła zbliżyć się do rozwiniętych gospodarczo krajów świata.

Takie apele pojawiały się już niejednokrotnie, nadszedł czas na realne zmiany, na przykład w postaci efektywnego wykorzystania funduszy europejskich (m.in. PO IG). Psychologowie włączają się nie od dziś w dyskusje nad tym, co zrobić, żeby zwiększyć poziom ekonomiczny kraju przez zwiększenie poziomu innowacyjności. Fascynujący świat technologii starają się oswoić od lat, badając procesy wdrażania innowacji i opory wobec zmian, które jakoby stanowią odzwierciedlenie drugiej natury człowieka. Ilustruje je określenie *overcoming resistance to change*. Psychologowie zauważają, że mimo iż człowiek jest autorem innowacji, bo je kreuje, potem staje się ich przeszkodą — bo przejawia nieuchronny, „wszechogarniający” opór wobec zmian. To właśnie te przeszkody i opory wobec zmian stały się głównym przedmiotem badań nad wprowadzaniem zmian, etapami przyswajania innowacji, zarządzaniem zmianą etc.

Niestety, uwzględnianie czynników psychologicznych w procesach związanych ze wspieraniem innowacji nie jest dostateczne. Innowacyj-

ność traktuje się wciąż jako proces i zjawisko technologiczne lub ekonomiczne (bo daje efekty ekonomiczne). Takie rozumienie innowacyjności wywołane jest z jednej strony podejściem nauk ekonomicznych, w których innowację uznaje się za efekt zaplanowanego procesu, a zatem jej powstanie warunkowane jest czysto technicznymi elementami (metodą zarządzania, dostępnym oprogramowaniem, dostępnymi patentami itp.). Czynniki o charakterze społecznym, w tym psychologicznym, sprowadzane są do poziomu zasobów i ujmowane w kategorię kapitału ludzkiego. Pojęcie to tylko częściowo łączy koncepcje ekonomiczne z psychologicznymi. Z drugiej strony sama psychologia nie oferuje spójnej metodologii i koncepcji dobrze wyjaśniającej proces innowacyjny, rzadko podejmuje się również interdyscyplinarne badania, które mogłyby potwierdzić skuteczność postrzegania procesu innowacyjnego przez pryzmat psychologii. Należy podkreślić, że równocześnie wobec psychologii formułowane są dzisiaj szczególne wyzwania. Coraz częściej słyszy się, że w związku z gwałtownymi przemianami technologii i ekonomii światowej oraz nadejściem ery tzw. konceptualnej to właśnie czynniki psychologiczne i edukacyjne będą odgrywały kluczową rolę w procesach innowacyjnych. Oznacza to, że powstała potrzeba włączenia psychologii do badań nad procesami innowacyjnymi, określenia głównych problemów związanych z innowacyjnością i współpracy z innymi dyscyplinami, które innowacyjnością się zajmują.

W niniejszym tomie zwrócono uwagę na to, że psychologia innowacji powinna zajmować się całym procesem innowacyjnym, a nie tylko wybranymi jego fragmentami. Psychologiczne wymiary innowacji powinny być uwzględniane i wykorzystywane na następujących poziomach:

1. Na poziomie tworzenia pomysłów jako przyszłych innowacji.

Brakuje nam w Polsce akceptacji świadomego wyławiania talentów, geniuszu, wspomaganie go i ośmielania, uczenia, jak gospodarować własnymi zdolnościami, jak ich nie marnować, tego, jak ma się zachowywać twórca w gronie osób mniej kreatywnych. Często ów twórca jest traktowany jak „odmieniec”, ktoś zaburzony; bywa też odwrotnie — twórcę traktuje się z czolobitnością, nie zwracając uwagi na np. widoczne błędy w funkcjonowaniu społecznym. Psychologia może służyć swoją wiedzą i umiejętnościami — poprzez wzmacnianie samoświadomości twórców, ich przekonania o sobie i nastawienia na to, że są skuteczni i potrafią dokonać rzeczy wielkich, może wspomagać i doskonalić procesy twórczego myślenia, podejmowania decyzji etc. Potrzebne są więc badania procesu twórczego oraz procedury wspierania twórczości i twórców w organizacjach.

2. Na poziomie komunikacji i transferu innowacji.

Nie wystarczy wymyślenie najlepszego wynalazku, jeśli pomiędzy autorami wynalazku a ewentualnymi producentami, a także pomiędzy

samymi wynalazcami nie ma procesów komunikacji, współpracy, zrozumienia, jeśli brakuje chęci i odwagi przełamania stereotypów między nauką a biznesem, uczelnią techniczną a uczelnią humanistyczną, jednym zespołem badawczym a drugim. Mówiąc krótko — brakuje uczenia, wspierania i doskonalenia zachowań, które sprzyjałyby transferowi. Z diagnozy dokonanej przez uczestników panelu „Polska przyszłości” wynika, że samo zwiększenie liczby wynalazków i nowych rozwiązań niewiele da, gdyż większość Polaków charakteryzuje się dużą dozą sobkostwa i gra wyłącznie „na siebie”. Takie podejście nie wspiera rozwoju polskiej gospodarki. Psychologia mogłaby pomóc w przełamaniu wzajemnych niechęci i stereotypów poprzez projekty, programy i szkolenia związane z doskonaleniem umiejętności współpracy, komunikacji etc.

3. Na poziomie wdrażania i przyswajania innowacji.

Wprowadzanie zmian, które mogą stać się innowacjami, to proces trudny, często napotykający na opory. Znaczenie psychologicznych czynników na tym etapie jest bezsporne, brakuje jednak tzw. wskaźników twardych znaczenia poszczególnych czynników. Brakuje dobrych procedur organizacyjnych, które „konsumowałyby” psychologiczną wiedzę na temat radzenia sobie z procesami wdrażania innowacji w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego. Brakuje nowoczesnych instrumentów, które pozwoliłyby menedżerom opanować nowe sposoby zachęcania ludzi do zmian i nowych zachowań.

Brakuje szerszej i głębszej refleksji o roli wiedzy, postępu, nauki we współczesnym świecie i ich znaczeniu — często niejednoznacznie pozytywnym — dla indywidualnego człowieka i cenionych przez niego wartości. Psychologowie nie do końca bezkrytycznie przyjmują model „panowania” technologii i poszukują głębszych uzasadnień wprowadzania zmian — na poziomie wartości, sensu istnienia, filozofii rozwoju wiedzy z poszanowaniem wszelkich przejawów jej rozwoju, także tych pozornie destrukcyjnych i chaotycznych.

Celem tego jest więc:

- podkreślenie roli psychologii w procesach innowacyjnych, a także jej miejsca w interdyscyplinarnych badaniach innowacji;
- ukazanie mechanizmów oparcia innowacyjności na głębokim funkcjonowaniu wiedzy — zamiast sztucznego podtrzymywania jej struktur — znaczeniu mechanizmów tolerancji, otwartości, współpracy i dzielenia się oraz chaosu i niepewności — czynników uważanych dotąd za destrukcyjne;
- podkreślenie znaczenia czynników kulturowych z uwzględnieniem ich sztywności i elastyczności oraz poszukiwania optimum, żeby innowacyjność mogła zaistnieć;

- ukazanie roli głębokich właściwości człowieka, jego indywidualności i wartości, które organizują świat wewnętrzny i ludzką osobowość tak, że człowiek jest w stanie być innowacyjny;
- podkreślenie, że skoro człowiek jest tak ważny w procesie innowacyjnym, to aby nie ulotniły się jego zdobycze i dorobek w postaci wiedzy, należy tworzyć struktury, procedury wspierające ujarzmięcie procesu rozprzestrzeniania się wiedzy.

W tomie tym ukazujemy także, jak w praktyczny i konkretny sposób przedstawione programy, projekty i postulaty mogą zostać wcielone w życie. Oto propozycje:

- nowe metody zarządzania ludźmi związane dzisiaj z otwieraniem, demokratyzowaniem, delegowaniem etc.;
- zespoły wirtualne i ich wpływ na innowacyjne rozwiązania w organizacji;
- działania wikinonii — nowego innowacyjnego zjawiska dzielenia się wiedzą dla zwiększenia innowacyjności;
- proinnowacyjne modele edukacji w szkolnictwie wyższym oparte na łączeniu w edukacji teorii z praktyką oraz doświadczeniami międzykulturowymi, budowaniu kluczowych i uniwersalnych kompetencji;
- innowacyjne projekty wykorzystania wirtualności i jej humanizacji w celu doskonalenia kształcenia.

Kolejne artykuły tomu dotyczą problemów teoretycznych i praktycznych związanych z rolą psychologicznych mechanizmów i czynników w procesach innowacyjnych.

W części pierwszej znalazły się artykuły skoncentrowane wokół problemów teoretycznych innowacyjności.

Barbara Kożusznik w artykule *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności* omawia kluczową rolę psychologii w kreowaniu i wspieraniu procesów innowacyjnych oraz wyzwania ery konceptualnej wobec światowej gospodarki, opisuje modele badań psychologicznych nad innowacyjnością, przytacza wyniki badań nad psychologicznymi barierami innowacji. W konkluzji zwraca się do samych psychologów, aby podjęli nowe ambitne zadanie zwiększenia innowacyjności. Jednak aby pokonać psychologiczne bariery innowacyjności, których, jak wskazują badania, jest bardzo wiele, psychologia musi zostać potraktowana przez inne dyscypliny zajmujące się problematyką organizacji jak partner i sami psychologowie muszą poprzez swoją wiedzę i determinację włączyć się do wspierania i doskonalenia procesów innowacyjnych.

Marek Adamiec w artykule *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura* omawia sposoby funkcjonowania wiedzy w kulturze w ogóle oraz organizacjach i systemach społecznych. Zgodnie z główną tezą artykułu,

wiedza jest rodzajem organizacji, uporządkowania, które aby istnieć, musi przejawiać dynamikę, czyli zmieniać formy od bardziej do mniej uporządkowanych i odwrotnie. Jeśli wiedza ma zmieniać się, wzrastać, to musi odrzucać część siebie, tę część, która stoi na przeszkodzie zmiany. W kulturze istnieją wzory tamujące ten proces odrzucania i przekształcania. Końcowa część artykułu jest próbą odpowiedzi na pytania: jakie warunki kulturowe, organizacyjne (kultura organizacji, itp.) sprzyjają modelowi pełnej dynamiki wiedzy, a tym samym jej ewolucji, doskonaleniu i rozpowszechnianiu? Czy umiemy takie warunki tworzyć lub zmieniać? Jakie narzędzia mogą tu być przydatne? Celem analizy jest wskazanie instytucjonalnych i organizacyjnych narzędzi wzrostu wiedzy. Może się okazać, w świetle formułowanego modelu, że wiedzę można rozumieć w sposób znacząco inny niż się to robi w jej „tradycyjnych” koncepcjach.

Damian Grabowski w artykule *Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności. Kultura, efektywność a innowacyjność* przedstawia listę czynników kulturowych, które uznaje się za warunki rozwoju gospodarczego umiejscowione w umyśle człowieka. Opiswane są m.in. etyka pracy, odraczanie gratyfikacji, zgodność zachowań z normami, a właściwie mała rozbieżność między zachowaniem a normami moralnymi. We współczesnej gospodarce innowacyjność, inwencja decydują o sukcesach gospodarczych, natomiast akcentowanie efektywności gospodarczej rozumianej jako zwiększanie wydajności może zmniejszyć innowacyjność i doprowadzić do upadku organizacji. Innymi słowy: z jednej strony kultura biurokratyczna może hamować innowacje, ale z drugiej strony elastyczna organizacja nastawiona na zdobywanie nowych klientów, z założenia wzmocniająca innowacyjność, może generować organizacyjny chaos. W artykule opisano zależności między kulturą organizacji a innowacyjnością, przedstawiając organizację metaelastyczną jako taką, która stosuje jednocześnie rozwiązania charakterystyczne dla kultur biurokratycznych i elastycznych, takich jak adhocracja, co chroni przed pułapką sztywności oraz chaosu i sprzyja innowacjom w procesie produkcji.

Jarosław Polak w artykule *Religijność a innowacyjność. Psychologiczne perspektywy badawcze* stawia sobie za cel określenie perspektyw badawczych zjawisk psychologicznych związanych z religijnością oraz ze zmiennymi warunkującymi innowacyjne postawy, zachowania w nowoczesnych organizacjach i zorganizowanym życiu społecznym. Religijność ludzi jest zjawiskiem powszechnym i panuje zgoda co do tego, że religijność może w znaczący sposób regulować ludzkie zachowania w dziedzinie kreatywności i innowacyjności.

Przegląd możliwych perspektyw badawczych służy autorowi za podstawę sformułowania pytań o kierunki zależności pomiędzy złożonym

zjawiskiem religijności ujmowanej z perspektywy psychologii a innowacyjnością oraz wynikające z tego konsekwencje dla funkcjonowania ludzi i społeczeństw. W opracowanym przeglądzie podejść badawczych ocenie podlegają zwłaszcza możliwości wyjaśniania zjawiska innowacyjności i zmiennych ją warunkujących w ramach poszczególnych podejść badawczych w psychologii religii.

Małgorzata Chrupała-Pniak i Monika Sulimowska-Formowicz w artykule *Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne* podejmują zagadnienie innowacyjności organizacyjnej (przedsiębiorstwa) w kontekście czynników ekonomicznych i psychospołecznych. Celem artykułu jest próba znalezienia zależności między innowacyjnością organizacyjną a zachowaniami innowacyjnymi pracowników oraz skonstruowanie wskaźników tzw. miękkich i twardych ukazujących efektywność innowacyjną przedsiębiorstwa. Na użytek niniejszego opracowania autorki proponują nowy konstrukt: kompetencja innowacyjności. Kompetencja innowacyjności definiowana jest jako hybryda wiedzy (wiedza ukryta i jawna na temat specjalistycznych technicznych i technologicznych zagadnień organizacyjnych), umiejętności (umiejętność uczenia się, umiejętność analizowania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, umiejętność podejmowania ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za własne propozycje i projekty), postawy (zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie do wysiłku innowacyjnego).

Na drugą część tomu składają się opisy praktycznych proinnowacyjnych działań:

Marta Stasiła-Sieradzka w artykule *Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi — historia i dzień dzisiejszy* pisze, że od czasów, kiedy obserwować można społeczny podział pracy, toczą się rozważania nad ludzką efektywnością i regulacją stosunków między pracodawcą i pracobiorcą. Historię tych rozważań podzielić można na kilka etapów, w których w rewolucyjny wręcz sposób zmieniały się sposoby pracy człowieka. Odkrywając kolejne kamienie milowe owych zmian, warto zwrócić uwagę na towarzyszące im innowacyjne rozwiązania w obszarze zarządzania ludźmi. W artykule przedstawiono ewolucję myśli o organizacji pracy ludzkiej, rozpoczynając od okresu wędrownych nomadów, poprzez rewolucję agrarną i przemysłową, a kończąc na przewidywaniach i rozwiązaniach nadchodzącej epoki postorganizacyjnej.

Agata Hilarowicz i Anita Pollak w artykule *Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji* omawiają zagadnienia funkcjonowania zespołu wirtualnego jako innowacji rozumianej z jednej strony jako forma organizacji pracy jakościowo różna od rozwiązań dotychczas istniejących, z drugiej

zaś jako radykalna zmiana zachowań członków takiego zespołu prowadząca do uzyskania innowacji. W pierwszym znaczeniu interesujący jest aspekt technologiczny oraz sposób wymiany informacji pomiędzy członkami zespołu, w drugim — jako konsekwencja powyższego — kwestie zmiany zachowań członków zespołu oraz jego lidera. Celem analizy jest wskazanie tych zachowań, które wydają się niezbędne dla efektywnego i innowacyjnego funkcjonowania zespołu wirtualnego, zwłaszcza umiejętność świadomego osłabiania czy zrzekania się własnego wpływu — deinfluentyzacji. Deinfluentyzacja stanowi w zespole wirtualnym warunek pełnego wykorzystania możliwości poszczególnych elementów zespołu (lidera, zespołu jako całości i konkretnych jednostek).

Danuta Pieter w artykule *Wikinomia, czyli rewolucja nowej gospodarki wiedzą i innowacją* pisze, że rozpowszechniony przez generację internetową, coraz bardziej mobilną, szybką, poszukującą szerokich kontaktów i wiarygodności, Web 2.0 wykreował nowe, dotychczas niewyobrażalne możliwości współpracy. Te nowe narzędzia, jak również silne pragnienie zaangażowania się i współpracy poszczególnych jednostek powodują, iż przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem przyjęcia nowych reguł konkurencyjnych, takich jak: otwarcie na współpracę, wymiana, dobre relacje pomiędzy jednostkami oraz działanie globalne; w konsekwencji możemy oczekiwać głębokiego przekształcenia modeli biznesowych.

Małgorzata Kożusznik w artykule *Proinnowacyjne modele kształcenia studentów. Przykład studiów Master Erasmus Mundus on Work Organizational and Personnel Psychology* opisuje Master Erasmus Mundus on Work Organizational and Personnel Psychology (WOP-P) — program stworzony przez pięć europejskich uniwersytetów w duchu innowacyjnych rozwiązań Unii Europejskiej i Europejskiego Stowarzyszenia Psychologów Pracy (EAWOP) i European Network of Organizational Psychology (ENOP). Master WOP-P jest nie tylko innowacyjnym, ale także proinnowacyjnym programem, kształtującym postawy i wrażliwość proinnowacyjną studentów dzięki czterem głównym charakterystykom organizacji Mastera WOP-P: (1) oparciu na kompetencjach i (2) na modelu badacz-praktyk, (3) wspieraniu współpracy międzykulturowej i obowiązkowej wymiany międzynarodowej studentów i profesorów w postaci trzymiesięcznej wymiany naukowej oraz dwutygodniowego intensywnego kursu Winterschool oraz (4) wykorzystywaniu nowych technologii. Celem studiów jest umożliwienie absolwentom otwarcia się na nowy wzór pracy, przełamywanie barier i stereotypów. Studenci uczą się nowych twórczych rozwiązań oraz zdobywają niezbędne kompetencje, takie jak elastyczność, otwartość na zmiany, wrażliwość i umiejętność prowadzenia międzynarodowego dialogu. Po ukończeniu tego programu

psychologowie ukierunkowani są między innymi na pomoc w kreowaniu innowacji, w transferze innowacji, pokonywaniu oporów i przyswajaniu innowacji przez organizacje.

Małgorzata Łuszczak i Remigiusz Kopoczek w artykule *Rzeczywistość wirtualna w edukacji artystycznej* opisują, jak bardzo rozwój technologiczny, obserwowany w ostatnich latach, w istotny sposób zmienił formy i metody nauczania na odległość. Możliwość komunikacji dwukierunkowej i kontakt z odbiorcą przekazu, a także możliwość weryfikacji zdobytej wiedzy i umiejętności w znaczny sposób przyczyniły się do powstania formy nauczania zwanej e-learningiem. Wygoda obsługi oraz atrakcyjna forma przekazywanej wiedzy, opierająca się nie tylko na informacji tekstowej, lecz również multimedialnej, spowodowały, że rozwój tej dziedziny nauczania jest bardzo dynamiczny. Wykorzystanie wirtualnych środowisk może w większym stopniu zmienić styl uczenia niż działanie w ramach sformalizowanej struktury sali wykładowej. W niniejszym artykule omówione zostały techniki i metody wykorzystania rzeczywistości wirtualnej w edukacji artystycznej.

Dziennikarze znanych w świecie i opiniotwórczych pism „Forbes”, „Wall Street Journal”, a także wizjonerzy ekonomiczni zjednoczyli się obecnie w przekonaniu, że wzrost ekonomiczny będzie stymulowany i wzmacniany przez innowacje. Stany Zjednoczone i inne państwa o dużym potencjale ekonomicznym będą się rozwijać dzięki nowym produktom i ich ciągłemu ulepszaniu oraz dopasowywaniu istniejących produktów w ramach nowego typu konsumpcji opartej w dużej mierze na wartościach. Nie jest to w gruncie rzeczy nic nowego, bo wprowadzanie nowych idei na rynek zawsze było bodźcem do wzrostu ekonomicznego. Wszystko to oznacza, że psychologia jest dyscypliną kluczową dla ekonomii i dla innowacji.

Barbara Kożusznik

Słowniczek najważniejszych pojęć

W związku z tym, że każdy z autorów niniejszego tomu odnosi się do zjawisk innowacji i innowacyjności, zamieszczamy w tym miejscu definicje najważniejszych pojęć, które stanowią podstawę rozważań w poszczególnych artykułach. Pojęcie innowacyjności odnoszone jest do różnych zjawisk, rozpatrywane w kategoriach podmiotowych i przedmiotowych przez poszczególnych autorów. Aby dokonać uściślenia rozumienia najważniejszych pojęć i aby przynajmniej częściowo przewyciężyć różnice wynikające z interdyscyplinarności proponowanego w tej pracy podejścia, proponujemy przyjęcie konkretnego rozumienia poszczególnych terminów.

Innowacja

W niniejszej pracy przyjmujemy szerokie rozumienie innowacji, wedle którego — podobnie jak Joseph A. Schumpeter — definiujemy innowacje jako nowe kombinacje różnych materialnych elementów i produkcyjnej siły człowieka, których istotą jest: wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach; posłużenie się nową metodą produkcyjną; znalezienie nowego rynku zbytu; zdobycie nowych źródeł surowców; wprowadzenie nowej organizacji, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja. Schumpeter postrzega innowację szeroko, nie zawęża jej tylko do rozważań technicznych; uważa,

że innowacja obejmuje też przedsięwzięcia ekonomiczne oraz pojawia się w sferze zmian o charakterze organizacyjnym i w obszarze stosunków międzyludzkich. Zdaniem Schumpetera, źródłem innowacji jest inwencja odkrywczej i przedsiębiorczej jednostki (Schumpeter, 1960, s. 140; Mikosik, 1993, s. 67—74).

Podobnie szeroko rozumie innowację Peter Drucker. Innowacja według Druckera to wysiłek wydatkowany w celu stworzenia celowej i ukierunkowanej, zamierzonej zmiany w sferze ekonomicznej lub społecznym potencjale organizacji. Innowacja więc to nowy produkt lub procedura, którego zastosowanie jest znacząco nowe w stosunku do stanu poprzedniego. Innowacje, które nie odnoszą sukcesu rynkowego, są tylko pomysłami, ideami (Drucker, 1985). Innowacja w kulturach europejskich i amerykańskiej ma konotacje pozytywne.

Jako pojęcie z zakresu teorii organizacji i zarządzania innowacja oznacza „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, 2008, s. 48).

W psychologii innowacji pojęcie „innowacja” oznacza pojawienie się, transfer i wdrożenie nowych produktów i metod, które prowadzą do zwiększania efektywności i zysków dzięki właściwościom grup społecznych oraz tworzących te grupy ludzi.

Genrich Altszuller (1972), dostrzegając w innowacji konieczność zachodzenia procesów twórczych, podkreślał związek innowacji z kreatywnością. Innowacja według niego jest złożonym zjawiskiem i zbiorem umiejętności, odmiennym sposobem organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata i tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji i produktów.

Innowacyjność

Innowacyjność to „szczególny proces odnawiania się ludzi i organizacji”. Takie spojrzenie akcentuje nie tylko rezultat, czyli samą innowację w postaci wynalazku, nowego produktu czy usprawnienia organizacyjnego, ale także, a może przede wszystkim proces kreowania innowacyjności rozciągnięty w czasie (Nonaka, Takeuchi, 2000).

Innowacyjność przedsiębiorstw stanowi cechę organizacji, które w danym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną;

udział nowych, istotnie ulepszonych produktów wprowadzonych na rynek w ostatnich 3 latach.

Działalność innowacyjna oznacza szereg działań o charakterze naukowym, badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym, handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów i procesów. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji (Oslo Manual, 2005).

Definicja prawna działalności innowacyjnej stanowi, że jest to działalność związana z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo innego wykorzystania w praktyce (Dz.U. nr 179, poz. 1484).

Przedsiębiorstwo innowacyjne (Jasiński, 1995), organizacja, która w szerokim zakresie prowadzi prace badawczo-rozwojowe lub korzysta z rozwiązań wygenerowanych przez inne innowacyjne podmioty na rynku, przeznaczająca na tę działalność wysokie nakłady finansowe, systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne, dysponuje dużym udziałem nowości w realizowanej produkcji lub świadczonych usługach. Przedsiębiorstwo innowacyjne to organizacja posiadająca umiejętność sprawnego wprowadzania nowych technologii i metod organizacji niezbędnych do realizacji zmieniających się celów rozwojowych (Bogdanienko, red., 2004).

Inwencja, kreatywność

Inwencja, kreatywność określają proces tworzenia nowych pomysłów i wynalazków. Z punktu widzenia psychologii inwencja jest to proces twórczy angażujący indywidualny, grupowy i organizacyjny potencjał kreatywności.

J. Brillman (2002) akcentuje dwa wymiary kreatywności:

- kreatywność adaptacyjną — charakteryzuje pracowników, którzy doskonaląc swoje kwalifikacje, przyczyniają się do lepszego funkcjonowania firmy;
- kreatywność innowacyjną — charakteryzuje pracowników odkrywających nowe rozwiązania, metody itp., które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, a o których nikt jeszcze nie pomyślał.

Psychologia innowacji

Psychologia innowacji to dziedzina zajmująca się badaniem zachowania człowieka w organizacji i relacjami między jednostką a organizacją; w badaniu bierze się pod uwagę proces innowacyjny i jego najważniejsze elementy (tworzenie, transfer, dyfuzja, przyswajanie).

Transfer innowacji (inwencji)

O transferze innowacji (inwencji) mówimy wtedy, gdy mamy do czynienia z procesem przenoszenia nowych wytworów naukowych od źródła ich powstania do ich potencjalnych użytkowników.

Dyfuzja innowacji

Dyfuzja innowacji stanowi proces rozprzestrzeniania się i upowszechniania wytworów: metod, narzędzi, produktów, w celu uzyskania pożądanych efektów; dzięki kształtowaniu procesu dyfuzji innowacji i zarządzaniu nim również w tym obrębie mogą się pojawić innowacje (innowacje procesowe).

Proinnowacyjność

Proinnowacyjność to zespół cech i właściwości jednostek i zespołów oraz organizacji jako systemu, pobudzających do działań twórczych — rodzaj przedsiębiorczości, proaktywności (w odróżnieniu od reaktywności rozumianej jako naśladownictwo). Proinnowacyjność jest kontrolowaną przedsiębiorczością (zdyscyplinowaną twórczością) — konieczne jest bowiem nadanie działaniom twórczym pewnych ram, aby działania te mieściły się w pewnych przyjętych założeniach co do ich adekwatności i efektywności (mimo dużej swobody niezbędnej do tworzenia nie na wszystko

organizację stać i nie wszystkie kierunki badań/prób są adekwatne do potrzeb). Proinnovazione umożliwia ludziom tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów. Właśnie te cechy należałoby badać, tak aby następnie można było je wykorzystać w praktyce zarządzania, ułatwiając jednostkom, organizacjom i innym złożonym systemom społecznym tworzenie innowacji w obszarach właściwych ich działaniom.

Cechę proinnovazione można badać na poziomie;

- systemu — organizacyjna kompetencja innowacyjności;
- zespołu — twórcze/proinnovazione zespoły;
- jednostki — osobiste kompetencje innowacyjne.

Im bliżej poziomu systemu, tym bardziej twórczość powinna być zdyscyplinowana — to system ma nadawać ramy optymalnego poziomu nieokreśloności czy chaosu.

Organizacyjna kompetencja innowacyjności

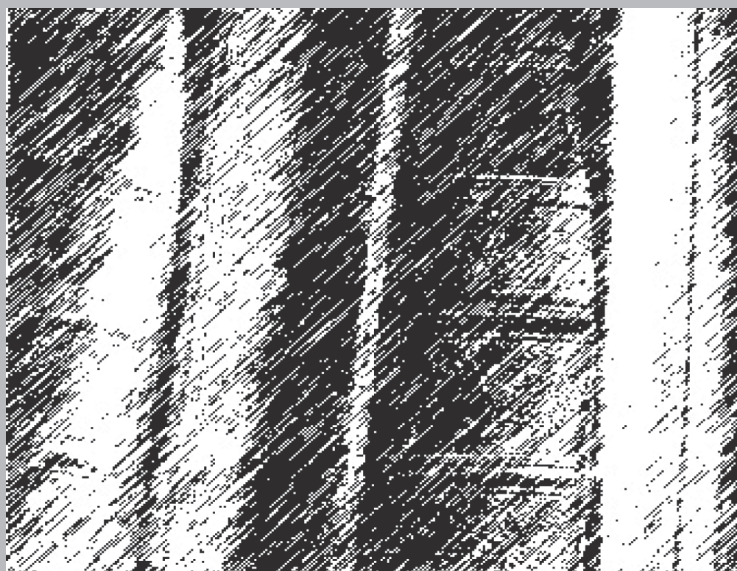
Kompetencja innowacyjności to pojęcie funkcjonujące na poziomie metakompetencji organizacyjnych jako zmienna systemowa decydująca o indywidualnym poziomie proinnovazione danej organizacji. Pojęcie to obejmuje wiedzę organizacyjną, zarówno ukrytą, jak i jawną, na temat specjalistycznych, technicznych i technologicznych zagadnień organizacyjnych, umiejętności organizacyjnego uczenia się, w tym umiejętności pracowniczych w zakresie analizowania sytuacji, podejmowania decyzji w warunkach niejednoznaczności i chaosu, podejmowania osobistego ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za własne działania, umiejętności konwertowania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, umiejętności analizowania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, oraz postaw przejawiających się w konkretnych zachowaniach proinnovazione.

Bibliografia

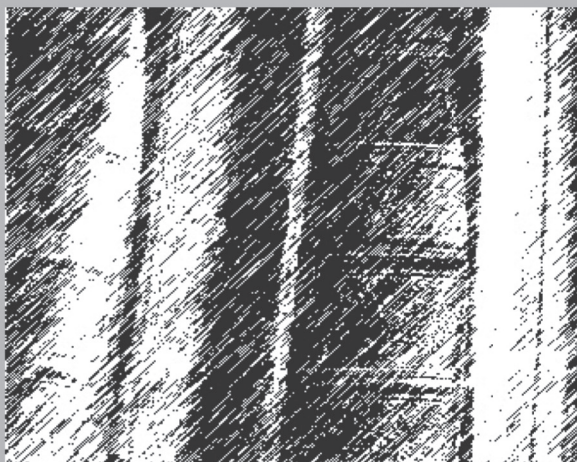
- Altszuller G.S., 1983: *Elementy teorii twórczości inżynierskiej*. Przeł. A. Góralski. Warszawa.
- Altszuller H., 1972: *Algorytm wynalazku*. Warszawa.
- Bogdanienko J., red., 2004: *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Toruń.

- Brilman J., 2002: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Przeł. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa.
- Denning P.J., 2004: *The social life of innovation*. „Communication of the ACM”, vol. 47, no. 4, April.
- Drucker P.F., 1985: *The discipline of innovation*. „The Innovative Enterprise” 2002, August.
- Drucker P.F., 1992: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Przeł. A. Ehrlich. Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., 2004: *Systemy zarządzania wiedzą — nowy paradygmat czy wyzwanie? W: Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I Hejduk. Warszawa.
- Hejduk I., 2004: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Warszawa.
- Jasiński A.H., 1995: *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Mikosik S., 1993: *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*. Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Przeł. E. Nalewajko. Warszawa.
- Okoń-Horodyńska E., 1999: *Narodowy system innowacji w Polsce*. Katowice.
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, 2008. Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa.
- Oslo Manual, 2005: *The Measurement of Scientific and Technological Activities Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. version.
- Schumpeter J.A., 1960: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Przeł. J. Grzywicka. Wstęp J. Górski. Warszawa.

Barbara Kożusznik



Artykuły



BARBARA KOŻUSZNIK

Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności

Crucial role of psychology in stimulating and supporting innovativeness

Abstract: In the rapidly changing technology in the global world and rising expansion of Asia, our postindustrial civilization to survive must make a shift towards emphasis on creativity and empathy and human ability to adapt to changes to meet the challenges of new consumption based on values and the infuse of values into economy. To flourish and develop the organizations must give way to inventiveness, empathy and meaning. That means that psychological knowledge and skills are crucial in the process in innovation creation, transfer and adaptation as Poland is characterized by low level of innovativeness should take it into account. Psychology, and especially psychology of organization and innovation, offer models and practical suggestions to make innovativeness processes more successful. Nevertheless, as the research results indicate, there are still psychological barriers in the process of innovation which should be broken by treating psychology as a partner for innovative process problem solving and psychologists themselves should be determined to play important crucial role with their knowledge and skills.

Key words: innovation, implementation of innovation psychology.

Wstęp

W nadchodzących latach sukces cywilizacyjny i gospodarczy naszego kraju w stopniu daleko większym niż w przeszłości zależeć będzie od innowacyjności i kreatywności polskiej nauki i gospodarki. Innowacja jest wynikiem konwersji wiedzy i pomysłów w korzyści uzyskiwane w sektorze publicznym lub komercyjnym, a korzyści te mogą zostać osiągnięte poprzez wdrożenie nowych produktów, procesów i usług. Dane OECD świadczą o tym, że poziom innowacyjności polskich firm nie jest wysoki. Jedno z największych wyzwań stanowi więc obecnie zwiększenie innowacyjności polskich pracowników i organizacji. To warunek przyspieszonego rozwoju kraju i sprostania rosnącej konkurencyjności międzynarodowej. Ważna jest identyfikacja barier i stymulatorów oraz mechanizmów innowacyjności, a przede wszystkim wyzwolenie innowacyjności i kreatywności, jako warunków koniecznych rozwoju kraju i sprostania wzrastającej konkurencyjności międzynarodowej. Konieczna okazuje się także identyfikacja hamulców i stymulatorów innowacyjności w odniesieniu zarówno do pojedynczych jednostek, jak i do całych organizacji i ich systemów. Eliminacja czynników ograniczających aktywność innowacyjną w Polsce stanowi jedno z najistotniejszych założeń Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007—2013.

Niestety, gdy uwzględniamy budżetowe i pozabudżetowe wydatki na działalność badawczo-rozwojową, okazuje się, że sytuacja w Polsce kształtuje się niekorzystnie. Wskaźnik wydatków wynosi około 0,6%, podczas gdy średnia w Unii to 2% (w Szwecji — 4,27%, w Finlandii — 3,46%). Nakłady na działalność badawczo-rozwojową są w Polsce niewielkie, w większości pochodzą z budżetu państwa i realizowane są głównie w instytucjach państwowych (uczelnie, PAN, JBR). Niewielki jest też udział przedsiębiorstw we wspieraniu działalności badawczo-rozwojowej, również polityka państwa w tym zakresie pozostawia wiele do życzenia.

Dodatковым czynnikiem osłabiającym innowacyjność polskiej gospodarki jest niedocenywanie, a nawet brak uwzględniania roli psychologicznych czynników w tych procesach, czyli roli człowieka i jego możliwości oraz ograniczeń, czynników natury psychologicznej, które z jednej strony przyczyniają się do pobudzenia zdolności twórczych pracowników, a z drugiej wywołują i podtrzymują motywację do kreowania, przyswajania i dyfuzji innowacji. Chociaż za oczywiste uznaje się, że wiedza i rozwój potencjału tzw. zasobów ludzkich stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw, a innowacje są zjawiskiem złożonym i systemowym, w strategiach zmian na poziomie kraju, regionu i przedsiębiorstwa z obrazu tej złożoności zazwyczaj usuwa się

czynnik ludzki (por. Schumpeter, 1960). Widoczne jest niedocenianie problemów związanych z procesami wdrażania i przyswajania innowacji, niedostatecznie też wykorzystuje się wpływ czynników społecznych i instytucjonalnych na innowacyjność firm. Zwiększenie innowacyjności firm wymaga często głębokiej zmiany kultury organizacji, zmiany opartej na niezwykle trudnej do wypracowania zmianie wartości i praktyk organizacji, tak więc inwestowanie w kadre rozumiane jako wyposażanie jej w wiedzę wyłącznie organizacyjną i technologiczną nie przynosi wystarczających efektów. Innowacyjność w głównej mierze kojarzona jest z doskonaleniem procesów technologicznych, tworzeniem nowych produktów czy usług, kreowaniem nowych lub udoskonalonych działań marketingowych. Praktyki związane ze stymulowaniem innowacyjności poprzez zarządzanie ludźmi w organizacjach wydają się rozwijać w zdecydowanie wolniejszym tempie (dowodzą tego np. porażki we wdrożeniach tak wartościowych innowacji organizacyjnych, jak TQM, koła jakości, niektóre technologie komputerowe, *Reengineering*, *Group Problem Solving*). Obserwowane ostatnio bardzo często procesy wdrażania nowych technik komputerowych, programów komputerowych obsługujących wiele procesów organizacyjnych przebiegają niemal bez uwzględnienia psychologicznego aspektu tego procesu. Stąd też mamy często do czynienia z niepełnymi wdrożeniami, kosztami dodatkowych szkoleń, oporami i niezrozumieniem procesów zmian (przykładem są bardzo trudne do wdrożenia zintegrowane systemy wspomagania zarządzania, jak system SAP). Najczęściej innowacje traktowane są jako zjawiska zaburzające, irytujące i zagrażające *status quo*, czyli standardowym procedurom, standardowym efektom, bywa, że wdrażane są *ad hoc*. Pracownikom i kadrom zarządzającym brakuje świadomości dotyczącej roli innowacyjności w grze rynkowej, jak również samoświadomości własnych możliwości i ograniczeń. Przedsiębiorstwa wobec konkurencyjności na rynku preferują stosowanie takich środków, jak zmniejszanie kosztów poprzez redukcję personelu, obniżanie jakości produktów i usług, zmniejszanie wydatków na szkolenia i rozwój pracowników, natomiast zbyt mało przedsiębiorstw reaguje w sytuacji konkurencyjności twórczo i proaktywnie, stymulując i wykorzystując twórczy potencjał pracowników oraz angażując psychologów — ich wiedzę i umiejętności — na etapie wdrażania innowacji.

Słaby poziom polskiej innowacyjności i lekceważenie znaczenia roli czynników psychologicznych w procesach innowacyjnych są tym bardziej niepokojące, że mamy obecnie do czynienia z wyłaniającymi się całkiem nowymi wyzwaniem, w których czynnik ludzki odgrywa pierwszorzędną rolę.

Wyzwania Conceptual Age — ery inwencji i innowacyjności

Wyzwania, wobec których stanęła ekonomia światowa, określane są jako „wyzwania konceptualne”. Określenia Conceptual Age (era konceptualna) użył jako pierwszy Alan Greenspan w czasie wystąpienia na Uniwersytecie Connecticut w 1997 roku. Prelegent stwierdził, że nastąpił kolosalny wzrost wymagań wobec pracowników w kierunku nie tylko wiedzy — *know-how*, informacji etc. — ale też w kierunku posiadania przez nich właściwości konceptualnych, czyli opanowania umiejętności tworzenia, analizowania i przekształcania informacji, a także efektywnej interakcji z innymi. Daniel Pink (2005) wyjaśnia, w jaki sposób ekonomia społeczeństwa informacyjnego opartego na roli wiedzy przekształca się z ery informacji w erę konceptualną, w której ekonomia oparta jest na twórczości, innowacji i umiejętności projektowania i zmieniania rzeczywistości dla uzyskania konkurencyjności rynkowej, szczególnie w świecie globalnym. W świecie globalnym zachodzą zmiany na wielką skalę, ekonomia skoncentrowana na produkcji przekształca się w ekonomię skoncentrowaną na usługach i przetwarzaniu informacji (Huitt, 1999b; Naisbitt, 1982; Toffler, 1981, 1990).

Era konceptualna może być traktowana jako kontynuacja ery informacji, stanowi konsekwencję szerokiego dostępu do technologii stosowanych do zdobywania, przetwarzania, przechowywania, docierania do i stosowania informacji (szczególne znaczenie ma tu zastosowanie Internetu), szybkości tworzenia nowych technologii, masowej produkcji, potrzeby równoczesnego rozwoju technologii i umiejętności społecznych oraz łatwości przemieszczania się pomiędzy państwami (Huitt, 1999a). Conceptual Age jest konsekwencją wzrastającego znaczenia raczej dystrybucji aniżeli wytwarzania. Jest też konsekwencją decentralizacji oraz położenia nacisku na szkolenie ludzi i organizacji w kierunku umiejętności podejmowania decyzji i ich wdrażania oraz ekonomii zorientowanej na klienta (łatwości osiągalnych alternatyw i możliwości zamówienia dokładnie takiego samego produktu lub usługi). Obserwujemy zmiany w strukturze/charakterystyce siły roboczej: *dejobbing* (częstsze jest zatrudnienie czasowe niż etatowe), obejmowanie kilku stanowisk, rodzajów pracy i zawodów w trakcie życia zawodowego oraz występowanie zjawiska tzw. wielości karier. Ponadto, zwiększa się nacisk na przedsiębiorczość, biznes prowadzony w domu, w większym stopniu bazuje się na osobistej odpowiedzialności w zakresie ochrony zdrowia, emerytury etc. Jednocześnie obserwujemy zmniejszenie pomocy instytucjonalnej i redukcję rządowych sieci wsparcia. Osiągnięcia medycyny przedłużającej ludzkie życie (Canton, 2006) powodują, że coraz więcej osób będzie dożywało 100 lat.

Dostrzega się płynące z tego możliwości ekonomiczne. Laurence J. Kotlikoff i Scott Burns (2004) podkreślają, że wywoła to ekonomiczne napięcia do tej pory niedoświadczane, szczególnie w zakresie opieki medycznej i finansów przeznaczanych na świadczenia emerytalne.

Daniel Pink (2005) uzupełnia powyższy katalog przyczyn powstania Conceptual Age o występowanie obok powszechnego dostępu do informacji trzech niezwykle ważnych zjawisk: obfitości (*abundance*), siły robotycznej Azji oraz procesów automatyzacji (*automation*). Stanowią one główne przesłanki pojawienia się zupełnie nowych wymagań, wyzwań, a wręcz koniecznych zmian; sprostanie tym wyzwaniom umożliwi konkutowanie rozwiniętych krajów Europy, USA i Japonii z innymi rynkami, przede wszystkim Azji.

Obfitość (*abundance*). Pink stwierdza, że większość mieszkańców USA, podobnie jak większość obywateli państw ekonomii postindustrialnych, posiada wystarczającą ilość dóbr materialnych. Nie oznacza to zaspokojenia pragnień i aspiracji; oznacza raczej, że ludzie pragną zaspokojenia innych potrzeb niż tylko te podstawowe. Carol Graham (2005) potwierdza tę hipotezę, cytując dane dowodzące tego, że poczucie szczęścia w społeczeństwie wzrasta, gdy wzrasta dochód na głowę jednego mieszkańca, jednakże poczucie szczęścia wzrasta tylko do określonego pułapu (ok. 8000 \$ na osobę). Gdy osiągniany jest ów pułap, czyli poziom minimum, wzrost dochodów wydaje się niepowiązany z poczuciem szczęścia. Istnieją zatem inne czynniki, takie jak „wzrastające aspiracje, względne różnice dochodów, bezpieczeństwo dochodów”, które stają się ważniejsze (Graham, 2005, s. 47). Daniel Pink w wywiadzie stwierdza, że „obfitość posiadanych dóbr zmienia sposób postrzegania dóbr materialnych. »Nie chcemy posiadać rzeczy — chcemy posiadać rzeczy *cool*. Chcemy rzeczy dobrze zaprojektowane. Chcemy rzeczy posiadające znaczenie«” (Pink, 2009).

Azja. Pink stwierdza, że rozwijająca się ekonomia i polityczne znaczenie krajów Azji, szczególnie Chin i Indii, wpływają na aktywność ekonomiczną całego globu. Obywatele tych dwóch państw stanowią prawie połowę populacji ziemi. Jednym z powodów, dla których wiele prac kraje zindustrializowane outsourcingują do tych państw Azji, jest niezwykle tania i wykształcona siła robocza. W Indiach i Chinach szybko rośnie liczba młodych ludzi, którzy ukończyli edukację na poziomie uniwersyteckim. Na przykład uczelnie indyjskie rocznie kończy 350 000 absolwentów uczelni technicznych (Konrad, 2003). W 2007 roku Chiny posiadały 5 milionów absolwentów uniwersyteckich uczelni wyższych. Ze względu na umacniającą się ekonomię i producentów poszukujących taniej siły roboczej kraje te stanowią wyzwanie dla postindustrialnych krajów Ameryki Północnej, Japonii i Europy.

Automatyzacja. Jako czwarty czynnik powstania nowych wyzwań Conceptual Age Pink wymienia automatyzację. Efektem rozwoju technologicznego są rosnące zdolności maszyn do wspierania i zastępowania człowieka w coraz większej ilości dziedzin jego działalności. Teoretycznie ludzie mają coraz więcej czasu na myślenie i tworzenie nowych koncepcji, a więc robienie tego, w czym (przynajmniej na razie) nie potrafią zastąpić nas maszyny.

Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w rozwoju innowacyjności

Opisane nasilające się zjawiska rodzą pytanie o to, w jaki sposób nasz postindustrialny świat ma przetrwać i poradzić sobie z konkurencją. Daniel Pink twierdzi, że to nie tradycyjni „pracownicy wiedzy”, lecz twórcy oraz osoby wrażliwe i empatyczne pomogą przetrwać organizacjom w postindustrialnych krajach w Europie, USA czy Japonii. Organizacje te, aby przetrwać, czeka więc następna transformacja — pracownicy wiedzy muszą zostać zastąpieni lub kadra uzupełniona o pracowników idei, pełnych pomysłów i empatii. W erze konceptualnej tradycyjne zajęcia — prawnicze, księgowość, inżynierskie — mogą być outsourcingowane i wykonywane przez tańszą siłę roboczą. Jednakże, jak pisze Pink, nie można outsourcingować twórczości. Pink twierdzi, że kończy się era dominacji lewej półkuli. Organizacje przetrwają tylko dzięki ludziom, którzy uruchomią możliwości prawej półkuli — inwencję, pomysłowość, znaczenie, empatię. Tylko te organizacje, które opierać będą swoje działanie na takich cechach, odniosą sukcesy (Pink, 2009).

W świecie obfitości dóbr i usług nowe zadanie dla organizacji polega na dostarczeniu ludziom (konsumentom) produktów, które będą miały specjalne znaczenie, gdyż okres dobrobytu spowodował, że społeczeństwa zaczęły sobie zadawać fundamentalne pytania dotyczące kondycji ludzkiego życia: Co mnie łączy z innymi ludźmi? Co mnie łączy ze światem? Ludzie zaczęli częściej poszukiwać odpowiedzi na pytania o sprawy większe od nich samych (Pink, 2005; Seligman, 2002). To właśnie czynnik uświadomienia sobie przez ludzi konieczności zmiany konsumpcji i produkcji stanowi najważniejszą przesłankę wyłaniania się Conceptual Age. Patricia Aburdene (2005) stwierdziła, że coraz częściej ludzie poszukują wartości wykraczających poza konsumpcję materialną, poszukują sensu i znaczenia (Frankl, 1984; Handy, 1999; Maslow, 1971). Niezwykły sukces badań z kręgu psychologii pozytywnej i ogromna popularność tej dyscypliny są dowodem na poszukiwanie przez współczesnych ludzi wartości spoza sfery konsumpcyjnej (Seligman, 2002; Diener, 2000).

Tendencja ta może wpływać na społeczeństwo w następujący sposób (Aburdene, 2005): (1) konsumpcja ukierunkowana zostanie na wartości — konsumenci, których obecnie jest mniej, a w następnych dekadach będą stanowić większość, będą poszukiwać produktów i usług odpowiadających ich wartościom; (2) pojawi się duchowość w biznesie — już dziś wiele organizacji kładzie nacisk na znaczenie i wartości duchowe; coraz bardziej będą poszukiwani pracownicy utalentowani, często ukierunkowani na realizowanie ważnych wartości; wiele organizacji pragnie równocześnie osiągnąć sukces biznesowy i stworzyć dobro społeczne; (3) podejmowane będą odpowiedzialne społecznie inwestycje — stanowią one inny aspekt konsumpcji ukierunkowanej na realizację wartości: poszukiwane będą inwestycje, które odpowiadać będą wartościom inwestorów.

James Canton (2006) podkreśla, że czeka nas era zaszczepiania wartości do działalności ekonomicznej, a czas ten nazwać też można erą innowacji. Pracownicy i przedsiębiorcy stoją w obliczu presji ze strony globalizacji, w której konsumenci mają dostęp do nieprawdopodobnie szybkiej informacji i w nadmiarze zaspokojone są ich materialne potrzeby.

To, czy kraje Europy i USA poradzą sobie z tą presją, zależy od tego, czy rzeczywiście uda się zaszczepić wartości do działalności ekonomicznej i czy wykorzystane zostaną w tym celu wiedza, postawy i umiejętności niezbędne w nowej erze. Od innowacyjności i kreatywności ludzi zależy to, czy przetrwają. Konieczne więc jest obecnie wprowadzenie na rynek nowych idei, koncepcji i pomysłów, co wymaga kreatywności, empatii, zrozumienia oraz szacunku i odnoszenia się do wartości. Oznacza to, że czynniki psychologiczne stają się kluczowe dla innowacji i dla ekonomii. Dzienniki takie jak „Forbes” czy „Wall Street Journal” jednoczą się obecnie w przeświadczeniu, że wzrost ekonomiczny w USA i w rozwiniętych krajach europejskich będzie opierał się na innowacji — rozwoju nowych produktów i rozwoju nowej konsumpcji. Wnoszenie nowych pomysłów na rynek i dopasowanie ich do nowych wartości konsumenckich stanowić będzie o powodzeniu ekonomicznym. Wszystko to oznacza, że psychologia i jej mechanizmy stają się w ekonomii najważniejsze, bo innowacje rodzą się z nowych pomysłów, a właśnie psychologia dostarcza wiedzy o tym, jak te pomysły powstają i jak je stymulować. Psychologia dostarcza też wiedzy o tym, w jaki sposób nowe idee i pomysły powinny zostać przeniesione do praktyki (dzięki prawidłowemu transferowi uwzględniającemu bariery psychospołeczne) i w jaki sposób w miejscach wdrażania innowacji należy kierować procesami innowacyjnymi, aby psychologiczne opory wobec zmian były jak najmniejsze.

Modele i podejścia psychologiczne do badania innowacji

Zainteresowanie psychologii problematyką innowacji i zmian związane jest z pojawieniem się nowego sposobu rozumienia efektywności organizacji. Dawniejsze teorie mówiły o „maksymalizacji zysku”, wysokiej produktywności oraz „wysokim morale pracowników” jako wystarczających kryteriach efektywności organizacji. Zmienne te jako kryteria efektywności podważyło odkrycie, że racjonalna na pozór organizacja zachowywała się nieefektywnie, jeśli wyłącznym kryterium był zysk lub dostarczenie usług, oraz to, iż organizacja wypełnia rozmaite funkcje i posiada różne cele, które mogą pozostawać względem siebie w stanie konfliktu.

Zgodnie z przyjętym założeniem, że miarą efektywności i powodzenia organizacji nie jest tylko zysk, ale przede wszystkim zdolność organizacji do przetrwania na rynku i przystosowywania się do zachodzących zmian, Warren Bennis (1966) zaproponował, żeby do oceny zarówno efektywności organizacji, jak i efektywności pracownika stosować kryteria psychologiczne, takie jak: możliwość przystosowywania się do zmian, zdolność rozwiązywania problemów i plastycznego reagowania na wymagania otoczenia, poczucie tożsamości członków organizacji (świadomość i wiedza dotycząca celów i istoty działalności organizacji, stopień identyfikacji pracowników z celami organizacji) oraz zdolność do rzetelnej oceny (sposobności, dokładnej interpretacji właściwości otoczenia, a szczególnie tych jego obszarów, które związane są z funkcjonowaniem organizacji, a więc otwartość na informację zwrotną). Założenia te oparte na znaczeniu czynników psychologicznych spowodowały przyjęcie za oczywiste, że każda organizacja, która nie będzie innowacyjna i nie będzie się zmieniać, nie będzie też efektywna, a podtrzymywanie *status quo*, czy to świadome, czy też nie, w sposób nieunikniony pozwoli wygrać konkurencji. Konieczność bezustannej zmiany i ciągłego przystosowywania się do niej przyjęto za wyzwanie i nowy kontekst rozumienia efektywności organizacji. Zarówno człowiek, jak i organizacja są istotami zmiennymi, przekształcającymi się, przechodzącymi różne etapy, stadia, które należy badać i uwzględniać w celu doskonalenia działalności organizacji. Psychologowie, a szczególnie psychologia organizacji, a w jej ramach psychologia innowacji, zainteresowali się procesami innowacyjnymi w organizacjach, rolą człowieka w kreowaniu zmian i innowacji oraz problematyką przyswajania i dyfuzji innowacji (Ratajczak, 1980). Psychologia innowacji stanowi część psychologii organizacji zajmującej się badaniem zachowania człowieka w organizacji w sytuacji wzajem-

nego oddziaływania uczestnika i organizacji. Psychologia innowacji zajmuje się relacjami między jednostką a organizacją, z uwzględnieniem procesu innowacyjnego i jego najważniejszych elementów. Tak, jak to zaproponowałam na wstępie, innowacja definiowana jest najczęściej jako nowy produkt lub procedura, a także jako idee wprowadzone w życie z sukcesem. Innowacja według Druckera to wysiłek wydatkowany w celu stworzenia celowej i ukierunkowanej, zamierzonej zmiany w sferze ekonomicznej lub społecznym potencjale organizacji. Innowacja więc to nowy produkt lub procedura, których zastosowanie jest znacząco nowe w stosunku do stanu poprzedniego. Innowacje, które nie odnoszą sukcesu rynkowego, są tylko pomysłami, ideami (Drucker, 1985). Innowacja, jak pisze Peter Drucker (1992), to — obok przedsiębiorczości — zjawisko, które z jednej strony można opisać w kategoriach twórczości, inspiracji, z drugiej zaś — w kategoriach ciężkiej, zdyscyplinowanej pracy. Innowacja jest zatem, według Druckera, bardziej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. Jak dowodzi Peter Denning (2004), innowacje wymagają uwzględnienia obecności innych ludzi — wyznawanych przez nich wartości i możliwości oraz chęci przyswojenia; inwencje wymagają tylko uwzględnienia znaczenia technologii. Henryk Altszuller (1972), dostrzegając w innowacji konieczność zachodzenia procesów twórczych, podkreślał związek innowacji z kreatywnością. Innowacja, według tego autora, jest złożonym zjawiskiem i zbiorem umiejętności, odmiennym sposobem organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata oraz tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji i produktów.

Większość innowacji powstaje dzięki świadomemu i celowemu poszukiwaniu możliwości innowacyjnych w określonych sytuacjach. Psychologia odnosi się do tego twórczego procesu, jak również do powstania sytuacji innowacyjnej — czyli wprowadzenia nowej rzeczy, idei, metody tak, by powstała zmiana układu elementów dotychczasowej sytuacji człowieka, ważnych dla jego podstawowej aktywności. W sytuacji innowacyjnej zmienia się sposób funkcjonowania najważniejszych elementów organizacyjnych: technologii, zadań, ludzi, celów organizacji, co uruchamia szereg zjawisk organizacyjnych, m.in. w postaci oporu wobec zmian, niepokoju albo nadziei i uświadomienia nowych możliwości rozwoju (Ratajczak, 1980).

W obrębie nauk psychologicznych, a szczególnie psychologii pracy i organizacji, dopracowano się koncepcji teoretycznych uwzględniających rolę jednostki i zespołu pracowniczego w procesach innowacyjnych. Problem znaczenia czynnika ludzkiego w stymulowaniu innowacyjności zaznaczony jest coraz wyraźniej w programach strategicznych (choć znajduje niewielkie odzwierciedlenie w praktyce). Wskazuje się, że to właśnie czło-

wiek stanowi podmiot kreujący zmiany oraz przedmiot tej zmiany, dokonujący transferu zmian do organizacji i przyswajający innowacje.

Innowacje — kierunki badań psychologicznych

W literaturze na temat innowacji wskazywane są następujące kierunki badań psychologicznych (Damanpour, 1991): badania kreatywności, diagnoza właściwości psychologicznych jednostki, badania dyfuzji i transferu oraz badania procesu wdrażania i przyswajania innowacji. Charakterystyczne jest to, że badania mają charakter fragmentaryczny i koncentrują się na określonych elementach bądź fazach procesu innowacyjnego. Wartościowe w tych podejściach jest jednak zwrócenie uwagi na znaczenie poszczególnych psychologicznych czynników.

Badanie kreatywności. Badanie procesu dochodzenia przez pracowników do innowacyjnych rozwiązań i pomysłów (np. Altszuller, 1972; Nęcka, 1992, 1994; Pietrasiński, 1971; Whitfield, 1975) nastawione jest na analizę jednostkowej i zespołowej twórczości oraz jej uwarunkowań (np. Osborn, 1959; Cottrell, 1972; Robson, 1993). Niewątpliwą wartością badań psychologów nad kreatywnością jest wypracowanie wielu metod stymulowania kreatywności i diagnozowania jej poziomu.

Diagnoza właściwości psychologicznych jednostki. Badanie właściwości mniej lub bardziej innowacyjnych pracowników i zespołów obejmuje m.in.: diagnozę zdolności uczenia się jako kompetencji innowacyjnej (Pietrasiński, 1970), plastyczności innowacyjnej człowieka (Pietrasiński, 1970), motywacji jednostki w sytuacji innowacyjnej (Parsons, 1969), partycypacji w podejmowaniu decyzji, efektywności w zarządzaniu konfliktem (West, 2002), budowania poczucia bezpieczeństwa w zespole, badania znaczenia mniejszości w organizacji, klimatu innowacyjnego (Gaertner, Dovidio, 2000), znaczenia nieformalnych relacji i zaspokojenia indywidualnych potrzeb w sytuacji innowacyjnej (Peiró, Melia, 2003; Kozusznik, 1985, 1996), znaczenia samego zarządzania w zespole (Mathusamy, Wheeler, Simmons, 2005), roli kreatywności i elastyczności pracowników oraz struktur sprzyjających innowacyjności — np. zespoły projektowe (West, 2002). Dzięki osiągnięciom badaczy koncentrujących się na indywidualnych właściwościach związanych z innowacyjnością możemy wykrywać wskazane właściwości np. u przedstawicieli kadry kierowniczej, choćby po to, by tworzyć klimat innowacyjny w organizacji.

Badanie dyfuzji i transferu. Badania dyfuzji i transferu obejmują na przykład diagnozę procesu dyfuzji innowacji w organizacji, czyli powiększania się grupy ludzi podejmujących decyzje o stosowaniu nowo-

ści (np. Rogers, 1962), oraz badanie mechanizmów transferu innowacji; podkreślają także znaczenie „kompetencji transferowych” (Argyris, 1976). Badania dotyczą też czynników rozpowszechniania się innowacji poza organizacją.

Badania procesu przyswajania innowacji. Badania procesu przyswajania innowacji i oporów wobec zmian (np. Zaltman, Duncan, Holbek, 1973; Ratajczak, 1980) to między innymi badanie kierowania zmianą i niepewnością (Sotiriou, Wittmer, 2001). Badania znaczenia partycypacji w procesie przyswajania innowacji, dopasowania taktyk wpływu i stylu kierowania do fazy procesu innowacyjnego (Argyris, 1970; Kożusznik, 1985, 2004) przyniosły szereg konkretnych propozycji rozwiązań w zakresie wspomagania skuteczności procesu innowacyjnego.

Badania nad mechanizmami psychologicznymi prowadzone są z wykorzystaniem różnych modeli zbudowanych w celu wyjaśnienia i badania ważnych elementów procesu innowacyjnego. W tym miejscu warto omówić pokrótce modele procesów adaptacyjnych traktujące organizację jako ustrukturalizowany proces. Edgar Schein (1988) proponuje badanie efektywności organizacyjnej na drodze cyklu organiczno-adaptacyjnego i kolejnych etapów tego cyklu: (1) odczucie zmiany w otoczeniu zewnętrznym lub „wewnętrznym”; (2) dostarczenie wartościowych informacji o zmianie do tych komórek organizacji, które mogą podjąć własne działanie; (3) zmiana produkcji lub procesów przetwórczych w ramach organizacji odpowiednio do uzyskanej informacji; (4) stabilizacja zmian wewnętrznych podczas równoczesnej redukcji produkcji ubocznej (zmian niepożądanych); (5) eksportowanie nowych produktów, usług itp. już „po linii” zmian w otoczeniu; (6) otrzymanie informacji zwrotnej dotyczącej powodzenia zmiany i poziomu integracji otoczenia „wewnętrznego”.

Aby organizacyjne działanie było efektywne, konieczne jest uwzględnienie procesów psychologicznych na każdym z wymienionych etapów: możliwości zebrania i przekazywania informacji w sposób solidny i niezafałszowany, wewnętrznej plastyczności i twórczości w celu wprowadzenia zmian wymaganych przez otoczenie (zgodnie z otrzymanymi informacjami), integracji i zgodności co do celu organizacji oraz źródła zmiany, wewnętrznego klimatu stwarzającego brak poczucia zagrożenia dla członków organizacji.

Za Floydem Henrym Allportem (1964) można potraktować organizację jako ustrukturalizowany proces, jako powtarzający się cykl zdarzeń mający swój początek, okres narastania intensywności oddziaływań, okres spadku intensywności oddziaływań i koniec. Wyróżniamy w tym cyklu część „wstępującą”, charakteryzującą wzrost aktywności aż do osiągnięcia maksymalnego poziomu, oraz „zstępującą”, w której ak-

tywność organizacji stopniowo zamiera (Katz, Kahn, 1979; Kożusz-
nik, Jezierski, 1984). W początkowej fazie swego istnienia organiza-
cja stwarza jednostce warunki do zachowań twórczych, spontanicznych,
by w miarę ewolucji wprowadzać coraz więcej ograniczeń w zachowaniu
pracowników, co w konsekwencji prowadzi do dysfunkcjonalności całego
systemu, zmuszając go do odrzucenia poprzednio istniejących schema-
tów oraz przejścia w nową jakościowo sytuację. Proces ten ma charak-
ter cyklu, w trakcie którego organizacja przystosowuje się do zmiennych
warunków otoczenia. Cykl ten nazywa się często cyklem adaptacyjnym.
Organizacja oraz poszczególne grupy i zespoły w organizacji podlegają
cyklicznym przemianom psychologicznym, w których można wyróżnić
charakterystyczne etapy. Każdy etap wymaga innych oddziaływań i in-
nego sposobu kierowania w celu uniknięcia barier i pułapek, nadmierne-
go wydłużania lub skracania czasu trwania danego etapu.

Badanie zagrożeń i lęków występujących u pracowników w sytuacji innowacyjnej. Niezwykle ważnym przykładem zmiany jest zmiana przekształcająca sytuację organizacyjną jednostki i jej zespołu w sytuację innowacyjną. Zmiana taka stanowi dla członków zespołu sytuację stresową i obejmuje szereg czynników zakłócających oraz zagrażających jednostce (Gowler, Legge, 1975). Pracownicy mogą odczuwać zagrożenia zaspokojenia potrzeb ekonomicznych, bezpieczeństwa, afiliacji, prestiżu lub zagrożenie zaspokojenia potrzeby osiągnięć (np. lęk przed zmniejszeniem zarobków, lęk przed zmniejszeniem premii, lęk przed zwolnieniem, strach przed utratą cenionych więzi społecznych, lęk przed krytyką w pracy w nowych warunkach, lęk przed nudą i monotonią etc. (Johns, 1973).

Powszechnie wiadomo, że sytuacja zmiany z jednej strony wywołuje lęk pracowników, z drugiej zaś budzi nadzieję na poprawę warunków pracy czy też na bardziej interesujące zadania. Lęk i nadzieja to zjawiska podmiotowe, będące regulatorami wewnętrznymi zachowania się człowieka. Są to mechanizmy regulacji emocjonalnej. W sytuacji zmiany mechanizmy te zostają uruchomione, ponieważ sytuacja zmiany może być zarówno źródłem zagrożenia, jak i korzyści dla człowieka. Lęki i nadzieje to zatem nie dwa krańce tego samego kontinuum, lecz różne wymiary psychologiczne, „pulsujące” w sytuacji zmiany i ukierunkowujące percepcję jednostki na zagrożenia, ale i na wyzwania sytuacji (Varga, 1975).

Badanie etapów przyswajania innowacji. Kurt Lewin (1952) zaproponował podział procesu wprowadzania innowacji w organizacji na trzy fazy: fazę odmrażania (uświadomienie potrzeby zmiany, odczucie zmiany, możliwe poczucie zagrożenia), fazę zmieniania (poszukiwanie informacji i wsparcia, podejmowanie nowych zachowań, rozwiązań) oraz fazę zamrażania (ustabilizowanie zmienionej sytuacji). Z punktu wi-

dzenia indywidualnego pracownika przyswajającego innowację wyróżnić można dwa etapy: „inicjacji” oraz „wprowadzania w czyn”. Wielu badaczy ogranicza analizę do stadium inicjacji (podjęcia przez kierownictwo decyzji o wprowadzeniu innowacji), nie zastanawiając się nad tym, jak pod wpływem innowacji zmieniać się będzie zachowanie członków organizacji czy w ogóle struktura samej organizacji. Jack Walker (1969) zwraca uwagę na jedną z najważniejszych spraw: wprowadzenie innowacji wiąże się nie tylko z podstawowym podjęciem decyzji przez władzę ustawodawczą czy też kierownictwo, ale także ze specyficznymi procesami podejmowania decyzji, które zachodzą na wyróżnionych etapach przyswajania innowacji.

Za Geraldem Zaltmanem, Robertem Duncanem i Johnnym Holbekiem (1973) wyróżniamy trzy etapy wdrażania innowacji:

1. Etap inicjacji. Jest to etap nabywania wiedzy i uświadamiania konieczności zmiany, tworzenia postaw wobec innowacji i podejmowania decyzji.

2. Etap wprowadzania w czyn. Wyróżnienie tego etapu związane jest z aktualnym zastosowaniem innowacji przez członków organizacji. Na tym etapie występuje najwięcej oporów. Częstsze konflikty spowodowane są tym, że innowacja stała się sprawą realną, że istnieje konieczność stworzenia nowych stanowisk pracy; jako forma reakcji negatywnej występować tutaj może tzw. opór pasywny — czyli brak postępowania według nowych zaleceń, a równocześnie u podmiotów adaptacji pojawiać się może poczucie zagrożenia, poczucie, iż manipuluje się poszczególnymi osobami; może narastać brak wiary w polepszenie sytuacji. Wprowadzenie innowacji może się nie udać ze względu na *status quo ante* — czyli efekt halo, który powoduje, że podmiot adaptacji generalizuje jeden z aspektów wprowadzania innowacji — oraz zniszczenie organizacji społecznej i zmniejszenie autorytetu szefa — w toku wprowadzania nowego systemu organizacyjnego. Druga faza etapu wprowadzania w czyn to faza kontynuacji — jeśli poprzednia faza przebiegała pomyślnie i członkowie organizacji rozumieją sens wprowadzania innowacji i jej istotę. Istnieje wówczas duże prawdopodobieństwo, że przyswajanie innowacji będzie kontynuowane.

3. Kontrola procesu innowacyjnego. Należy tutaj podkreślić znaczenie antycypowania problemów fazy wprowadzania w czyn, w szczególności otrzymywania informacji dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego.

Zdaniem badaczy, ze względu na proces przemieszczania się władzy w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego konieczne jest dostosowanie sposobów oddziaływania na pracowników do specyfiki fazy i dominujących potrzeb ludzi w zmieniającej się sytuacji. I tak, na pierwszym etapie wprowadzania innowacji ważne jest stworzenie pracownikowi wa-

runków swobody w zakresie zdobywania informacji na temat innowacji, możliwych zagrożeń i decyzji o akceptacji zmiany itp., na etapie zmieniania ważne jest oddanie władzy zespołowi i dopuszczenie do decyzji grupowych, oparcie na partycypacji, natomiast w fazie kontynuowanego i akceptowanego wdrażania władza może pozostać w rękach kierownika, który będzie w stanie zapewnić efektywne wdrożenie zmiany (Kozusz-
nik, 1985).

Badania reakcji oporu wobec innowacji obejmują reakcje oporu wobec zmian na różnych etapach procesu innowacyjnego. Siły oporu mogą się pojawiać na więcej niż jednym poziomie. Zaltman, Duncan i Holbek (1973) badali reakcje oporu na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego: (1) spostrzegania — innowacja musi być najpierw spostrzeżona przez jednostkę, aby nastąpiło ewentualne przyswojenie; (2) motywacji — naturalny krok w kierunku przezwyciężenia naturalnego oporu wobec zmian; (3) kształtowania postaw — rozwijają się one na bazie informacji otrzymanej o innowacji (np. czytanie ogłoszeń, kontakty społeczne); typem oporu, jaki tutaj występuje, jest złudzenie nieudolności; (4) szukanie poparcia — jednostka przyswajając lub odrzucając innowację, szuka poparcia, uzasadnienia dla swoich poczynań, usankcjonowania ich w oczach współpracowników, zwierzchników; (5) próby — jednostki na tym poziomie indywidualnie „testują” innowację, wchodzą w okres próbnego jej zastosowania; równocześnie, gdy jednostce brak wiary we własne siły, zawodzi pozytywny przebieg tego etapu; (6) oceny — jest to niezbędny krok formalny pomiędzy etapem próbnym a etapami przyswojenia; jednostka rozpatruje wszystkie za i przeciw innowacji; niepewność lub regresja mogą spowodować, że jednostka mimo pozytywnego przebiegu poprzednich kroków zlekceważy ich efekty, gdyż na przykład stan poprzedni, przed wprowadzeniem innowacji, wydaje jej się jednak bardziej atrakcyjny; reakcją taką może spowodować niepokój, gdyż w nowym zachowaniu tkwi pewne potencjalne zagrożenie; (7) przyswojenia lub odrzucenia — stadium to reprezentuje pełne zaangażowanie się jednostki; prowadzi to w kierunku powstawania wartości — im większe zaangażowanie jednostki w przyswojenie, tym bardziej centralne znaczenie ma osiągnięta wartość.

Omówione podejścia badawcze i psychologiczne modele innowacyjności ujmują proces innowacyjny fragmentarycznie, gdyż dotyczą wybranego zjawiska związanego z procesem innowacyjnym (np. opór, kreatywność), a przecież proces innowacyjny jest niezwykle złożony, przebiega na poziomie jednostkowym, zespołowym oraz na poziomie organizacji, jak również między organizacjami (także na poziomie jednostkowym i zespołowym, jak procesy transferu). Wszystkie te poziomy mają swój wymiar psychologiczny, ekonomiczny, techniczny oraz organizacyjny, a więc

wszystkie te wymiary powinny być uwzględniane w procesie innowacyjnym, a psychologiczne podejście powinno mieć charakter całościowy.

Całościowe podejście do procesu innowacyjnego. Próba całościowego podejścia została przedstawiona w psychologicznym modelu Jamesa Shanteau i Clarence'a Rohrbaugh (2000). Jego autorzy proponują szersze podejście obejmujące osiem etapów procesu innowacyjnego; na każdym z etapów powstają konkretne szanse i problemy psychologiczne. Etapy te niekoniecznie następują po sobie sekwencyjnie, gdyż, jak piszą autorzy, proces innowacyjny to nie zawsze w pełni przewidywalne kroki.

Psychologiczny model procesu innowacji technologicznej (Shanteau, Rohrbaugh, 2000) oparty jest na następujących etapach: (1) generowanie idei; (2) ocena idei; (3) ustalanie priorytetów idei; (4) wybór idei wiodącej; (5) alokacja zasobów; (6) badanie i rozwój; (7) prototyp i testowanie; oraz (8) wdrażanie innowacji.

Autorzy uważają, że cztery pierwsze etapy procesu innowacyjnego są najważniejsze, a występujące w nich bariery psychologiczne mogą mieć decydujące znaczenie dla powodzenia procesu innowacyjnego.

Podsumowując rozważania nad badaniami i modelami psychologicznymi procesów innowacyjnych, można przyjąć, że psychologiczny model innowacyjności składać się powinien z następujących elementów:

1. Kreatywność indywidualna i zespołowa.
2. Umiejętności transferu kreatywności do organizacji (transfer inwencji i pojawienie się innowacji).
3. Wdrażanie (przyswajanie innowacji przez organizację).

Model ten oparty jest na założeniu, że na każdym z etapów występują specyficzne psychologiczne procesy, problemy oraz blokady, a ich identyfikacja i przewyciężanie mogą stanowić szansę zwiększenia innowacyjności: (1) na pierwszym etapie — kreatywności — główne blokady to brak samoświadomości np. co do własnych możliwości twórczych, niski poziom kreatywności, lęk przed ekspozycją społeczną; (2) na etapie transferu barierami mogą być słaba komunikacja, stereotypy w spostrzeganiu różnych aktorów procesu innowacyjnego (np. twórców, naukowców oraz przedstawicieli biznesu i gospodarki); (3) w fazie wdrażania główne blokady to nieumiejętność kierowania procesem innowacyjnym tak, aby niwelować opory wobec zmian. Należy podkreślić, że ważne jest całościowe podejście uwzględniające wszystkie fazy procesu innowacyjnego.

Psychologia innowacji nie skupia się jedynie na badaniu talentów i kreacji czy przewyciężaniu oporów wobec zmian — zajmuje się ona całym procesem i wszystkimi jego fazami. Psychologiczne problemy występują w fazach zarówno kreowania, jak i transferu i przyswajania. Niestety, słyca się wyniki badań psychologicznych, traktując je powierz-

chownie, i nie zaprasza się psychologów jako partnerów do podejmowania wspólnych z ekonomistami, specjalistami zarządzania działań na rzecz kreowania, transferu i wdrażania innowacji. Mimo że potwierdzono związek między zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektywnością firmy i jej innowacyjnością, rzadko podejmuje się badania na temat związku zarządzania zasobami ludzkimi z innowacyjnością (Looise, Van Riemsdijk, 2004). Psychologowie dysponują wynikami badań dotyczącymi procesu innowacyjnego od kreacji poprzez transfer aż do wdrażania innowacji. Wyniki tych badań są rzadko uwzględniane, co często powoduje porażki we wdrażaniu zmian, opory i generuje dodatkowe koszty. Proponowany całościowy model ukazuje, jak ważne jest powiązanie momentu kreowania innowacji, zrozumienia jej sensu oraz celu dla jej późniejszego wdrożenia. Należałoby więc uwzględniać wymienione czynniki w planowaniu procesów innowacyjnych przez ekonomistów i specjalistów z zakresu zarządzania i tworzyć interdyscyplinarne modele.

Wyniki badań nad barierami i problemami psychologicznymi ukazują, jakie narzędzia należy udostępnić przede wszystkim kadrze kierowniczej i jak pomóc w kreowaniu, transferze i lepszym wdrażaniu innowacji.

Psychologiczne bariery innowacji Wyniki badań

Analiza wyników badań dotyczących problemów procesu innowacyjnego ukazuje, że w opinii kadry kierowniczej proces ten ma charakter psychologiczny i w dużym stopniu jego powodzenie zależy od pokonania blokad, barier i hamulców natury psychologicznej.

Wyniki badań nad przebiegiem procesów innowacyjnych ukazują szereg najczęściej występujących psychologicznych barier innowacji, które można zidentyfikować na każdym etapie procesu innowacyjnego. W tym miejscu przytoczę wyniki badań, które nie wyczerpują co prawda wiedzy na temat psychologicznych hamulców innowacyjności, ale mają jeden walor — są efektem wywiadów i opowieści kadry kierowniczej na temat uwarunkowań i problemów procesów innowacyjnych. Jak pisze Daniel Pink (2009), niezwykle ważne jest to, byśmy w erze konceptualnej opowiadali umiejętności dostrzegania faktów w różnych kontekstach i umieli je później wykorzystywać w praktyce; Pink nazywa to umiejętnością opowiadania (*stories*). Tak więc dane uzyskane w opisanych badaniach są „żywe” i przesycone emocjami kadry kierowniczej bardzo przejętej

znaczeniem problemu, zaangażowanej i pragnącej doskonalenia w tym zakresie.

Wydaje się, że zdobywanie wiedzy w toku opowiadania i wywiadów ma przyszłość, pod warunkiem stosowania odpowiedniej metodologii. Uzyskane wyniki mają bowiem wadę — nie są spójne i należałoby je zweryfikować w dalszych badaniach.

Psychologiczne i społeczne bariery innowacji technologicznych

J. Shanteau i C. Rohrbaugh (2000) stwierdzili na podstawie badań przeprowadzonych przeważnie w przedsiębiorstwach małego biznesu, że najwięcej blokad i barier występuje na poziomie podejmowania decyzji, ale uzyskane przez badaczy wyniki ukazują psychologiczne przeszkody występujące na każdym etapie procesu innowacyjnego.

Autorzy badań stwierdzają, że w procesie innowacyjnym występują tzw. wąskie gardła (*choke points*). W firmie mamy do czynienia z kilkoma osobami (czasem dwiema, czasem tylko jedną), które kontrolują decyzje podejmowane przez organizację. Wszystkie najważniejsze sprawy przechodzą przez ich ręce. Osoby te są niezwykle zajęte i przez większość czasu koncentrują się na sprawach bieżących, krótkoterminowych. Tak więc zamiast dokonywać większych zmian w produktach lub procesach, menedżerowie mają czas jedynie na myślenie o niewielkich adaptacjach, korektach, czasem zmianach kosmetycznych. Z wielogodzinnych wywiadów przeprowadzonych z ponad 40 menedżerami małego biznesu autorzy cytują następujące wypowiedzi kadry kierowniczej: *Większość czasu zabiera ugaszanie codziennych pożarów; Analizowanie, paraliżowanie; Nie podejmuję decyzji, dopóki nie mam powodów, aby jej nie podjąć; Dokonuję tylko takich zmian, jakie rozumiem; Rynek nie jest gotowy na zmiany; Ten nowy produkt nie jest nasz, to nie to, co my robimy; Jesteśmy za mali, aby dokonywać dużych zmian; Póki się nie zawali, nie naprawiamy; Moja generacja jest analogowa. Innowacja dzisiaj jest cyfrowa; Kto ma na to czas? Jestem zbyt zajęty wypchnięciem naszego produktu; Powinniśmy unikać zbytniego angażowania się, zarabiamy pieniądze — i w czym problem?*

J. Shanteau i C. Rohrbaugh pogrupowali najczęściej występujące bariery w taki oto sposób: (1) ryzyko i niepewność; (2) ograniczenia czasowe; (3) niezgodność z priorytetami; (4) brak zasobów; (5) brak opłacalności (*payback*); (6) złe podejmowanie decyzji; (7) opór organizacyjny; (8) brak lidera; (9) historia dawnych porażek.

Trzy pierwsze bariery w ocenie badanych mają wpływ na wdrażanie innowacji praktycznie na wszystkich szczeblach procesu. Są to bariery o charakterze psychologicznym, które wstrzymują innowacje na wszystkich jej etapach. Postrzeganie ryzyka i odczuwanie niepewności dotyczy większości ludzi i jest to czynnik w pierwszym rzędzie powstrzymujący innowacyjność. Zmiana wywołuje napięcie, gdy innowacja staje się koniecznością dla firmy, aby ta mogła przetrwać na rynku. Ograniczenia czasowe wynikają z faktu obciążenia bieżącymi sprawami; na działalność innowacyjną kierownikom pozostaje go niewiele, a przyswojenie innowacji wymaga sporo czasu — planowania i namysłu. Większość kierowników nieustannie „gasi pożary”, czyli zajmuje się mnóstwem spraw niecierpiących zwłoki. Dlatego też tak trudno menedżerom znaleźć czas na zajęcie się innowacjami.

Psychologiczne bariery innowacji w organizacjach polskich

Wyniki badań opartych na wywiadach z ponad 500 przedstawicielami kadry kierowniczej w Polsce (firm elektroenergetycznych i przemysłu wytwórczego — Kożusznik, 2004, 2009) pozwalają dostrzec pewne sposoby podejścia kadry kierowniczej do problemów innowacyjności i jej barier. Pomysły i propozycje pojawiające się w trakcie tych wywiadów mogą inspirować i podsuwać pewne rozwiązania problemów. Poglądy oraz opinie kierowników są interesujące i ważne ze względu na pozycję i rolę tej grupy w realizacji polityki firmy, w jej sukcesach i porażkach.

Wypowiedzi badanych podzielono na następujące grupy tematyczne — jako odpowiedzi na pytanie o to, co przeszkadza zmianom i co hamuje innowacyjność; są to grupy barier innowacji: indywidualne, zespołowe, kierownicze, problemy komunikacji i motywacji.

Indywidualne bariery innowacji. Bariery indywidualne stanowiące przeszkodę dla innowacji to obawa wyjścia przed szereg, „torpedowanie” pomysłów, brak młodych ludzi, a najbardziej „młodych wilczków”; to także fakt, że ludzie „wożą się” na pracy innych, czują się niedocenieni, brakuje im poczucia sensu i znaczenia zmiany, nie wiedzą dokładnie, po co zmiany te są wprowadzane, i przekonani są, że zmiany często niczego nie wnoszą. Ludzie nie są pewni, co z nimi będzie, nie wierzą już w skuteczność zmian, pracownicy nie wiedzą też, co zmiany przyniosą. Pracownicy, a szczególnie specjaliści zaczynają się obawiać się o swoją przyszłość, o swoje zatrudnienie i czują się zagrożeni.

Bariery zespołowe. Polegają one na nieumiejętności prowadzenia zespołowych dyskusji i zespołowego rozwiązywania problemów; występuje rywalizacja pomiędzy zespołami w organizacjach i negatywne stereotypy dotyczące innych zespołów.

Kierownicze bariery innowacji. Ten typ barier innowacyjności to między innymi brak partnerskich relacji z przełożonymi (wysokim kierownictwem) oraz fakt, iż przełożeni nie traktują poważnie zdania pracownika i podważają jego decyzje. Pracownicy mają świadomość braku samodzielności decydowania oraz poczucie, że w ścisłym kierownictwie „przesiadują dinozaury, które bronią się z wszystkich sił przed zepchnięciem na boczny tor”. Kolejne bariery to zarządzanie ludźmi przez presję i chamstwo, bardzo słabe umiejętności zarządzania, brak wiedzy i umiejętności; to również kierowanie z wykorzystaniem starych nawyków, praca w dawnym stylu — traktowanie współpracownika i podwładnego jak petenta, biurokratyczne podejście do wykonywania zadań, brak konsekwencji we wdrażaniu rozwiązań, szczególnie w zakresie zarządzania ludźmi, a w końcu ciągle zmiany koncepcji rozwiązań oraz nieumiejętność przeciwstawienia się związkom zawodowym.

Problemy komunikacyjne. W praktyce ta bariera innowacji polega na przykład na tym, iż informacja przepływa, lecz brakuje spotkań pracowników ze zwierzchnikami oraz bezpośrednich rozmów na temat tego, co się dzieje w firmie, tłumaczenia na bieżąco i regularnie różnych niejasności i rozwiewania wątpliwości. Badani przytaczali takie oto przykłady: pracownicy usytuowani są w zamkniętych pokojach jak w „dziuplach”, a w ich świat wkracza się jak w odrębne państwo, a w takich warunkach trudno o dobry przepływ informacji. Ponadto, informacje przekazywane są za wolno i za mało intensywnie, a bardzo często plotka to w firmie pierwsza informacja. Należy zaznaczyć, iż trudności w komunikacji powoduje często sam język komunikacji: pojęcia, nowe określenia i skrót, a to rodzi nierzadko trudności we wzajemnym zrozumieniu.

Problemy motywacji. W tym przypadku barierę innowacyjności powoduje brak powiązania między wysiłkiem a gratyfikacją za ten wysiłek. Pracownicy uważają, iż średnia płaca nie jest zła, złe natomiast jest to, że mają oni świadomość dużych rozbieżności w płacach, braku systemu motywacji, jasnych reguł motywowania i uprzywilejowania niektórych pracowników, którym oferowane są lepsze płace, wyjazdy, udział w szkoleniach etc. Brakuje przejrzystych zasad motywacji, jasności co do tego, kto i za co dostał nagrodę lub premię.

Przytoczone wyniki wywiadów z kadrą kierowniczą na temat barier innowacyjności wyraźnie ukazują psychologiczny charakter tych barier: (1) brak poczucia bezpieczeństwa; (2) brak poczucia sensu zmiany; (3) możliwa strata pozycji i relacji społecznych; (4) niedogodności i obciąż-

zenia; (5) niechęć do poddawania się nowej lub dodatkowej władzy; (6) nieprzewidziane negatywne skutki zmian; (7) zagrożenie dla wpływów osób lub grup; oraz (9) niepełna informacja i poczucie niepewności.

Innowacyjność jest w badanych firmach pojmowana w specyficzny sposób. Traktuje się ją jako wymyślanie nowych rozwiązań, przy równoczesnym braku poczucia możliwości ich realizacji. Istnieje luka pomiędzy pomysłem a jego wdrożeniem, co owocuje tym, że pracownicy za innowacyjność uważają wyłącznie kreatywność. Siłą rzeczy i ona zanika, ponieważ pomysły tworzone w firmie, nieweryfikowane przez rzeczywistość, zaczynają się powtarzać i obracać wokół tych samych tematów. W badanych firmach występuje średni poziom innowacyjności i niezbyt wysokie poczucie możliwości podjęcia nowych zadań i nowych obciążeń przy równoczesnym niskim pragnieniu awansu. W wyniku badań psychologicznych stwierdzono, że braki kompetencyjne kadry kierowniczej występują przede wszystkim w sferze myślenia i działania innowacyjnego. Być może ten fakt jest też przyczyną słabego dostrzegania związków pomiędzy wymaganiami otoczenia a funkcjonowaniem firmy. Występują też braki w zakresie dostrzegania możliwości innych pracowników i sensowności pracy zespołowej. Może to wynikać z niedostatecznego opanowania instrumentów zarządzania przez kadrę menedżerską.

Psychologiczne narzędzia wspomaganie innowacji

Według kierowników, podstawowe czynniki przeciwdziałające oporom to: pełna komunikacja, specjalne programy szkoleniowe, zmiany ewolucyjne, stopniowe, osobiste zaangażowanie pracowników w zmiany, wprowadzanie nowych, atrakcyjnych procedur i działań, częściowa wymiana personelu w pewnych obszarach oraz stworzenie tymczasowych struktur interwencyjnych sterujących zmianą, tworzenie grup, zespołów, itp.

W wywiadach kierownicy stwierdzają, że pokonanie barier innowacyjności wymaga opanowania szeregu psychologicznych narzędzi. Po pierwsze, są to umiejętności psychologicznego doboru ludzi na stanowiska, na których ważna jest proinnowacyjność, skłonność do przejmowania odpowiedzialności, wiara we własne kompetencje i skuteczność podejmowanych działań, kreatywność, oryginalność. Ponadto, do cennych właściwości ludzi na takich stanowiskach zaliczają się umiejętności budowania innowacyjnych zespołów (atmosfery, procesów wspólnego uczenia się i komunikacji), formułowanie podzielanych przez członków zespołu celów (które są postrzegane jako jasne i osiągalne), partycypacja w podejmowaniu decyzji i kierowaniu, poczucie bezpieczeństwa, motywowanie do innowacji oraz poczucie akceptacji i wsparcia innowacji wśród członków

zespołu. Niezwykle ważne są także umiejętności komunikacji (transferu oraz integracji wiedzy i informacji, oparte na nieograniczającej działaniu pracowników kontroli i na świadomości znaczenia komunikacji) oraz psychologiczne umiejętności kierowania (umiejętność stosowania różnych taktyk wpływu, dostosowywanie ich do wymagań sytuacji, umiejętność udzielania wsparcia podwładnym i zrozumienie dla ich indywidualności, szacunek do wartości i celów pracowników, szacunek dla mniejszości i umiejętność wykorzystania jej kreatywności).

Wywiady z kadrą kierowniczą pozwoliły dostrzec jeszcze jedną kwestię: kierownicy są niezwykle mocno emocjonalnie zaangażowani w problematykę zmian i innowacji, a ich opowieści świadczą o tym, że poważnie traktują te problemy, postrzegając je w kontekście wielu elementów organizacyjnych i pozaorganizacyjnych, oraz że silnie wiążą je z powodzeniem organizacji.

Wyniki badań ukazują, jak bardzo mozolna praca jest konieczna, aby proces innowacyjny zakończył się powodzeniem. Nie wystarczy po prostu ludziom powiedzieć: „oto nowa maszyna” albo „oto nowa usługa — proszę ją zacząć stosować i przyzwyczać się do nowego sposobu pracy lub wymyślić nowy produkt”. Człowiek musi najpierw zdecydować, że pragnie zmiany, potem powinien być zachęcony do tego, by ją wprowadzić, pozbawiony obaw, a w końcu musi być w stanie spostrzec, dokąd zmiana go zaprowadzi (Harvey-Jones, 1993).

Wnioski

Rola psychologii w dobie innowacji

Przed psychologią oraz przed całymi organizacjami i ekonomią światową rysuje się wiele ważnych zadań w służbie wspierania i stymulowania innowacyjności. Można przyjąć, że wobec kluczowej roli psychologii w tych procesach bez aktywnego udziału psychologicznej wiedzy i umiejętności procesy te nie będą uwieńczone powodzeniem.

Powiązanie wartości z ekonomią

Psychologia w erze innowacji i erze konceptualnej ma nowe zadanie. Paradygmat badań w psychologii organizacji wypracowany na założeniach gospodarki opartej na wiedzy powinien być obecnie rozwijany

z wykorzystaniem podejścia akcentującego znaczenie czynników konceptualnych. Dalszy wzrost konkurencyjności gospodarki krajów postindustrialnych zależy od efektywnego wykorzystania ludzkich właściwości — wiedzy, ale też emocji, kreatywności, empatii, intuicji (Markman, Wood, 2009). Chodzi o to, żeby innowacje były pełne inwencji, żeby były zgodne z oczekiwaniami i wartościami ludzi pragnących czegoś więcej niż tylko zaspokojenia potrzeb podstawowych. Świeże spojrzenie na organizacje, a także na samych siebie da nowy impuls do rozwoju produktów i usług dostosowanych do potrzeb ery konceptualnej — potrzeby sensu, rozumienia.

Uwzględnienie czynników psychologicznych na wszystkich etapach procesu innowacyjnego

Powodzenie procesów innowacyjnych nie zależy tylko od kreatywności i kreatywnych pracowników, zależy także od wytężonej pracy na wszystkich etapach procesu innowacyjnego, gdyż powodzenie procesu innowacyjnego uwarunkowane jest uwzględnieniem uczestnictwa w nim innych ludzi — ich potrzeb, ich wartości i możliwości adaptacyjnych (Denning, 2004). Ważne zadanie psychologii polega na włączeniu się do stymulowania i prawidłowego realizowania procesów innowacyjnych oraz uświadamiania znaczenia i roli czynników psychologicznych dla powodzenia innowacji. Nawet najlepsze pomysły, inwencje wymagają tego, aby ludzie zechcieli je przyswoić. Wymagają więc wysiłku, jak pisze Drucker, oraz włączenia się psychologów do pracy nad procesami innowacyjnymi i zadbania o prawidłowy pod względem psychologicznym przebieg poszczególnych etapów tego procesu. Praca nad wdrażaniem innowacji jest mozolna, gdyż pokonywanie barier psychologicznych wymaga czasu, cierpliwości i determinacji oraz inwencji i umiejętności komunikacyjnych. Z badań wynika, że rozwiązanie problemów psychologicznych ma kluczowe znaczenie dla etapu inwencji, fazy transferu i wdrażania. Rozwiązywanie tych problemów wymaga wyposażenia kadry kierowniczej w odpowiednie psychologiczne narzędzia, które powinny być stosowane na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego. Ważne jest tu podkreślenie, że znaczenie czynników psychologicznych polega nie tylko na stymulowaniu kreatywności w fazie tworzenia innowacji, jak przyjmują przedstawiciele innych dyscyplin (Brojak-Trzaskowska, 2006), ale też jest niezwykle istotne w pozostałych fazach procesu innowacyjnego — np. przy tworzeniu i wspieraniu samozarządzających zespołów, redukowaniu wpływu, przełamywaniu stereotypów (np. między nauką a praktyką, grupami mniejszości i większości), stosowaniu metod psy-

chologicznych na poszczególnych etapach innowacyjnego procesu (dobór osób do grup, wybór reprezentantów etc.). Lekceważenie roli psychologów na tych etapach wynika często z tego, że stosowanie ich zaleceń wymaga nakładów finansowych, czasu, energii i specjalistycznej wiedzy, co czyni psychologów konkurencyjnymi wobec przedstawicieli innych dyscyplin, a także ukazuje braki systemów nieuwzględniających zaleceń psychologii. Niestety, często widać to nie tylko w procesach innowacyjnych, ale także w procesach zapewnienia bezpieczeństwa w pracy.

Realizacja powyższych zadań wymaga podjęcia kolejnych wyzwań wobec edukacji, zarządzania, współpracy z ekonomistami i przedstawicielami innych dyscyplin, a także wypracowania spójnego modelu badań innowacyjności i odświeżenia badań psychologicznych nad innowacjami.

Wyzwania wobec edukacji

Przed edukacją, szkoleniem oraz rozwijaniem pracowników i kadry kierowniczej rysują się nowe zadania. D. Pink (2005) opisuje właściwości, które powinny być rozwijane na etapie nauki szkolnej, a także w późniejszych latach wśród kadry kierowniczej i pracowników. Są to psychologiczne właściwości o kluczowym znaczeniu w erze innowacji i erze konceptualnej:

- empatia (*empathy*) — powinna uzupełniać myślenie logiczne i krytyczne, pozwalając na wczuwanie się w sytuacje innych i patrzenie oczami innych ludzi na daną sytuację;
- umiejętność opowiadania (*stories*) — czyli taka umiejętność komunikacji, która polega na wydobywaniu głębszych znaczeń i rozumieniu faktów w kontekstach oraz nadawaniu im emocjonalnego znaczenia, czyli snucia „opowieści” będących wyrazem głębszego rozumienia i myślenia twórczego;
- projektowanie (*design*) — nie wystarczy produkować funkcjonalne usługi czy produkty — muszą być one także piękne i angażujące emocjonalnie; ważne jest również uczenie projektowania przedmiotów, przestrzeni etc. zgodnie z wartościami i dostosowywanie ich do autentycznych potrzeb ludzi (np. projektowanie przestrzeni szpitalnych, opakowań na leki dla starszych osób);
- tworzenie całości (*symphony*) — właściwości i umiejętności spostrzegania całych obrazów, wiązania ze sobą elementów, spostrzegania ich we wzajemnych relacjach;
- umiejętność zabawy (*play*) — znaczenie dystansowania się, poczucia humoru jako narzędzi radzenia sobie ze stresem, z napięciami, tempem życia i pracy;

— odnajdywanie znaczenia (*meaning*) — umiejętność spostrzegania ważności spraw, priorytetów, tego, co się naprawdę liczy.

Wszystkie te właściwości stanowią niezbędne wyposażenie psychologiczne w okresie, w którym rynki Europy i USA muszą walczyć o przetrwanie, dalszy rozwój, swoje miejsce w świecie, powinny być wykorzystane w celu tworzenia innowacji i przekonywania ludzi do ich wartości.

Pomoc i wskazówki dla kierowników i poziomów zarządzania

Z informacji podanych przez Ann E. Auhagen (2002) oraz na podstawie wywiadów przeprowadzonych z kadrami kierowniczą wynika, że:

- wspieranie, tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się, jeżeli jako osoby obdarzone wolną wolą i działające odpowiedzialnie ludzie wzajemnie się akceptują;
- tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się, jeżeli ludzie mogą wykażać się swoją kreatywnością i innymi kompetencjami innowacyjnymi w sytuacji zapewniającej im poczucie bezpieczeństwa i poczucie własnej skuteczności;
- tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się, gdy w organizacji komunikacja jest otwarta, jasna, oparta na wymianie informacji, a kontrola nie jest zbyt restrykcyjna;
- tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się w atmosferze, w której ludzie czują się akceptowani, wspierani i motywowani;
- tworzenie i przyjmowanie innowacji udaje się, jeżeli poszczególne osoby lub zespoły mają poczucie odpowiedzialności za samych siebie, jak i za działania podejmowane wobec innych;
- tworzenie i przyjmowanie innowacji udaje się, jeżeli pracownicy dostrzegają pozytywny sens działania oraz akceptują jasne motywacje i cele działania.

Niezwykle ważny jest etyczny aspekt wspierania innowacyjności, który wymaga od kierownictwa zmiany postrzegania człowieka jako istoty dążącej wyłącznie do swojej materialnej korzyści i według tego kryterium przeliczającej koszty swoich działań w kierunku wizji pracownika odpowiedzialnego i aktywnie kształtującego swoje życie, zasługującego na szacunek i podmiotowe traktowanie (Auhagen, 2002).

Spójny model i potwierdzanie znaczenia czynników psychologicznych

Problemem o istotnym znaczeniu dla procesu diagnozy, a zwłaszcza pobudzania innowacyjności w przedsiębiorstwie jest brak sprzężenia zwrotnego pomiędzy dokonaniem nauk psychologicznych zajmujących się wspieraniem indywidualnych i grupowych kompetencji innowacyjnych u pracowników a dokonaniem nauk o zarządzaniu odpowiedzialnych za tworzenie organizacyjnego kontekstu instytucjonalnego, czyli budowanie proinnowacyjnej, uczącej się organizacji, w której te jednostki i grupy funkcjonują. Brakuje badań potwierdzających znaczenie konkretnych czynników lub ich wiązek dla innowacyjności w postaci tzw. „twardych” danych, np. wskaźników ekonomicznych. Niedostateczna jest operacjonalizacja wyników badań psychologicznych i przełożenie ich na język zarządzania i konkretnych procedur, dyrektyw, struktur. Występuje nadmierna koncentracja badaczy na organizacyjnej i technologicznej stronie innowacji (kapitał strukturalny) oraz wynikająca z tego w praktyce tendencja do pomijania w procesie zarządzania czynników kapitału ludzkiego. Rodzima literatura opisująca wskazane mechanizmy domaga się aktualizacji i może nie uwzględniać wielu czynników, które w nowoczesnej gospodarce pozostają w ważnych związkach z psychologicznymi aspektami funkcjonowania człowieka i zespołów w sytuacji innowacyjnej. Przedstawicielom nauk organizacji i zarządzania brakuje aktualizacji modelu organizacji opartego, jak dotąd, prawie wyłącznie na założeniach behawioryzmu traktującego człowieka reaktywnie i należy tę wiedzę koniecznie zaktualizować i uwzględnić nowe podejścia do organizacji proponowane przez nauki społeczne, w tym socjologię.

Zakończenie

Paradygmat oparty na założeniach związanych z wykorzystaniem potencjału wiedzy uzupełniany jest obecnie nowym podejściem akcentującym znaczenie czynników tzw. konceptualnych (pojęciowych), które mogą stanowić konkurencyjny czynnik w skali globalnej. Ekonomicznie kluczową sprawą jest obecnie stworzenie takich produktów czy usług, które prowadzą do zaangażowania pracowników i uwolnienia ich rzeczywistego potencjału twórczego. Wymaga to skupienia się na czynnikach kapitału ludzkiego — emocjach, kreatywności, zdolności empatii, intuicji — i uzupełnienia podejścia opartego na wiedzy. Obecna era to zatem

era innowacji, a więc era psychologii. Psychologia jest dyscypliną kluczową dla rozwoju gospodarki i zwiększenia innowacyjności (Markman, Wood, 2009).

Psychologia oferuje wiele instrumentów, często niedocenianych przez edukatorów lub menedżerów albo wręcz im nieznanymi, np. umiejętności diagnozy poziomu twórczości, metody stymulowania twórczości, narzędzia zwiększające plastyczność grupy, otwartość i tolerancyjność wobec zmiany, metody redukcji oporu wobec zmian i wiele innych, które mogą być szeroko wykorzystywane w procesach innowacyjnych zarówno przez samych psychologów, jak i przez przeszkolonych menedżerów.

Odpowiadając na prowokacyjne pytanie Michaela Friese'a sformułowane podczas otwarcia światowego kongresu psychologii stosowanej w Atenach w 2005 roku: „Co by było, gdyby psychologia stosowana zaczęła mieć znaczenie?”, można powiedzieć, że mamy teraz szczególną okazję, aby ukazać nasze znaczenie i możliwości. Wobec wyzwań innowacyjności psychologowie, a szczególnie psychologowie organizacji zadają sobie jednak kolejne pytanie: Czy my sprostamy tym wyzwaniom? Z przeprowadzonego wśród członków międzynarodowego stowarzyszenia International Association of Applied Psychology (IAAP) badania wynika, że psychologowie mają wiele obaw co do szans powodzenia i znalezienia swojego miejsca w zawłaszczonych przez specjalistów innych dziedzin organizacjach (Kozusznik, 2007a).

Nasze formalne miejsce w hierarchii władzy, w procesach decyzyjnych i polityce nie jest znaczące. Nie jesteśmy uznani przez inżynierów i ekonomistów za silną i wpływową grupę specjalistów. Dzieje się nawet tak, że to przedstawiciele innych dyscyplin sami aplikują zalecenia psychologiczne. Kończy się to najczęściej niepowodzeniem, gdyż tylko wiedza psychologiczna i umiejętności są dobrą podstawą do efektywnego ich stosowania.

W wyniku badań przeprowadzonych wśród członków największej w świecie organizacji zrzeszającej psychologów pracy IAAP (Kozusznik, 2007a) stwierdzono, że psychologowie organizacji są świadomi wartości swojej dyscypliny — jej metodologii, wiedzy oraz swoich umiejętności — i przytaczają wiele przykładów swoich pozytywnych praktyk, dowodząc, że pieniądze nie są jedynym wskaźnikiem ani stymulatorem efektywności w pracy. Wyniki potwierdzają, że poczucie znaczenia i sensu pracy stanowi niezwykle ważny czynnik odczuwania satysfakcji z pracy i efektywności. Niestety, wyniki badań świadczą też o tym, że psychologowie organizacji są zamknięci w „mikroświecie” swoich organizacji, najczęściej nie zajmują stanowisk decyzyjnych, są bardziej zaangażowani w osiągnięcie indywidualnych sukcesów aniżeli w włączanie się w sprawy szersze, dotyczące opracowywania strategii i wpływające na decyzje polityczne.

Wyzwaniem wobec psychologii, a w szczególności wobec psychologii organizacji jako kluczowej struktury ery konceptualnej, jest więc: (1) opracowanie strategii upowszechniania wiedzy z zakresu psychologii organizacji oraz pomysłów, co zrobić, aby psychologia organizacji w większym stopniu wpływała na społeczeństwo i świadomość ludzi, decyzje polityczne, współpracę z ekonomistami (aby potwierdzili oni tzw. twardymi danymi efektywność psychologów), współpracę z prawnikami (w celu ustanowienia warunków prawnych zapewniających dobre warunki pracy, bezpieczeństwo pracy, poczucie satysfakcji, możliwość bycia kreatywnym oraz wyniki ekonomiczne); (2) opracowanie strategii budowania autentycznej komunikacji między psychologami organizacji w celu włączenia się i zareagowania na wyzwanie ery innowacji; chodzi tu choćby o ścisłą współpracę psychologów z informatykami i specjalistami z dziedziny komunikacji wirtualnej np. poprzez budowanie internetowych baz danych, ułatwianie wzajemnej komunikacji wirtualnej w skali globalnej, przekazywanie informacji, działanie stowarzyszeń na świecie, budowanie poczucia tożsamości samych psychologów organizacji.

Jeśli nasza postindustrialna cywilizacja chce przetrwać, to musi wykorzystać ludzką kreatywność i zdolność do przystosowywania się do zmian, aby zaspokoić nowe wymagania technologii i konsumpcji oparte na wyższych wartościach i sprzęgnąć ekonomię z wartościami. Czekają nas więc zmiany. Aby się na nie przygotować, konieczne jest wyzwolenie ludzkiej kreatywności i innowacyjności. Na przestrzeni wieków obserwujemy wielką rolę innowacji i nowych odkryć, a psychologia oferuje wiele pomysłów i nowych odkryć naukowych dotyczących kreowania i wdrażania innowacji. Badania wskazują na blokady i bariery, a także na konieczność wprowadzenia nowych sposobów zarządzania i nowych, proinnowacyjnych programów edukacyjnych. W obecnej sytuacji, gdy organizacje zdominowane są przez technologię, inżynierów, ekonomistów i specjalistów do spraw zarządzania, prawników etc., brakuje wykorzystania wiedzy i umiejętności psychologicznych. Można powiedzieć, że wiedza i umiejętności z zakresu psychologii organizacji i innowacji same w sobie stanowią innowację.

Staje przed nami, psychologami ważne zadanie „przeprowadzenia” tej innowacji przez kolejne etapy. Rodzi się też pytanie, czy jesteśmy w stanie to zrobić. Sami nie mamy rady. Konieczny jest interdyscyplinarny wysiłek i wsparcie ze strony innych specjalistów oraz przedstawicieli nauki i praktyki. Niezwykle ważne jest stworzenie odpowiedniego klimatu dla rozwoju innowacyjności przez polityków i decydentów, gdyż bez tego nie uda się zwiększenie innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Można optymistycznie założyć, że nie jest wykluczone, iż wysiłek ten zostanie podjęty w obliczu nowego wyzwania poszukiwania wartości, sensu i idei

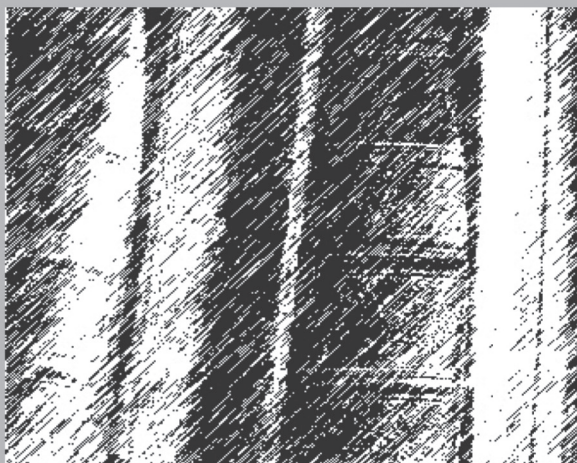
po to, aby nasz świat mógł przetrwać i rozwijać się dalej. Już teraz jednak psychologowie sami muszą podjąć decyzję o aktywnym włączeniu się we wspieranie i w doskonalenie innowacyjności, a więc w działania i procesy ważniejsze od nich samych i od samej psychologii.

Bibliografia

- Aburdene P., 2005: *Megatrends 2010: The rise of conscious capitalism*. Charlottesville, VA.
- Allport F.H., 1964: *A Sctructuronomics Conception of Behavior: Individual and Collective*. „Journal of Abnormal Social Psychology”, vol. 1.
- Altszuller H., 1972: *Algorytm wynalazku*. Warszawa.
- Altszuller G.S., 1983: *Elementy teorii twórczości inżynierskiej*. Przel. i opatrzył komentarzem A. Góralski. Warszawa.
- Argyris Ch., 1970: *Integrating Individuals and Organizations*. New York.
- Argyris Ch., 1976: *Leadership, learning and Changing the Status Quo*. „Organizational Dynamics”, vol. 4/3.
- Auhagen A.E., 2002: *Psycho-soziale Faktoren von Innovation*. „Gruppendynamik und Organisationsberatung”, Bd. 33, Nr. 3.
- Bennis W.G., 1966: *Changing organizations*. New York.
- Borowska T., 2008: *Godność jako wartość egzystencjalnie kreatywna, jej wymiary wśród innych wartości oraz wpływ na poczucie sensu życia*. „Chowanna”, T. 1 (30).
- Brojak-Trzaskowska M., 2006: *Uwarunkowania innowacyjności jako źródła rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*. Konferencja: *Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*. Warszawa, 12—14 maja 2006 r. Tryb dostępu: http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Uwarunkowania_innowacyjnosci_jako_zrodla_rozwoju_przedsiębiorstw_na_przykładzie_województwa_zachodniopomorskiego.pdf. Data dostępu: 3 września 2010 r.
- Canton J., 2006: *The extreme future: The top trends that will reshape the world in the next 5, 10, and 20 years*. New York.
- Cottrell N.B., 1972: *Social Facilitation*. In: *Experimental Social Psychology*. Ed. C.G. McClintock. New York.
- Damanpour F., 1991: *Organizational Innovation*. „Academy of Management Journal”, vol. 34.
- Denning P.J., 2004: *The social life of innovation*. „Communication of the ACM”, vol. 47, no. 4, April.
- Diener E., 2000: *Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index*. „American Psychologist”, no. 55.
- Drucker P.E., 1992: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Przel. A. Ehrlich. Warszawa.
- Drucker P.F., 1985: *The discipline of innovation*. „The Innovative Enterprise” 2002, August.
- Frankl V., 1984: *Man's search for meaning*. New York.

- Gaertner S.L., Dovidio J.F., 2000: *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*. Philadelphia.
- Gowler D., Legge K., 1975: *Managerial Stress*. Essex.
- Graham C., 2005: *The economics of happiness: Insights on globalization from a novel approach*. „World Economics”, no. 6 (3), s. 41—55. Tryb dostępu: http://www.public-policy.umd.edu/ecolecon/details/fall2006/graham_sep22/WEC_00202_00603_Graham.pdf. Data dostępu: listopad 2006 r.
- Handy C., 1999: *The hungry spirit: Beyond capitalism: A quest for purpose in the modern world*. New York.
- Harvey-Jones J., 1993: *Managing to survive*. Heineman.
- Huitt W., 1999a: *The SCANS report revisited*. Paper delivered at the Fifth Annual Gulf South Business and Vocational Education Conference, Valdosta State University, Valdosta, GA, April 18, 1997. Tryb dostępu: <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/student/scanspap.html>. Data dostępu: marzec 2007 r.
- Huitt W., 1999b: *Success in the information age: A paradigm shift*. Revision of background paper developed for workshop presentation at the Georgia Independent School Association, Atlanta, Georgia. Tryb dostępu: <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/context/infoage.html>. Data dostępu: sierpień 2005 r.
- Johns E.A., 1973: *The Sociology of Organizational Change*. Oxford.
- Katz D., Kahn R.L., 1979: *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa.
- Konrad R., 2003: *Tech jobs leave U.S. for India, Russia: Jobs exports may imperil U.S. programmers*. Associated Press. Tryb dostępu: <http://www.cnn.com/2003/TECH/biztech/07/14/moves.offshore.ap/index.html>. Data dostępu: marzec 2007 r.
- Kotlikoff L., Burns S., 2004: *The coming generational storm: What you need to know about America's economic future*. Cambridge.
- Kożusznik B., 1981: *Styl kierowania a stosunek pracowników do innowacji*. W: *Materiały XX Zjazdu Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*. Poznań.
- Kożusznik B., 1985: *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice.
- Kożusznik B., 1996: *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*. Katowice.
- Kożusznik B., 2004: *Taktyki wpływu polskich menedżerów*. W: *Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej. Szanse i oczekiwania*. Zielona Góra.
- Kożusznik B., 2005: *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa.
- Kożusznik B., 2007a: *Work and organizational psychologists' contribution to the world*. Division 1. Second survey. „Work and Organizational Psychology Newsletter”, vol. 1 (october).
- Kożusznik B., 2007b: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- Kożusznik B., 2009: *Badania psychospołecznego potencjału firm*. Niepublikowane raporty. Fundacja CITRUŚ. Katowice.
- Kożusznik B., Jezierski T., 1984: *Psychologia doskonalenia zespołów*. Katowice.
- Lewin K., 1952: *Group Decisions and Social Change*. In: *Readings in Social Psychology*. Eds. Th. Newcomb, E.L. Hartley. New York.
- Looise J.K., van Riemsdijk M., 2004: *Innovating Organizations and HRM: A Conceptual Framework*. „Management Revue”, vol. 15, issue 3.
- Markman A.L., Wood K., 2009: *Tools for Innovation*. Oxford.
- Maslow A., 1971: *The farther reaches of human nature*. New York.
- Mathusamy S.K., Wheeler S., Simmons B., 2005: *Self-managing teams: Enhancing Organizational Innovativeness*. „Organizational Development Journal”, vol. 23, no. 3.

- Naisbitt J., 1982: *Megatrends*. New York.
- Nęcka E., 1992: *Trening twórczości*. Olsztyn.
- Nęcka E., 1994: *Twórcze rozwiązywanie problemów*. Kraków.
- Osborn A.F., 1959: *Applied Imagination*. New York.
- Parsons T., 1969: *Szkice z teorii socjologicznej*. Przeł. A. Bentkowska. Wstępem opatrzył H. Białyszewski. Warszawa.
- Peiró J.M., Melia J.L., 2003: *Formal and Informal Power in Organizations: Testing a Bifactorial Model of Power in role-sets*. „Applied Psychology”, vol. 52, no. 1.
- Pietrasiniński Z., 1970: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Warszawa.
- Pietrasiniński Z., 1971: *Psychologia wprowadzania innowacji*. „Wektory”, nr 1.
- Pink D., 2005: *A whole new mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*. New York.
- Pink D., 2009: *Oprah talks to Daniel Pink. Interview with Oprah Winfrey*. Tryb dostępu: http://www.oprah.com/printarticlefull/omagazine/200812_omag_ocut_pink. Data dostępu: 30 lipca 2009 r.
- Ratajczak Z., 1980: *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*. Warszawa.
- Robson M., 1993: *Problem solving in groups*. Aldershot—Brookfield.
- Rogers E.M., 1962: *Diffusion of Innovations*. New York.
- Schein E., 1988: *Organizational Psychology*. New York.
- Schumpeter J., 1960: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Przeł. J. Grzywicka. Wstęp J. Górski. Warszawa.
- Seligman M., 2002: *Authentic Happiness*. New York.
- Shanteau J., Rohrbaugh C., 2000: *Social/Psychological barriers to successful management of technological innovation*. In: *Risk behavior and risk management in business life*. Eds. B. Green et al. Dordrecht—London, s. 151—159.
- Sotiriou D., Wittmer D., 2001: *Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Team Members and Project Managers*. „Project Management Journal”, september.
- Toffler A., 1981: *The third wave*. New York.
- Toffler A., 1990: *Powershift*. New York.
- Varga K., 1975: *Achievement, power and effectiveness of R+D*. „Human Relations”, vol. 28, no. 5.
- Walker J., 1969: *The Diffusion of Innovations among the American States*. „American Political Science Review”, vol. 63.
- West M., 2002: *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work group*. „Applied Psychology”, vol. 51, no. 3.
- Whitfield P.R., 1975: *Creativity in Industry*. Harmondsworth.
- Zaltman G., Duncan R., Holbek J., 1973: *Innovations and Organizations*. New York.



MAREK ADAMIEC

Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura

Dynamics of (non)knowledge, chaos, culture

Abstract: The article is concerned with analysis of situation of knowledge — in very broad sense — in the society which becomes the „vireal” — what means the synthesis of reality and virtual world with its mighty tools, which creates a completely new contexts for functioning of knowledge, science and all symbolic activities in our world.

Knowledge, according to this model is not a thing but constant dynamic process, the flow between the state of chaos as the lack of clear questions and clear answers and the state of order: with clear questions and clear answers. Chaos is defined not only as disorder but as the potential source of possible orders (knowledge).

There is a kind of recycling of knowledge and all symbolic structures in the sense that smaller fragments of order are pulled out of the „chaos” and „reused” in new symbolic constructions. Chaos has creative and motivating potential, so the culture open to chaos and tolerating it is perhaps more dynamic and inventive. There is analogy between chaos in this sense and the virtual sphere of the world. Internet with its extension is the vast reservoir of knowledge, information, ideas — chaotic as it is, but in positive sense, as giving possibility of creating new and complex orders, serving for human purposes in daily life. Today, the Internet and digital tools revolutionize the very idea of knowledge and are sweeping out the old institutions and forms of creating information, knowledge, science.

The aim of the text is to show what are the new instruments for this creation and development of knowledge in culture of „new knowledge”, and what personal attitudes and competitions are required for creating knowledge in vireal world.

Key words: knowledge, chaos, culture.

Wstęp

W niniejszym artykule przedstawię refleksje o tym, jakie warunki społeczne i kulturowe sprzyjają postępowi wiedzy, rozwojowi poznawczemu i upowszechnianiu wiedzy. Jakie są to warunki we współczesnym świecie? Dokąd zmierza współczesna wiedza?

Pierwsza część artykułu to opis modelu dynamiki wiedzy, który ma pokazać, że „wiedza” podlega pewnym zasadniczym prawom, podobnie jak struktury materialne. Z tego podobieństwa możemy wyciągnąć wnioski dotyczące funkcjonowania wiedzy. Druga część tekstu to konfrontacja opisanego modelu z warunkami kulturowymi, w jakich dzisiejsza wiedza funkcjonuje, zwłaszcza w rozwiniętych społeczeństwach zachodnich.

Chcę uzyskać — przynajmniej hipotetyczne — odpowiedzi na pytania, w jakim kierunku powinny zmierzać działania ludzi tworzących i rozpowszechniających wiedzę, współczesnych „kognitariuszy” oraz na co powinniśmy zwracać uwagę w kulturowo-społecznych kontekstach wiedzy, jeśli chcemy tę wiedzę doskonalić nie w celach wyłącznie poznawczej satysfakcji, ale po to, by wiedza tworzyła świat ludzkiego porządku, bardziej nam przyjazny, i by sprzyjała osiągnięciu naszych celów.

Model wiedzy, jakim się posłużę do konfrontacji z pewnymi kontekstami kulturowymi, ma dwa uzasadnienia. Jedno to uzasadnienie typu „empirycznego”, czyli — raczej metaforyczne tutaj — odwołanie się do wspomnianych uniwersalnych koncepcji, np. praw fizyki. Drugie uzasadnienie to charakter heurystyczny modelu: generowanie argumentów o charakterze pragmatycznym, które mogą odpowiedzieć, jakie sposoby traktowania wiedzy, nauki i wszelkich struktur symbolicznych mogą okazać się bardziej sprzyjające ludzkiemu powodzeniu i postępowi niż obecnie kulturowo zakorzenione postawy.

Model procesu wiedzy

Rozwiązanie zaś wygląda, jakby nie było rozwiązania, wiedza wygląda, jakby nie było wiedzy. [Dopiero] nie wiedząc można [później] zdobyć wiedzę. Pytanie o to nie może być ograniczone, nie może też mieć granic. W śliskiej niejasności jest [coś] rzeczywistego, co od starożytności aż do teraz nie zostało przesunięte i nie może doznać uszczerbku.

Zhuangzi

Przedstawiony „model procesu wiedzy” to koncepcja nawiązująca do pewnych współczesnych idei nauki. Proces wiedzy możemy tu zobaczyć w trochę innym świetle niż tylko z „wewnętrznego” punktu widzenia, z punktu widzenia wyłącznie jakiejś epistemologii, „wiedzy o wiedzy”. Model jest narzędziem, za pomocą którego spróbuję spojrzeć na sytuację wiedzy w dzisiejszym świecie i jej możliwe perspektywy.

Zasadnicza koncepcja wiedzy, jaką tu przyjmuję, jest oparta na kilku założeniach:

1. Wiedza jest zapisem informacji, który podlega takim samym prawom jak wszelkie inne obiekty i procesy w świecie: informacja, jakkolwiek rozumiana, jest „tym samym” co wszystko inne — na przykład rzeczy materialne — w aspekcie podlegania prawom fizyki. Informacja jest pewną formą lub rodzajem uporządkowania, sposobem zorganizowania „materii”, w luźny sposób z tą materią związanym. To materialne lub symboliczne uporządkowanie może wpływać na inne mniej lub bardziej uporządkowane struktury rzeczywistości.

Struktury informacyjne (w skrócie SI) są tu rozumiane jako wszelkie zapisy informacji: od ustnych podań poprzez książki, partytury, programy komputerowe, nagrania muzyczne, itp.

Między strukturami materialnymi a strukturami informacyjnymi nie ma istotnej różnicy, jeśli chodzi o obecność w nich na przykład porządku i chaosu. Oba rodzaje struktur to porządki dynamiczne, które ulegają degradacji, w obu obowiązują — po prostu — prawa fizyki, np. druga zasada termodynamiki, którą tu — na prawach metafory — zastosuję do wiedzy i jej struktur. Inaczej: zakładam **jedność** rzeczywistości, w której „materialne” i „symboliczne” to tylko jej dwa aspekty. Wiedza, tworzona jako symboliczna, może zostać „ucieleśniona” w postaci porządku materialnego, technicznego itp., i odwrotnie. Stąd wynika też praktyczne znaczenie wiedzy.

2. Wiedza nie jest przedmiotem, ale dynamicznym procesem, przepływem. Tym, co „przepływa”, jest informacja, czyli rodzaj porządku, który ucieleśnia się w strukturach materialnych, choć nie jest z nimi tożsa-

my, czyli ta sama informacja może zostać przekazana w postaci różnych nośników materialnych. Porządek, jak wszędzie w świecie materialnym, jest nietrwały: osiąga pewne maksimum i rozpada się, zmienia, przekształca. Krócej: rzeczywistość to ciągle **przeptyw** pomiędzy chaosem i porządkiem.

3. Proces wiedzy polega w praktyce na przepływie pomiędzy dwoma składnikami wiedzy: pytaniem i odpowiedzią. Ten przepływ to stopniowe wyłanianie się, rozjaśnianie określonych pytań, które prowadzą do odpowiedzi. Te ostatnie z biegiem czasu ulegają rozpadowi, tracą wartość lub sens. Pojawiają się następne pytania, rodzące kolejne odpowiedzi, tracące ważność, itd., podobnie jak procesy entropii i negentropii w świecie fizycznym.

W procesie tym istnieją dwa zasadnicze wymiary, na których można oprzeć dynamikę wiedzy. Wymiar pierwszy to „**jasność pytania**”; minimalna jasność oznacza tu niezdolność sformułowania pytania, jego brak, sytuację dezorientacji i zagubienia. Jasność maksymalna to pytanie sformułowane tak wyraźnie i precyzyjnie, iż nie mamy żadnych wątpliwości.

Drugi ważny wymiar to „**jasność odpowiedzi**”. Minimalna jasność odpowiedzi oznacza całkowity brak odpowiedzi, zupełną niewiedzę co do tego, jaka odpowiedź mogłaby być. Maksymalna jasność to poczucie, że odpowiedź jest oczywista i nie budzi żadnych wątpliwości, że to właśnie dokładnie to, o co pytamy.

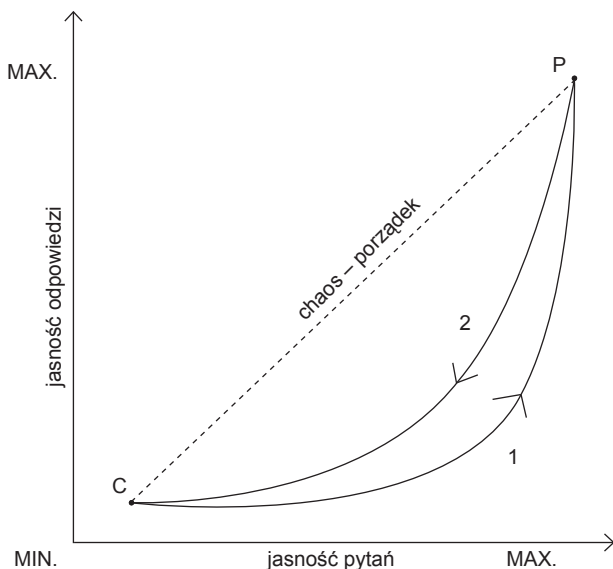
Terminy „jasność” i „niejasność” określają z jednej strony wyrażność i uporządkowanie informacji, z drugiej — jej niewyraźność, nieporządek, chaos (w pewnym znaczeniu tego słowa), a w istocie brak informacji.

Zestawiając ze sobą dwa opisane wymiary, otrzymamy rodzaj dwuwymiarowej przestrzeni, mapy, przedstawionej na rys. 1. Mapa ta posłuży do wyjaśnienia analizowanej w tym tekście „dynamiki wiedzy”, a dalej do podjęcia prób odpowiedzi na pewne pytania związane z wiedzą i jej kulturowo-społecznymi kontekstami.

Dwa punkty na tej mapie to minimalna jasność pytań i minimalna jasność odpowiedzi (C) oraz maksymalna jasność pytań i maksymalna jasność odpowiedzi (P). Te dwa ekstrema wyznaczają podstawowy wymiar, na którym rozgrywa się dynamika wiedzy: jest to wymiar **uporządkowania — nieuporządkowania**, nawiązujący na przykład do fizykalnych zasad termodynamiki, które tu, jak wspomniałem, wykorzystam, choć raczej metaforycznie¹. Ujmijmy powyższe założenia abstrakcyjnie:

¹ Teza o „symbolicznej termodynamice” nie jest niczym nowym, w istocie bowiem została sformułowana przez Claude’a Shannona w jego teorii informacji w latach 50. XX wieku i wywarła ogromny wpływ na technologie komunikacyjne i informacyjne. Zob. np. Mitchell, 2009, s. 51—55. Miała też konsekwencje w naukach społecznych i humanistycznych. Do dziś jest ciekawym źródłem inspiracji.

świat jest **(1) dynamiczną jednością**, w której występuje bezustanny **(2) przepływ w obu kierunkach** między **(3) chaosem a porządkiem**. Jeśli świat, to oczywiście wiedza również. Proponuję mówić o świecie, używając wymiaru: **chaos — porządek, bez względu na to, czego on dotyczy**, jako wspólnego dla wszystkich rzeczy i procesów.



Rys. 1. Przestrzeń analizy wiedzy

Tworząc wiedzę, stawiamy pytanie, szukamy odpowiedzi. Poszukiwania mogą trwać w różnym czasie, jednak jeśli się powiodą, to uzyskujemy odpowiedź, czyli pewną strukturę uporządkowaną, informację, wiedzę, która w jakiś sposób „dopełnia” pytanie, jest wobec niego komplementarna.

Obszar wokół C to niewiedza, „ciemność”, chaos (w pewnym znaczeniu tego słowa). To „nie wiadomo”. Człowiek, który pyta — nie licząc tak zwanych pytań retorycznych — zazwyczaj nie wie. Doświadcza nieporządku, braku orientacji, niepewności odczuwanej często jako zagrożenie, określane mianem „bezdadności poznawczej”. Jest to stan raczej fizjologiczny niż symboliczny — tak jak strach. Zadawanie pytań i szukanie odpowiedzi to działania, które likwidują niejasność, rozjaśniają świat, usuwają lub zawieszają pytanie, stan „nie wiadomo”². W tym sensie chaos ma aspekt pozytywny: dostarcza energii i motywacji do porządkowania świata.

² Pytanie i odpowiedź są wewnętrznie związane. Pytanie rozumiemy jasno dopiero wtedy, kiedy otrzymujemy na nie odpowiedź, bo wtedy dopiero wiemy, o co pytamy. Kiedy odpowiedź staje się niejasna, pytanie również. Dlatego w modelu „upadek” odpowiedzi jest też „upadkiem” pytania.

Obszar wokół P to maksymalna jasność pytań i odpowiedzi: pełne przekonanie, że rozumiemy postawione pytanie, i poczucie całkowitej jasności, wręcz „oczywistości” odpowiedzi.

Odpowiedzi to budowane przez nas formy. Materiał, z którego są zrobione, jest obojętny, jeśli tylko spełnia określoną funkcję. Ta funkcja to porządkowanie świata i nas w tym świecie. **Porządek** to jakiegokolwiek formy materialne, umysłowe, symboliczne, złożone z powtarzających się elementów, dzięki czemu są rozpoznawane i różnicowane³.

Zazwyczaj lubimy porządek w formie jasnej wiedzy, wyraźnych odpowiedzi. Są pewne dowody, że nawet u zwierząt uzyskiwanie informacji, czyli wprowadzanie porządku, jest formą nagrody⁴. To wyjaśniałoby, dlaczego większość z nas lubi odpowiedzi, a nie lubi pytań, nie lubi przebywać, zarówno umysłowo, jak i fizycznie, w okolicach punktu C. Różnego rodzaju odpowiedzi wyprowadzają nas z chaosu w świat jasności, pewności, w którym myślenie często staje się zbędne, a działania są oczywiste, łatwe, spontaniczne — stąd być może bierze się „urok” i atrakcyjność porządku⁵.

Można więc twierdzić, że wiedza to nie system oderwanej, abstrakcyjnej informacji, która opisuje świat, jest jego „mapą”, itd. Wiedza to dosłownie świat, w którym żyjemy, to **forma świata uporządkowanego w taki a nie inny sposób**. Innymi słowy, nie ma różnicy między wiedzą a światem: jedno i drugie to określony porządek. Takie ujęcie wyjaśnia, dlaczego wiedza ma taką wagę, dlaczego tak jej pragniemy, dlaczego różne formy wiedzy, czyli porządku, nie są zazwyczaj sobie obojętne, ale wchodzi w dyskurs, spory, a potem w aktywną rywalizację, więcej: toczą krwawe, niestety dosłownie, walki, jak wojny pomiędzy religiami i ideologiami. Wizja owego „potem” wydaje się mało prawdopodobna, gdyby nie to, że wiedza jest porządkiem, formą naszego życia: wtargnięcie obcej wiedzy to wtargnięcie cudzego porządku, który niszczy nasze życie, nasz porządek, wyzwała chęć obrony i agresję.

W moim modelu opozycja pomiędzy C i P, czyli między chaosem i porządkiem, może służyć za podstawowy sposób opisu funkcjonowania wiedzy, ale jest też pewnym sposobem opisu cech i funkcjonowania kultury.

³ Przykładowa definicja porządku: „order: a condition of logical or comprehensible arrangement among the separate elements of a group”. Tryb dostępu: <http://www.thefreedictionary.com/order>. Data dostępu: 5 września 2009 r.

⁴ Patrz np. tekst Eda Yonga o informacji jako samoistnej nagrodzie: Tryb dostępu: http://scienceblogs.com/notrocketscience/2009/07/why_information_is_its_own_reward_same_neurons_signal_thir.php. Data dostępu: 1 września 2009 r.

⁵ „Osiemnastowieczny filozof i teolog Johann Gottfried von Herder uważał, że twórczenie zintegrowanych całości, nowych syntetycznych jakości z rozproszonych danych jest podstawową aktywnością natury ludzkiej. Ludzie jako gatunek nie znoszą chaosu i wykazują silną skłonność do odnajdywania oraz wytwarzania porządku. Nie ucieknemy przed tym, ponieważ tym obdarzyła nas biologia” (Storr, 2009, s. 238).

W opisanym cyklu wiedzy obecne są dwie drogi: „wstępująca” (1) i „zstępująca” (2). Możemy je ukazać również jako: **konstrukcja vs. destrukcja**.

Konstrukcja polega na budowaniu porządku symbolicznego, tworzeniu struktur informacyjnych poprzez określony wysiłek, „nakład energii”, podobnie jak budowanie jakichkolwiek struktur fizycznych (budowli z klocków, domów, samolotów i wszystkiego, co możemy budować). Podczas budowania znajdują zastosowanie określone narzędzia, metody budowania porządku o charakterze indywidualnym i społecznym, o których wspomnę dalej.

Destrukcja, droga „zstępująca” w procesie wiedzy, to rozpad porządku, zanikanie struktur symbolicznych, utrata ich ważności. Kontynuując konwencję „termodynamiczną”, będę mówił o wzroście entropii tych struktur, co prowadzi do chaosu rozumianego jako brak jakiegokolwiek rozpoznawalnego porządku⁶.

Obiekt materialny stworzony dzięki włożonej weń energii popada w proces entropii, rozpadu. Również myśl, która osiągnęła jasność i pojawia się jako odpowiedź, zaczyna opadać w niejasność i z odpowiedzi staje się pytaniem. To, co było jasne i jako odpowiedź usuwało pytanie, „obsuwa się”, zamienia się w niejasność, niewiadome. Z punktu P droga prowadzi „w dół”, odcinkiem 2. Dzieje się tak wtedy, kiedy do punktu P nie są aktywnie dostarczane jakieś elementy porządku, które, przez pewien czas przynajmniej, podtrzymują jego jasność, uporządkowanie, oczywistość itp. Może tak być, kiedy wiedza otrzymana w punkcie P jest nieużywana, „niepraktyczna”. Taka dynamika uporządkowania jest głównym atrybutem wiedzy. Ruch i przemienność, „pulsowanie” wiedzy stanowi wyzwanie dla naszych zakorzenionych przekonań kulturowych i nieusuwalnej potrzeby porządku⁷.

⁶ Wikipedia, hasło „**entropia**”: „Według II zasady termodynamiki, każdy układ izolowany dąży do stanu równowagi, w którym entropia osiąga maksimum. Zakładając, że Wszechświat jako całość jest układem zamkniętym, powinien on również dążyć do równowagi. Stwierdzenie tego faktu jest jednak stosunkowo trudne do zaobserwowania i dlatego prowadzi się liczne dyskusje, czy Wszechświat jest czy nie jest układem zamkniętym oraz czy rzeczywiście dąży jako całość do równowagi”. Można w tym miejscu zapytać, czy struktury informacyjne są systemami zamkniętymi, ewentualnie które z nich i jakie są tego konsekwencje. *Wikipedia*. Tryb dostępu: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Entropia>. Data dostępu: 29 października 2010 r.

⁷ Proponowany model można by nazwać modelem „bumerangu” ze względu na kształt opisujący dynamikę wiedzy. Nazwa byłaby o tyle odpowiednia, że w moim myśleniu o wiedzy ten model wielokrotnie „powracał” mimo poddawania go krytyce — czyli traktowania go za pomocą jego samego. Mamy tu do czynienia z ciekawym paradoksem „samozwrotności”: jeśli ten model jest w jakimś sensie dobry, to powinien szybko zniknąć z obiegu wiedzy — bo to właśnie on sam przewiduje; jeśli nie jest dobry, to może przetrwać i utrwalić się jako stały element obiegu wiedzy..., itp.

W punkcie P znajduje się na przykład religijny lub ideologiczny dogmatyk, który zna „jedynie słuszne” odpowiedzi, posiada „pełną jasność” w obszarze pewnych spraw. Czy jest to stan trwały, stabilny? Zgodnie z modelem „termodynamicznym”, nie: ten stan można utrzymać pod warunkiem ciągłego dopływu „energii” w postaci tego samego porządku, którego doświadcza człowiek. Po odcięciu tego dopływu, na przykład przez pozbawienie osoby kontaktu ze współwyznawcami lub konfrontację z ludźmi o zupełnie innych poglądach, punkt P zaczyna się „obsuwać” w odcinek 2 opisywanej drogi.

Prezentowany model jest **skalowalny** — można go stosować do procesów informacyjnych różnej skali, zlokalizowanych w różnych systemach. Może dotyczyć osobistych procesów poznawczych, np. pokazywać sytuację załamania się osobistych przekonań na pewien temat (przekonań politycznych, filozoficznych, wiedzy o pewnej osobie, wiary, itp.); w „większej skali” to załamanie i upadek pewnego paradygmatu w jakiejś dziedzinie nauki (zgodnie z ideą rewolucji naukowych Thomasa Kuhna, itp.).

Proponowany model pokazuje rzadziej dostrzeganą stronę wiedzy: otóż, wprowadzanie nowej wiedzy, tworzenie nowych struktur informacyjnych jest równoznaczne z zanikaniem struktur starych. Nowa wiedza rodzi się, stara zanika, degeneruje się, „wychodzi z obiegu”. Tu znów pożyteczna okazuje się metafora entropii: entropia wiedzy oznacza jej rozpad, zanikanie informacji. Niczym zapamiętany wiersz: jeśli ciągle go powtarzamy, wówczas jest dokładnie pamiętany. Jeśli przypominamy go sobie rzadko lub wcale, to wiersz stopniowo „rozpada się”, ginie, w końcu nie wiemy już, że taki wiersz istniał...

Wiedza nieużywana przez ludzi — zgodnie z metaforą entropii — zamienia się w chaos, stopniowo rozpada się, ginie. Nie jest to jednak chaos rozumiany jako homogeniczna mieszanina najprostszych elementów. Chaos jest niejednorodną mieszaniną — czymś w rodzaju „sałaty”, w której stare fragmenty rozmaitych porządków są ze sobą pomieszane w nieokreślony i praktycznie nieopisywalny sposób. Takie rozumienie chaosu pozwala go traktować nie jako zagrożenie, zniszczenie, lecz jako przestrzeń do tworzenia nowych porządków, jako materiał do ich budowania. Ta idea powróci jeszcze w tym artykule.

Jest też inna konsekwencja tego rozumienia chaosu: otóż przywykliśmy do mówienia o wytworach symbolicznych stworzonych w dziejach jakiejś kultury jako o jej „dorobku”, „skarbnicy wiedzy” itp. Są to określenia poprawne politycznie, pełne konfucjańskiego wręcz szacunku dla naszych przodków. Jednak te minione wytwory można równie dobrze uznać za... śmietnik, wysypisko odpadków, ewentualnie — jeśli te określenia wydają się rażące — cmentarz. Te odpadki to fragmenty symbolicznych porządków, gruzy, z których nikt już nie korzysta i prawdopodobnie nie

będzie korzystał. Kolejne pokolenia tworzą własne budowle: materialne i symboliczne, i tylko niekiedy te dawniejsze, minione budowle trafiają do muzeów — jako obiekty dawnej sztuki, lub do bibliotek — jako dzieła filozofii, nauki, literatury...⁸

Wypadanie z obiegu może nie nastrojać optymistycznie tych, którzy wierzą, że pisząc, prowadząc badania naukowe, komponując muzykę, pisząc felietony do gazet itp., wznoszą sobie pomnik trwalszy od spiżu. Konfrontacja z powszechnym losem wiedzy w historii i kulturze wymaga jednak dojrzałości — to konfrontacja z mijającym czasem, ulotnością, śmiercią i innymi faktami życia, zamiast karmienia się infantylnymi opowieściami o dorobku lub dziełach, które przetrwają wieki⁹.

Akceptując również ten negatywny aspekt wiedzy, spróbuję teraz skonfrontować całą ideę z warunkami, jakie dla wiedzy tworzy kultura nowoczesna. Jakie są sposoby traktowania wiedzy w tej kulturze? Jakie postawy i kompetencje powinniśmy opanować/nabyć, aby być twórcami wiedzy w najlepszym, najbardziej pożytecznym znaczeniu tego słowa? Jakie są okoliczności, narzędzia i sposoby tworzenia kreatywnej, innowacyjnej kultury, którą najchętniej nazwałbym kulturą „nowej wiedzy”?

⁸ Liczba takich porządków ze śmietnika jest niewyobrażalna: to praktycznie wszystkie nieistniejące już religie, mity, zapomniane dzieła filozoficzne i literackie, tysiące pojęć i terminów, które wprowadzono w przeróżnych dyscyplinach na przestrzeni wieków. Małe fragmenty tych „porządków” są wykorzystywane wtórnie w innych strukturach, pewnym recyklingu wiedzy. Wyciągamy „ministrukturę informacyjną” ze struktury większej, tak jak wyciągamy cegłę ze starego zrujnowanego budynku. Zarówno cegła, jak i konkretne pojęcie to jednostki porządku, z których można budować inne, większe, bardziej złożone struktury... Być może taki jest sens „cementarzy” kultur.

⁹ Recenzent tego artykułu zauważył tu wyraźne trudności wynikające z emocjonalnego stosunku ludzi do własnych wytworów. Rzeczywiście, bardzo trudno byłoby wymagać od ludzi, którzy całe życie poświęcili tworzeniu, doskonaleniu i obronie jakiejś teorii naukowej, doktryny politycznej, koncepcji filozoficznej itp., aby w pewnym momencie powiedzieli: „niestety, myliłem się, nie mam racji, zaczynam od nowa, to była pomyłka, albo po prostu: zostawmy to, zróbmy coś nowego”. Takie postawy są psychologicznie skrajnie nieprawdopodobne, wymagają czegoś w rodzaju, jak to nazywają filozofowie, „heroizmu egzystencjalnego”. Są to wobec tego dodatkowe, obok kulturowych, przeszkody ograniczające dynamikę wiedzy, rodzaj wewnętrznych hamulców, które spowalniają jej dynamikę. Takie czynniki trzeba brać pod uwagę, jeśli dążymy do przekształcenia postaw wobec wiedzy w nowoczesnym społeczeństwie. Postuluję to w końcowej części niniejszego artykułu.

Współczesna kultura wiedzy — próba diagnozy

Jeżeli to, co wychodzi ze środka, nie może być przyjęte
na zewnątrz,
Wielki Mędrzec nie ukazuje się.

Zhuangzi

We współczesnej kulturze wiedza w postaci nauki i związanych z nią instytucji funkcjonuje prawdopodobnie jako ostatnia „wielka narracja” w rozumieniu F. Lyotarda (np. Lyotard, 1997). Pozostałe narracje: mitologie, religie, ideologie i wszechobejmujące systemy filozoficzne, umarły lub zanikają. Nauka — wszelka wiedza instytucjonalna — wychodzi z tych zagrożeń obronną ręką.

Jaka jest przyczyna tak stosunkowo dobrej kondycji wiedzy? Powód główny to zapewne ogromne triumfy, jakie wiedza w postaci nauki i jej konsekwencji technologiczno-społecznych święci od kilku wieków w świecie zachodnim. Nie jest to miejsce, aby to oczywiście zjawisko analizować. Jest też, moim zdaniem, inny aspekt funkcjonowania wiedzy w kulturze zachodniej, któremu należy się tutaj jednak bliżej przyjrzeć. Są to warunki i wzory kulturowe, które sprzyjają określonej roli i obrazowi wiedzy. Paradoksalnie, są to prawdopodobnie warunki, które intronizując wiedzę jako fundament kultury, jednocześnie mogą hamować jej dynamikę, rozwój, zmiany. Współczesna kultura zachodnia, wyrosła z wiedzy, zawiera aspekty opóźniające rozwój wiedzy, jej dynamikę. Ogromna rola i wartość przypisywana dzisiaj wiedzy zawiera w sobie potencjalne hamulce jej funkcjonowania.

Wiedza jest doświadczeniem porządku. To forma orientacji, możliwość działania, poczucie bezpieczeństwa. Wobec tego wiedza nie jest czymś nadmiarowym, rodzajem luksusu. Jest warunkiem naszego istnienia, warunkiem podstawowego komfortu i równowagi, więcej: wiedza **jest światem**, w którym żyjemy, dlatego że ów świat to określony porządek, który wydaje się oczywisty, dopóki coś go nie zburzy. Stąd wynika po części powaga i namaszczenie w traktowaniu wiedzy. Pytanie, czy porządek jest „prawdziwy” czy „złudny”, jest pytaniem bez sensu. Porządek jest taki, jaki jest, jaki akceptujemy do czasu, kiedy zastąpimy go innym.

Faktem jest nieusuwalne ludzkie dążenie do porządku, traktowanie go jako obiektu pierwszej potrzeby: dla większości ludzi jakikolwiek porządek jest lepszy niż jego brak, niż chaos w negatywnym znaczeniu „braku porządku”. Umysł ludzki to „maszyna” wykrywająca i tworząca porządek.

Nasza kultura jest asymetryczna w stosunku do wiedzy. Mamy w kulturze dwa nurty: jeden wspierający działania konstruktywne, „negentro-

pijnie”; drugi tłumiący aspekty upadku i degeneracji wiedzy, zaprzeczający tym zjawiskom, w pewien freudowski sposób „wypierający” negatywną stronę dynamiki wiedzy. Jest to kultura odrzucająca destrukcję wiedzy, drogę od odpowiedzi do pytania i od jasności do niejasności. W naszej kulturze tkwi przekonanie, że wiedza jest ważna, nawet kiedy nikt jej nie używa. Przeważają mechanizmy i procesy konstrukcyjne: recepcja, rozpowszechnianie (czytanie, cytowanie, publikacje, media), analizy (dyskusje, krytyki, komentarze), rozwijanie (badania, konfirmacja, falsyfikacja), tworzenie struktur „socioepistemicznych” (grupy eksperckie, badawcze, jednostki organizacyjne, zespoły projektowe, „szkoły” naukowe itp.), nauczanie, edukacja, wprowadzanie w standardowe programy edukacyjne. Dzięki takim praktykom porządkujemy świat, czyli — tworzymy własne życie. Są to, powtórzę, praktyki konstruktywne, negentropijne, budujące. W zasadzie w naszej kulturze nie ma osobnych mechanizmów destrukcyjnych, entropijnych. Upadek struktur informacyjnych następuje samoistnie, kiedy są zastępowane innymi. Tworzenie nowych lub — jeśli ktoś woli — lepszych porządków nie polega na celowym niszczeniu starych, lecz na wprowadzaniu nowych w obieg wiedzy i poddawaniu ich próbie praktycznej lub teoretycznej przydatności.

Im krótszy „cykl życia” wiedzy, tym większe szanse na powstawanie porządków doskonalonych, bardziej efektywnych. Szybkie tempo zmian daje większe szanse na tworzenie „lepszych” struktur poznawczych, ale istnieje tu sprzeczność: zbyt szybka zmiana porządków jest odczuwana jako brak porządku, jako zagrożenie. Szybkość opisanego procesu wiedzy ma swoje ograniczenia i prawdopodobnie stabilizuje się na jakimś akceptowalnym poziomie, również być może zależnym od cech danej kultury.

Zanim zajmę się pytaniem, jak możemy tworzyć w naszym świecie porządek, lub: jak tworzyć lepszy porządek, zapytam: jaki jest nasz świat, jaka nasza kultura z punktu widzenia wiedzy?

Oto jak ująć można elementy kultury zachodniej, kształtujące wiedzę (zwłaszcza jako „naukę”) w naszej zachodniej cywilizacji:

1. **Realizm/reprezentacjonizm** — głęboko zakorzenione w kulturze zachodniej (choć nie tylko) przekonanie, że świat zawiera jakąś prawdziwą rzeczywistość oraz jej pozory. Jest to dualizm, który głęboko „wgryzł” się w nasze rozumienie życia i doświadczenia. Jego efektem jest ciągle dążenie do „odkrywania”, jak jest naprawdę, czy nasza wiedza nie jest złudzeniem? co jest prawdziwe? itp. Pogląd ten wciąż dyktuje kryteria oceny naszej wiedzy, teorii, nauki, modeli rzeczywistości, reguł życia¹⁰.

¹⁰ „We are perhaps more attached to the idea that the world has a fixed and ultimate ground than we are to the idea of a personal ground” (Varela, Thompson, Rosch, 1992, s. 130).

Realizm nie dopuszcza myśli, że porządek możemy tworzyć, a nie odkrywać¹¹.

2. **Finityzm**¹². W naszej kulturze wysoką rangę mają przekonania i/lub rozwiązania „ostateczne”. Wiedza najbardziej wartościowa to ta, która już nie będzie zmieniana, będzie „ostateczna” i najlepsza. W efekcie powstaje antypragmatyczne przekonanie, że wiedza chwilowa, ulotna albo „lokalna” jest mało wartościowa. Sprzyja to ucieczce od praktyki, koncentracji na najbardziej ambitnych, „skończonych” rozwiązaniach i emocjonalnemu przywiązaniu do własnych poznawczych wytworów jako potencjalnie „nie do zastąpienia”, jedynych w swoim rodzaju¹³.

3. **Sakralizacja**. Nasza kultura ma głębokie judeochrześcijańskie korzenie, dyktujące nam w dziedzinie nauki i zinstytucjonalizowanej wiedzy schemat myślenia: bóg — kapłan — wyznawca, powielony w dzisiejszej świeckiej wersji jako: prawda — uczoney — ignorant. Ten schemat na ogół skutecznie wyłącza krytycyzm wobec nauki i w parze z jej fetyszyzacją zapewnia intelektualną nietykalność wytworom pochodzącym od „kapłanów” — czytaj: uczonych, twórców, naukowców, artystów.

4. **Fetyszyzacja** wiedzy — proces polegający na bezkrytycznej i akceptującej postawie wobec wszelkiej wiedzy, która została obdarzona określeniem „naukowa” lub podobnymi. Kiedy słyszymy zdanie „jak ustalili wybitni uczeni”, „zgodnie z badaniami naukowymi” itp., mamy skłonność do bezrefleksyjnego akceptowania i ufania ideom obdarzonym tymi określeniami¹⁴.

5. **Upolitycznienie** wiedzy — związek wiedzy z władzą, zawłaszczenie wiedzy jako dobra ułatwiającego sprawowanie władzy i wpływy; w efekcie monopolizacja, instytucjonalizacja, reglamentacja wiedzy. Wiedza podnosi pozycję w strukturze władzy, wobec czego jest kontrolowana. Dzisiejsi kognitariuszowie świadczą politykom i biznesowi rozmaite usługi legitymizujące ich władzę i wpływy, za co otrzymują określone gratyfikacje.

¹¹ Analizę realizmu i reprezentacjonizmu oraz jego krytykę podejmuje na przykład Richard Rorty (1994). Zob. też: Voparil, Bernstein, eds., 2010.

¹² Pojęcie to w tym miejscu nie ma nic wspólnego z finityzmem jako stanowiskiem w logice, matematyce czy filozofii.

¹³ Przykłady takich „finitystycznych” koncepcji to dążenie fizyków do stworzenia „ostatecznej teorii wszystkiego” czy idea „końca historii” Francisa Fukuyamy, ciesząca się przez pewien czas niezwykle rozgłosem, zanim sama historia odesłała ją na swój śmietnik.

¹⁴ Według *Encyclopaedia Britannica* (Concise Encyclopedia CD, ver. 2007.01): „*fetish*: object believed to have magical power to protect or aid its owner, and by extension, an object regarded with superstitious or extravagant trust or reverence”. Określenie „fetyszyzm” nie ma tu nic wspólnego z psychoanalitycznie rozumianym fetysyzmem w kontekstach seksualnych: chodzi o pewien podstawowy mechanizm fetyszyzacji.

6. **Instytucjonalizacja.** Wiedza funkcjonuje głównie w postaci zorganizowanych instytucji publicznych lub prywatnych, podlega wszelkim prawom funkcjonowania organizacji i wszelkim patologiom organizacyjnym, jak biurokracja: takie instytucje jak uniwersytety należą do najbardziej zbiurokratyzowanych i organizacyjnie nieefektywnych organizacji w dzisiejszym świecie.

7. **Kommodityzacja** (utowarowienie). Niemal od początku istnienia społecznych form wiedzy (nauczyciele, mistrzowie, „guru” itp.) i instytucji opartych na takich rolach wiedza była towarem; tendencja ta nasila się gwałtownie w ostatnich latach. Wiedzę w przeróżnych postaciach sprzedaje się, co stanowi rozwiniętą gałąź współczesnego przemysłu i handlu. W efekcie dostęp do wiedzy jest uwarunkowany poziomem dochodów, a problemy z własnością intelektualną, prawami autorskimi itp. skutecznie ograniczają swobodny obieg wiedzy (zob. np. Lessig, 2005).

8. **Tezauryzacja.** Skoro wiedza jest towarem, jak każdy towar jest gromadzona, przechowywana. Wiąże się to z działaniem określonych instytucji (biblioteki, archiwa itp.) i ludzi w nich zatrudnionych. Współcześnie w tezauryzacji wiedzy następuje gwałtowna rewolucja powodowana nowymi technologiami informatycznymi, co rodzi kolejne problemy.

9. **Technologizacja** wiedzy. W ostatnich kilkudziesięciu latach ukształtowało się technologiczne podejście do wiedzy, którego cechą jest założenie, że wiedzę można „wytwarzać” metodami zbliżonymi do przemysłowych. Efekt stanowi powstanie instytucji stworzonych na kształt zakładów przemysłowych i nacisk na zorganizowane procedury badawcze, przebiegające według pewnych recept, technologii i reguł zarządzania.

10. **Komercjalizacja** — tworzenie wiedzy i edukacja jako biznes: upadek tradycyjnych instytucji naukowych, edukacyjnych, mających kiedyś do spełnienia określoną misję społeczną, rozwój wiedzy, jej transmisję międzypokoleniową czy intelektualną emancypację elit. Dziś te zadania pozostają raczej pustymi sloganami, a kształcenie zarówno publiczne, jak i prywatne stało się „biznesem edukacyjnym”.

Ta lista, dalece niekompletna, pokazuje, jak skomplikowany jest kontekst wiedzy i nauki dzisiaj. Uwidacznia też aspekty i obszary, które można zmieniać, przekraczać, usuwać.

Komentując sporządzoną listę, można powiedzieć, że — mimo olbrzymich osiągnięć nauki, technologii, cywilizacji — pod względem społecznym i kulturowym nasza wiedza tkwi w „feudalnej mentalności”, szokującej w czasach dzisiejszego postępu i funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego. Wiedza jest traktowana jako własność prywatna, zarządzana i dystrybuowana przez właścicieli, zarządców, menedżerów, dopuszczanych do tych funkcji tylko pod kontrolą i po spełnieniu pewnych warunków, dyktowanych przez właścicieli i zazwyczaj wybitnie elitarnych.

Wiedza to dobro o charakterze materialnym, biznesowym, politycznym, mocno uwikłane w struktury władzy, biznesu, finansów. Jak niejednokrotnie głosiła „socjologia wiedzy”, wiedza nie jest czymś „naturalnym”, stanowi wytwór społeczny funkcjonujący zawsze w kontekście konkretnych warunków.

To interesy i ideologie władzy i biznesu definiują to, co jest wiedzą, nauką, procedurami osiągania wiedzy itp.; w efekcie dyktują nam porządek oraz kształt naszego świata i doświadczenia. Gdyby wyeliminować te czynniki, wiedza w kulturze miałaby zupełnie inną postać, sposób funkcjonowania i dynamikę rozwoju. Dla dobra wspólnego ważne jest podejmowanie prób opisu tego, jak takie alternatywy mogłyby wyglądać, ważne jest wręcz projektowanie takich alternatyw.

Ten obraz wydaje się ponury. Narusza on tradycyjne, najczęściej bezrefleksyjne postawy emocjonalne wobec wiedzy i instytucji społecznych, które z nią są związane, a które starałem się wyliczyć (zwłaszcza punkty 3 i 4). Jednak ma do spełnienia rolę pozytywną: skłonienie do refleksji nad możliwościami poprawy funkcjonowania wiedzy w naszym świecie. Aby taką refleksję pobudzić, przedstawię pewne perspektywy, jak chciałbym to określić — „kultury nowej wiedzy”.

Kultura nowej wiedzy — perspektywy

Chaos [Χαος] — uosobienie Próżni pierwotnej, poprzedzającej stworzenie, w czasach, gdy Porządek nie został jeszcze narzucony żywiołom świata. Z Chaosu zrodził się Erebos i Noc (Nyks), następnie Dzień (Hemera) i Eter...¹⁵

Wydaje się, że znajdujemy się dziś w jednym z punktów zwrotnych, jeśli chodzi o rolę, sytuację i mechanizmy działania wiedzy w naszej kulturze. Przyczyna tego jest prosta — to ogromne zmiany w technologiach tworzenia i przetwarzania informacji: komputerach, sieciach, Internecie, nowych mediach, całym świecie wirtualnym¹⁶ i jego złożonym oprogramowaniu. Zetknięcie tych rewolucyjnych innowacji z ideami nowoczesnego liberalnego społeczeństwa i ze zmianami społeczno-obyczajowymi to mie-

¹⁵ Definicja według Grimal, 1990.

¹⁶ Używam określenia „świat wirtualny”, aby podkreślić, że nie jest on (już) ani całkiem realny, ani (jeszcze) całkiem wirtualny. Jest złożonym konglomeratem obu obszarów, co nadaje mu określony charakter.

szanka, która może wywrócić do góry nogami wszystkie nasze koncepcje wiedzy i samą jej tradycyjną ideę.

Opierając się na licznych dziś analizach, chcę pokazać, jakie procesy i zjawiska związane z rewolucją informatyczną wchodzą w grę. Jakie mogą być ich konsekwencje? Jakie postawy można wobec nich przyjąć?

Mam tu tezę, moim zdaniem, heurystycznie wartościową dla syntetycznego ujęcia współczesnych problemów wiedzy. Teza ta łączy postulowany przeze mnie model analizy ze wspomnianym „nowym, wspaniałym światem wirtualnym”.

Mój sposób widzenia wiedzy podkreśla rolę specyficznie rozumianego chaosu: chaosu jako heterogenicznej mieszaniny drobnych porządków różnego rodzaju, z których potencjalnie możemy budować większe porządki, tworzące nasz świat lub jego ważne fragmenty.

Teza brzmi: współczesnym **chaosem jest świat wirtualny**, rozumiany jako Internet ze wszystkimi jego narzędziami i z rozwinięciami. Sieć jest nieskończonym rezerwuarem potencjalnych porządków, z których możemy praktycznie w nieskończoność czerpać informacje, inspiracje, wiedzę. Nowe media są (pozytywną) inwazją chaosu.

Rozważania nad wpływem tego „nowego chaosu” na sytuację wiedzy i nasze życie w ogóle mogą oscylować wokół odpowiedzi na trzy pytania. Pierwsze to pytanie o narzędzia, jakie daje Internet. Drugie: jakie warunki kulturowe sprzyjają działaniu narzędzi? I trzecie: jakie mogą być najważniejsze efekty zmian? Pytanie drugie jest tu umieszczone dlatego, że trudno sobie wyobrazić efektywność najbardziej zaawansowanej techniki bez odpowiedniego społeczno-kulturowego otoczenia, które asymiluje lub modyfikuje innowacje techniczne.

Na początek — **narzędzia**. Internet jest systemem złożonym; oprócz bardziej technicznych właściwości ma takie atrybuty, jak: indeterminizm, nieprzewidywalność, niekontrolowalność¹⁷. Te atrybuty mają ogromną wagę, ponieważ dzięki nim Internet (jako całość) nie może do nikogo należeć, nie może być przez nikogo zarządzany i kontrolowany. Jest to sieć o takim poziomie złożoności, że praktycznie uzyskuje autonomię i własną, niepoznawalną logikę działania, co może mieć skutki dzisiaj jeszcze niewyobrażalne¹⁸. Rozwija się w kierunku coraz większej

¹⁷ Problemy definiowania chaosu, złożoności itp. patrz np. Mitchell, 2009; Mainzer, 2007.

¹⁸ Być może nastąpi w Internecie coś, co Vernon Vinge nazywa „osobliwością” (*singularity*). Rozumie przez to moment, w którym technika informatyczna (komputery, sieci itp.) osiągnie taki poziom sprawności, że przejmie od ludzi czynności intelektualne uważane za kluczowe dla *homo sapiens* (myślenie, kreatywność, decydowanie). Konsekwencje takiej osobliwości nie tylko dla naszej wiedzy, ale także dla losów ludzkości byłyby rzeczywiście niewyobrażalne.

złożoności i doskonalszej funkcjonalności o charakterze interaktywnym jako Web 2.0. i inne rozwinięcia, których powstawanie jest tyleż pewne, co nieprzewidywalne.

Sam Internet jest tylko potężnym środowiskiem dla dynamicznej wiedzy. Dysponuje zespołem określonych narzędzi, coraz liczniejszych i coraz bardziej zaawansowanych. Nazwałbym te narzędzia „czerpakami wiedzy”. To właśnie one mają największy wpływ na przemiany, jakie dokonują się w świecie informacji, wiedzy, nauki. O jakie „czerpaki” chodzi?

Oto ich (niepełna) lista:

1. Wyszukiwarki internetowe, które obecnie są coraz częściej utożsamiane z Google, serwisem traktowanym jako przełom nie tylko techniczny. Ważna jest określona „idea Google”, polegająca na sposobie działania tej firmy — tworzenie otwartej platformy, do której praktycznie wszyscy mogą wprowadzać swoje idee, pomysły, bezpłatne udostępnianie usług i programów, wspólne tworzenie i udoskonalanie aplikacji itp. Jak to określa J. Jarvis, Google to nowy model rzeczywistości (zob. np. Jarvis, 2009; Reppesgaard, 2009).

2. Wikipedia jako „szstandarowy” przykład „uwolnionej wiedzy”, tworzonej przez użytkowników i służącej wszystkim — ogromny rezerwuuar informacji, o różnej — co prawda — wartości, niemniej stanowiący zjawisko w historii cywilizacji niezwykle, definiujące od nowa pojęcie wiedzy, encyklopedii i podobne.

3. Książki cyfrowe i oprzyrządowanie z nimi związane: e-booki, e-readery. Kolejna innowacja techniczna, usuwająca w niebyt tradycyjne „słowo drukowane” i udostępniająca niemal wszystko, co zostało na piśmie utrwalone w dziejach ludzkości. (zob. np. Gołębiowski, 2008, 2009).

4. Fora internetowe, blogi i portale społecznościowe oraz oprogramowanie do ich realizacji jako podstawa wymiany informacji, tworzenia kontaktów, a także sieci społecznych, inicjowania akcji i działań społecznych itp.

5. Platformy edukacyjne, pozwalające na realizację nietradycyjnych modeli edukacji i transmisji wiedzy oraz nowych, skutecznych form transmisji wiedzy¹⁹ (platformy typu Moodle — <http://moodle.org> — itp.).

6. Konwergencja cyfrowych mediów technicznych: szybko postępujące łączenie różnych urządzeń cyfrowych w jedno urządzenie pozwalające na wszechstronny dostęp do sieci i materiałów cyfrowych (takie jak smartfony i netbooki). Tendencja ta pozwoli wkrótce na wynalezienie małego

¹⁹ Badania nad efektywnością takich form edukacji wykazują ich przewagę nad nauczaniem tradycyjnym — zob. np. *Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning* (2009).

i mobilnego urządzenia osobistego, które będzie uniwersalnym „dostępnikiem” do wszelkiej wiedzy, o jakiej możemy pomyśleć²⁰.

Wymienione narzędzia to bardziej rozwiązania techniczne, jednak w sieci pojawiają się też ogólne koncepcje ekonomiczne, menedżerskie, organizacyjne, nowe modele biznesu, rozpowszechniające się prędko w naszym wirtualnym świecie. Przykłady:

1. Wikinomia, jako nowa fundamentalna koncepcja globalnej współpracy, najbardziej całościowa, holistyczna idea wykorzystania sieci, istotna nie tylko dla świata wiedzy²¹.

2. Idea *open source* — ogólnie dostępnego oprogramowania, rozwijanego wspólnie przez użytkowników i twórców (rozdzielenie to często traci dziś sens)²².

3. Idea *crowdsourcing* (obecna w podejściu Google, wikinomii, wikipedii i wielu innych rozwiązaniach. *Crowdsourcing* to koncepcja, zgodnie z którą pomysły i kreatywność „zwykłych ludzi” mogą napędzać innowacje, zyski, pomagać w gromadzeniu wiedzy itp. (zob. Howe, 2009).

Z punktu widzenia rozpowszechniania i dostępności wiedzy takie modele biznesu są ważne, ponieważ opierają się na zmianie sposobu zarabiania pieniędzy, odejściu od tradycyjnego pojęcia towaru, za który nabywca płaci określoną cenę. Istota nowości to dostęp bezpłatny do treści finansowanych z innych źródeł (Google), dostęp na zasadzie abonamentu, dostęp na zasadach współtworzenia lub systemu typu *all inclusive*, w których za niewielkimi opłatami użytkownicy korzystają z dowolnej liczby informacji w swobodny sposób.

Co ma z tym wspólnego **kultura**? To, czy nawet rewolucyjne zmiany techniczne zmieniają istotnie sposób naszego życia, zależy od zasad i wartości, na jakich oparta jest nasza kultura. Dotyczy to również zmian w wirtualnym świecie informacji i wiedzy, jakie dzisiaj odserwujemy. Czy można znaleźć związki między właściwościami kultury a tworzeniem i rozpowszechnianiem wiedzy? Jeśli tak, to jakie one są²³?

Każdą kulturę możemy opisać w wymiarze metaforycznym: z jednej strony mamy stan „ruch bez ładu”, a na biegunie przeciwnym — „ład bez

²⁰ Dzisiaj człowiek wyposażony w telefon komórkowy z dostępem do Internetu jest w stanie w ciągu kilku minut uzyskać wiedzę, jaką uczony-erudyta sprzed stu lat musiałby gromadzić przez kilka, kilkanaście lat...

²¹ Zob. tekst Danuty Pieter *Wikinomia, czyli rewolucja nowej gospodarki wiedzą i innowacją*, zamieszczony w tym tomie.

²² Definicje dotyczące „otwartego źródła” zob. np. <http://www.opensource.ite.pl/page/definicja.html>. Dostęp: 4 września 2009 r.

²³ Dokładną analizę związków między kulturami a innowacyjnością i innymi zjawiskami dotyczącymi wiedzy zawiera artykuł Damiana Grabowskiego *Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności. Kultura, efektywność a innowacyjność*, zamieszczony w tym tomie. Zob. też van Dijk, 2010.

ruchu”. Z grubsza chodzi o chaos w klasycznym, negatywnym znaczeniu — sztywność i bezruch, niezdolność do zmiany. Każda istniejąca kultura musi zająć miejsce mniej więcej pomiędzy tymi biegunami, inaczej tak czy owak upadnie i zamieni się w chaos. Innymi słowy, kultura, tak jak organizacja i społeczeństwo, to „ład w ruchu” — stan oscylujący pomiędzy opisanymi krańcami.

Z punktu widzenia rozwoju kultury istotne jest, aby kultura była bliższa raczej lewemu krańcowi — dynamicznemu chaosowi, który rozpuszcza struktury z prawego krańca i powoduje zmiany, dynamikę, obieg wiedzy, innowacji, treści. Tak funkcjonują organizacje i instytucje będące dziś w czołówce postępu w dziedzinie wiedzy i technologii. Do przeciwnego krańca zbliżają się na przykład tradycyjne instytucje „tezauryzujące” wiedzę, jak uniwersytety, w których następuje bardziej recykling wiedzy niż jej tworzenie.

Paradoksem kultury (może życia w ogóle?) jest to, że kultura **potrzebuje energii chaosu, aby go zmniejszać**. Chaos jest źródłem energii, inspiracji, tworzywa. Umiejętność czerpania z niego jest podstawową dla rozwoju kultury, może zwłaszcza takiej jak nasza, opartej na wiedzy i świecie wirtualnym; kultury eliminujące chaos tracą energię, motywację, sztywnieją, degenerują się.

To zbliżenie do chaosu powoduje, że kultura wytwarza takie wzory myślenia i działania, jak: różnorodność, otwartość, tolerancja, zmienność — czyli wzory wyraźnie sprzyjające aktywnemu krążeniu wiedzy, budowaniu porządków dostępnych dla wszystkich i dających wszystkim poczucie sensu, porządku.

Dzisiejszy świat potrzebuje zresztą nie tyle wiedzy, ile inteligencji: można ją rozumieć w tym tekście jako zdolność poruszania się po cyklu dynamiki wiedzy, który stosuje. Tak rozumiana inteligencja to zdolność zadawania pytań i tworzenia odpowiedzi, po czym odrzucania ich i zadawania nowych pytań. Drogą do takiej inteligencji i wiedzy uwolnionej jest traktowanie „struktur informacyjnych” jako doraźnych, nietrwałych procesów służących konkretnym celom; pragmatyczne pojmowanie wiedzy jako sposobów działania i rozwiązywania problemów, a nie trwałej i niezmiennej „skarbnicy wiedzy”.

Takie podejście wymaga kształtowania kultury tolerującej chaos, niejasność, tymczasowość i „ulotność”; kultury pytań, a nie odpowiedzi. Patrząc na dzisiejszy świat, nawet ten najbardziej kulturowo zaawansowany, widzimy, że to na razie utopia...

Nasuwa się taki oto najprostszy wniosek: kultura nowej wiedzy powinna, jak sądzę, świadomie dążyć do ukształtowania dwóch jej atrybutów, połączonych w optymalny sposób: otwartości na **zmiany** i **tolerancji chaosu jako (pozornej) niewiedzy**. Połączenie tych elementów

w odpowiednich proporcjach jest chyba najprostszą receptą na postęp wiedzy i generowanie takich idei, które — jak definiowałem wcześniej — tworzą świat ludzkiego porządku, bardziej nam przyjazny i sprzyjający osiągnięciu naszych celów.

Recepty, jak stworzyć taki świat, unikając nadmiernego ryzyka pograżenia naszej cywilizacji w chaosie i destrukcji, zależą również od postawienia właściwych pytań i uzyskania właściwej wiedzy: są to „meta-czynności” poznawcze, decydujące o przyszłości naszej kultury.

A efekty współczesnej rewolucji informacyjno-kulturowej? Możemy je widzieć z dwóch perspektyw. Pierwsza nawiązuje do wcześniej sformułowanej listy cech wiedzy w kulturze „tradycyjnej”. W moim przekonaniu praktycznie wszystkie wymienione cechy (może z wyjątkiem umiarkowanej tezauryzacji wiedzy) są negatywne z punktu widzenia takiego funkcjonowania „nowej wiedzy”, jakie się stopniowo wyłania. Wobec tego, zadaniem kultury nowej wiedzy będzie odrzucanie lub neutralizowanie cech wcześniej wymienionych, czyli pragmatyzacja, defetyszyzacja, deskralizacja, deinstytucjonalizacja wiedzy itd. Procesy te nie tylko są postulowane; one po prostu będą następować spontanicznie pod naporem nowej rzeczywistości, tak jak faktycznie już postępują²⁴.

Pozostałe efekty leżą raczej w sferze prorocत्व i ich przewidywanie nie ma sensu. Można jednak ekstrapolować pewne tendencje już istniejące i wyobrażać sobie, jakie zmiany nastąpią w wyniku ich konwergencji, wzajemnej synergii. Najważniejsze z tych różnorodnych tendencji to:

1. Upadek tradycyjnych nośników wiedzy: nieuchronny zanik tradycyjnej książki, prasy, papieru. W efekcie zanik takich instytucji, jak biblioteki, drukarnie, księgarnie itd., oraz brak ludzi obsługujących te dziedziny (drukarze, bibliotekarze, księgarze).

2. Eksternalizacja wiedzy, czyli gromadzenie wiedzy poza ludzkim umysłem, na nośnikach lub w środkach wirtualnych, rodzaj „cyborgizacji” umysłu, który, aby sprawnie funkcjonować, będzie musiał mieć stałą łączność ze sferą wirtualną.

3. Zmiana treści kształcenia i nauczania: na przykład zanik wiedzy deklaratywnej typu „że”, dominacja wiedzy performatywnej „jak” (wiedzę deklaratywną możemy błyskawicznie znaleźć w sieci, po co więc obciążać pamięć?).

4. Zanik nauki i edukacji „przedmiotowej”, podzielonej na odrębne dyscypliny, wyspecjalizowanej: Internet nie jest podzielony na „kierunki” ani „dyscypliny”.

²⁴ Warto tu przyjąć diagnozę Zygmunta Baumana, który w swoich ostatnich pracach mówi o „płynnej” (*liquid*) rzeczywistości, nowoczesności itp. Wydaje się oczywiste, że dziś można by postulować również „płynną wiedzę”, logicznie i funkcjonalnie dopełniającą inne płynne aspekty naszego świata. Zob. Bauman, 2006.

5. Zmiana filozofii kształcenia w takim kierunku, aby kształcenie było samodzielne i obejmowało na przykład (a) zdefiniowanie obszaru wiedzy/kompetencji, (b) samodzielne poszukiwanie wiedzy, (c) weryfikację kompetencji poprzez rozwiązywanie problemów praktycznych, (d) społeczną ocenę kompetencji/efektywności działań.

6. Nauczanie metakompetencji w postaci umiejętności poszukiwania wiedzy i jej tworzenia.

7. Rozmycie linii demarkacyjnej nauka — nienauka, podejście pragmatyczne, usuwanie dogmatyzmu z myślenia o nauce, być może koniec nauki w dzisiejszym kształcie²⁵.

8. Demokratyzacja i globalizacja dostępu do wiedzy.

9. Zmiana ekonomicznych reguł dystrybucji wiedzy, na przykład dostęp do wiedzy na zasadzie abonamentu (zob. Gołębiewski, 2009) lub innych zasad finansowych.

10. Nowe rozwiązania prawne i polityczne w dziedzinie własności, praw autorskich itp., niezbędne dla funkcjonowania „nowej wiedzy”.

Wskazane zmiany to w dużym stopniu zmiany idące w kierunku „wolnej kultury” (zob. Lessig, 2005) realizowanej w dziedzinie wiedzy jako całości. Ich jądrem jest uwolnienie wiedzy od struktur władzy; pragmatyzm, wiedza jako narzędzie dostępne dla każdego, kto umie się nim posługiwać, demokratyzacja i egalitaryzm. Jeśli te przemiany będą postępować, wówczas powstanie społeczeństwo, w którym każdy człowiek o minimalnych sprawnościach intelektualnych (tej wspomnianej metakompetencji) i odpowiedniej motywacji ma:

- nieograniczony **dostęp** do każdej wiedzy, niezapośredniczony przez państwo, rządy, instytucje, niereglamentowany, niekontrolowany, bezpłatny,
- możliwość **tworzenia** wiedzy w najszerszym sensie, zgodnie z własnymi możliwościami, bez uzyskiwania licencji ze strony władz lub instytucji,
- możliwość **rozpowszechniania** wiedzy, dzielenia się nią i konfrontowania jej z ludźmi w globalnej sieci społecznej.

Może będzie to wiedza wolna od dwóch przekleństw: władzy i metafizyki. Przy czym za uwolnienie od władzy odpowiedzialna będzie bardziej technika, a za uwolnienie od metafizyki — raczej zmiany kulturowe, jeśli takie nastąpią.

Ani dzisiejsze, ani przyszłe społeczeństwo nie będzie walczyć ze starymi formami wiedzy. Nie będzie to krwawa rewolucja ani przewrót. Po-

²⁵ Koniec nauki oznacza tu przesunięcie myślenia o nauce w kierunku na przykład poglądów Paula Feyerabenda, a jednocześnie potwierdzenie przepowiedni Johna Horgana o pewnym rodzaju — przynajmniej — „końca nauki” (Horgan, 1997).

zostawimy je samym sobie, przekroczymy i ominiemy, tworząc zupełnie nowe systemy porządku i idee wiedzy. Przytoczę znane słowa T.S. Eliota: ten stary świat skończy się „nie z hukiem, ale ze skowytem”. Już się kończy.

Nowocześni twórcy wiedzy — postulaty

To, że istnieje nauka, nie znaczy, że jest coś do nauczenia się.

Norbu Namkhai

Co w opisanych warunkach mogą osiągnąć — a przynajmniej robić — ludzie profesjonalnie tworzący i rozwijający wiedzę, owi „kognitariusze”, jeśli chcieliby zmierzyć się z dzisiejszym światem wiedzy i doskonalić procesy jej powstawania oraz oddziaływania na nasze życie?

Podzielmy warunki tworzące kulturę wiedzy na dwie kategorie: to, co jest zastanym warunkiem/składnikiem kultury, i to, co tkwi w ludziach tworzących wiedzę. Pierwsze to wzory kulturowe, których zmiana zazwyczaj nie leży w gestii pojedynczego człowieka i jest długim historycznym procesem. To jest to, co skrótowo już opisałem. Drugie to na przykład określone kompetencje, które można osiągnąć, opanować, których można się nauczyć.

Jeśli chcemy w pewnych warunkach kulturowych osiągnąć jakieś cele lub wykonać pewne zadania, to dobrze jest dysponować pewnymi umiejętnościami, kompetencjami lub postawami, które korespondują z kontekstem kulturowym; tak jak chcąc nawiązać relacje społeczne z jakimiś ludźmi, dobrze jest mówić ich językiem. Jakie kompetencje, jaki, szeroko ujmując, „język” wydaje się potrzebny współczesnemu „kognitariuszowi”, twórcy wiedzy, aby jego wytwory weszły w obieg wiedzy i pozostały w nim choćby na minimalny czas? Lista takich kompetencji mogłaby obejmować:

1. Kreatywność, generatywność w tworzeniu pytań i odpowiedzi. Trzeba mieć świadomość, że żadna wiedza nie trwa wiecznie i musi być zastępowana nowymi pytaniami-odpowiedziami, że generowanie struktur wiedzy napędza proces jej dynamiki.

2. Krytycyzm, zdolność oporu wobec autorytetów. Przekonanie, że nie ma racji nikt, kto swoje pomysły przedstawia jako ostateczne, wyjątkowe, niezastąpione, i podejrzliwość wobec takich zachowań jako ukrywających niekoniecznie teoretyczne interesy.

3. Ironiczny dystans wobec własnych wytworów, coś, co Richard Rorty nazywa „prywatną ironią”²⁶. Jest to w gruncie rzeczy taki sam krytycyzm, jaki stosujemy wobec innych, ale stosowany do samego siebie, a dokładniej — do własnych wytworów.

4. Świadomość bycia autorem własnych wytworów i przekonań — występowanie we własnym imieniu, podmiotowo, świadomość, że za naszymi poglądami stoimy my, a nie „prawda”, „nauka”, „metoda” itp. Jest to, mówiąc inaczej, zdolność „indywidualizacji”, niwelowanie efektu instytucjonalizacji wiedzy.

5. Zręczność społeczna. Zaakceptowanie faktu, że wiedza jako instytucje to również polityka: władza, interesy, grupy ekspertów, grupy nacisku i interesów, toczące swoje gry. Przekonywanie i retoryka, jak wszędzie, są środkami wywierania wpływu. Nie wystarczy największe „odkrycie”, najpiękniejsza teoria. Trzeba ją jeszcze „wprowadzić w określony obieg społeczny”, używając osobistego i cudzego wpływu, zdolności społecznych, retoryki, siły przekonywania.

6. Efektywna samoświadomość, poczucie własnej wartości i możliwości, poczucie sprawstwa, samoasertywność, wiara w powodzenie itp. Zespół sposobów myślenia o sobie, określony pozytywny obraz siebie, który pomaga wykorzystać inne kompetencje z tej listy. Taki obraz siebie to również „metakompetencja”, czyli kompetencja umożliwiająca korzystanie z innych swoich kompetencji.

7. Komunikacyjne umiejętności społeczne, praca w sieciach społecznych: zdolność złożonego i wieloaspektowego komunikowania się z bliskimi i rozległymi sieciami społecznymi, przy użyciu wszelkich współczesnych środków technicznych.

8. Zdolność wykorzystywania i syntetyzowania wielu źródeł informacji, przede wszystkim korzystanie z narzędzi informacyjnych tworzonych w dzisiejszym świecie wirtualnym.

Gdyby można coś sugerować twórcom wiedzy dzisiaj, to warto wskazać ideę pewnego pragmatyzmu: traktowania wiedzy (informacji, idei) nie jako prawdy, dobra, towaru czy skarbu. Traktowanie wiedzy jako narzędzia, użytecznego do konkretnych celów, w konkretnych sytuacjach, które odkłada się po wykonaniu zadania, nie oczekując, że doprowadzi nas do „zbawienia” w jakimkolwiek sensie, że da nam „ostateczny wy-

²⁶ Richard Rorty używa określenia „prywatna ironia” w odniesieniu do postawy człowieka odczuwającego silne wątpliwości wobec „słownika”, którym się aktualnie posługuje, mającego świadomość, że jego poglądy nie mogą zasadniczo potwierdzić lub obalić sensowności tego słownika oraz że istnieje wiele innych słowników, ani lepszych, ani gorszych w znaczeniu „styczności” z rzeczywistością. Ogólnie chodzi o wewnętrzny dystans wobec własnych poglądów, świadomość, że są one prowizoryczne i jedno z wielu możliwych (zob. Rorty, 2009b, s. 121—122).

nik²⁷. Każda idea, każdy porządek, jaki tworzymy, jest „do odwołania”, jest narzędziem, a nie prawdą. Taka postawa powinna być indywidualnym nawykiem, zanim stanie się wzorem kulturowym²⁸.

Zamiast kurczowo trzymać się istniejących rozwiązań, powinniśmy często zanurzać się w obszar niejasnych pytań, traktując to jako poznawcze oczyszczenie i inspirację. Uprawiać „twórczą destrukcję” postulowaną przez wielu w zarządzaniu organizacjami. Należy pamiętać, że niewiedza jest nieodłącznym składnikiem wiedzy: zamiast oddawać cześć dogmatycznym a niepewnym porządkom, należy mówić „nie wiem, nie wiadomo” itp.

We współczesnej kulturze chaos tak czy owak jest wszechobecny. Jak wszędzie. Chodzi o to, aby umieć robić z niego użytek, wykorzystując go jako generator pomysłów i nowych porządków. Chaos, jak go tu rozumiem, to dziedzina, w której potencjalnie tkwią wszystkie porządki, jakie możemy stworzyć. To źródło energii, inspiracji i pomysłów — materiał dla naszej inteligencji. Jak mówił Zaratustra Nietzschego: „Powiadam ci zatem, jedynie wówczas możesz zrodzić tańczącą gwiazdę, gdy nosisz w sobie chaos”²⁹.

Być może kultura nowej wiedzy nie będzie kulturą wiedzy w tradycyjnym znaczeniu. Poznawczą sytuację człowieka w tej nowej kulturze oddaje dobrze tytuł powieści K. Ishiguro „malarz świata uludy”³⁰. Rzeczywiście, można wiedzę określać jako użyteczną uludę, a działania poznawcze jako generowanie modeli rzeczywistości, bez szczególnej nadziei, że któryś z nich okaże się „prawdziwy” i „wieczny”. Wobec tego tworzenie wiedzy byłoby rodzajem zabawy na plaży, rysowaniem patykiem na piasku jakichś idei lub wzorów, by po chwili fala zmyła je bez śladu. Patronem takiej postawy wobec wiedzy mogliby być pospół — (ach, ten powracający antyczny porządek!) — Sokrates i jego nieśmiertelne (?) „wiem, że nic nie wiem” oraz *panta rhei* Heraklita. Niestety, obaj są już tylko odpadkami na śmietniku kultury...

²⁷ Są to idee inspirowane głównie pragmatystyczną filozofią Richarda Rorty’ego (zob. np. Rorty, 2009a, 2009b).

²⁸ O psychologicznym problemie związanym z ukształtowaniem takiego nawyku — zob. przypis 9 w tym artykule.

²⁹ Tłum. J. Prokopiuk, P.J. Sieradzan. Podaję za: Storr, 2009.

³⁰ W polskim tłumaczeniu Marii Skroczyńskiej-Miklaszewskiej. W oryginale „an artist of the floating world” (Ishiguro, 2001).

Zakończenie

Współczesny chaos to strefa wirtualna: Internet i wszystkie jego sąsiedztwa. Jest to Chaos rodem z greckiej mitologii: pozytywny, twórczy, zawierający wszelkie późniejsze porządki. Próżnia, zawierająca w sobie wszystko... Całkiem dosłownie, chaos jest najwyższym porządkiem i potencjalnie — pełnią możliwości. Powoduje u nas lęk i bezradność dlatego, że nie potrafimy go objąć naszymi umysłami. Liczba mniejszych, zrozumiałych dla nas porządków, jakie tkwią w chaosie, jest zbyt duża, abyśmy ją mogli pojąć: stąd nasze przerażenie w obliczu chaosu...

Chaos współczesny, wirtualny budzi też lęk u pewnego rodzaju ludzi, pragnących kontrolować wiedzę, manipulować nią, reglamentować ją. Tego nie da się zrobić ze światem wirtualnym. Jego powstanie miało znaczenie przełomowe z tego samego względu co powstanie Google: pozbaвило konkretnych indywidualnych ludzi, nawet największych, najbardziej kompetentnych geniuszy (lub tyranów), możliwości kontrolowania wiedzy. Wiedza współcześnie coraz bardziej wyzwala się spod naszej kontroli.

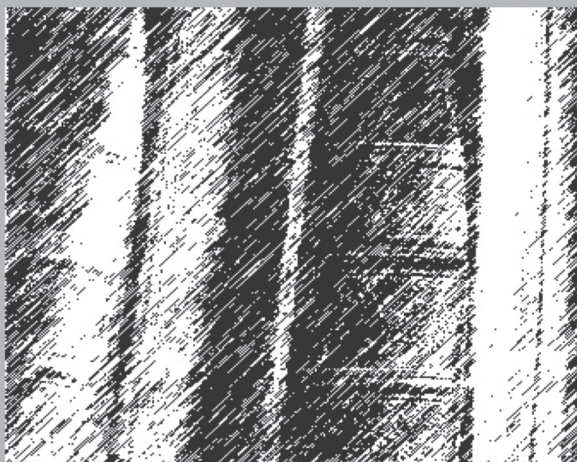
Ten artykuł stanowi próbę wprowadzenia w proces wiedzy małej cegiełki porządku — która być może zostanie gdzieś wykorzystana do budowy większej i sensowniejszej budowli — takim budowaniem jest bowiem proces wiedzy.

Postawy wobec wiedzy, jakie postuluje, nie są łatwe i wymagają rodzaju heroizmu: tworzenia czegoś, o nietrwałości czego wiemy z góry. Postęp kultury to rozwijanie umiejętności pozbywania się złudzeń. Więcej, to zdolność akceptacji tego, że być może mamy tylko złudzenia. Nasza wiedza może być złudzeniem, ale jeśli to złudzenie jest skuteczne, jeśli pozwala działać, osiągać nasze cele, wówczas rodzi się pytanie: co jest złudzeniem, a co nie ma praktycznego sensu. Twórzmy wobec tego złudzenia skuteczne.

Rozważania o kulturze nowej wiedzy są utopijne. Każda utopia wydaje się nieprawdopodobna, aż do momentu jej realizacji. Zakładając, że szansa tej realizacji istnieje, można myśleć o tym, co nam ta realizacja przyniesie oraz jakie korzyści lub groźby mogą z niej płynąć. Ale o już kolejnym etapie bezustannego „dziania się” wiedzy: chaos — porządek — chaos...

Bibliografia

- Barney D., 2008: *Spoleczeństwo sieci*. Warszawa.
- Bauman Z., 2006: *Płynna nowoczesność*. Kraków.
- Dijk van, J., 2010: *Spoleczne aspekty nowych mediów*. Warszawa.
- Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies*, 2009. U.S. Department of Education. Office of Planning, Evaluation, and Policy Development. Policy and Program Studies Service.
- Gołębiewski Ł., 2008: *Śmierć książki | no future book*. Warszawa.
- Gołębiewski Ł., 2009: *Szerokopasmowa kultura*. Warszawa.
- Grimal P., 1990: *Słownik mitologii greckiej i rzymskiej*. Wyd. 2. Wrocław—Warszawa—Kraków.
- Horgan J., 1997: *The End of Science: Facing the Limits of Knowledge in the Twilight of the Scientific Age*. New York.
- Howe J., 2009: *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. New York.
- Ishiguro K., 2001: *An Artist of the Floating World*. London.
- Jarvis J., 2009: *Co na to Google?* Warszawa.
- Lessig L., 2005: *Wolna kultura*. Warszawa.
- Liotard J.-F., 1997: *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*. Warszawa.
- Mainzer K., 2007: *Poznawanie złożoności. Obliczeniowa dynamika materii, umysłu i ludzkości*. Lublin.
- Mitchell M., 2009: *Complexity. A guided tour*. New York.
- Papińska-Kacperek J., red., 2008: *Spoleczeństwo informacyjne*. Warszawa.
- Reppesgaard L., 2009: *Imperium Google*. Warszawa.
- Rorty R., 1994: *Filozofia a zwierciadło natury*. Warszawa.
- Rorty R., 2009a: *Przygodność, ironia i solidarność*. Wyd. 2. Warszawa.
- Rorty R., 2009b: *Filozofia jako polityka kulturalna*. Warszawa.
- Shuen A., 2009: *Web 2.0. Przewodnik po strategiach*. Gliwice.
- Storr A., 2009: *Kolosy na glinianych nogach. Studium guru*. Warszawa.
- Tapscott D., Williams A.D., 2008: *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa.
- Varela F.J., Thompson E.T., Rosch E., 1992: *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge Mass.
- Vinge V., 1993: *Technological singularity*. „Whole Earth Review”, winter.
- Voparil Ch., Bernstein R.J., eds., 2010: *The Rorty Reader*. Wiley-Blackwell.
- Zhuangzi, 2009: *Prawdziwa księga południowego kwiatu*. Warszawa.



DAMIAN GRABOWSKI

Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności Kultura, efektywność a innowacyjność

Cultural factors of economic growth and innovation. Culture and innovation

Abstract: The article presents the relations between culture, economic growth and innovation. Some values, norms and attitudes are connected with economic growth while the others are connected with its lack. The article shows the values and norms that can be regarded as cultural factors of economic growth. Cultural factors connected with predictability such as effective time management and trust in social system favoured industrialization. Economic growth is connected with the following elements of culture: religion that praise people accumulating wealth (pharisaic religion), belief in the individual and freedom of action, tightness (norms are imposed tightly), and belief that wealth is something that does not exist yet. Other values such as acceptance of competition, saving money and work ethic are also very important. Some values are important for discipline and production (work ethic) and are components of tight, bureaucratic cultures with low equifinality. On the other hand, other values (independence, freedom of action) are important for creativity, which seems to be crucial when planning production. These values are components of flexible cultures. Creativity is the feature of flexible cultures with high equifinality. The factors of innovation are both in tight and flexible cultures. Organization connecting these both cultures is metaflexible and does not accept neither excessive flexibility (chaos) nor excessive tightness (excessive bureaucracy).

Key words: work ethic, organization culture, economic growth, innovation, flexibility.

Wstęp

Wzrost gospodarczy, innowacyjność i kultura

Artykuł ten dotyczy związku kultury i efektywności gospodarczej z innowacyjnością. Staram się dowieść tutaj, że normy, wartości i postawy decydują o sukcesie gospodarczym pewnych krajów lub braku tego sukcesu w przypadku innych. Landes napisał: „Max Weber miał rację. Studiując historię rozwoju gospodarczego, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że kultura przesądza prawie o wszystkim” (Landes, 2005, s. 42). Można zwrócić tutaj uwagę na sukces ekonomiczny pewnych imigranckich grup mniejszości etnicznych, na przykład Chińczyków w Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, Hindusów w Afryce Wschodniej, Libańczyków w Afryce Zachodniej.

W tekście niniejszym przyjmuję, że **efektywność gospodarcza** jest stanem rzeczy równoznacznym z osiąganiem konkretnych zysków ekonomicznych, które prowadzą do osiągania następnych. Zastępuję termin „efektywność gospodarcza” takimi słowami, jak: dobrobyt, produktywność, rozwój gospodarczy, sukces, **wzrost**, a w końcu bogactwo. Innymi słowy, opisuję tu zmienne kulturowe, które zwiększają produktywność.

Michael Porter (2003, s. 61) zauważył, że „dobrobyt, albo inaczej stopa życiowa, danego narodu stanowi pochodną produktywności, z jaką gospodaruje on swoimi zasobami ludzkimi, kapitałowymi oraz naturalnymi. Produktywność ta odpowiada za poziom realnych zarobków oraz za dochodowość kapitału, [wyznaczając — D.G.] [...] główne czynniki determinujące dochód narodowy na jednego mieszkańca”. Przychody w przeliczeniu na jednego mieszkańca są tutaj podstawowym wskaźnikiem efektywności gospodarczej.

Porter opisując makroekonomię dobrobytu, wymienia jako jeden z czynników tego zjawiska **innowacyjność** (Porter, 2003; por. Lindsay, 2003). Nazwa ta jest tutaj synonimem słowa „innowacja”¹, które oznacza „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (Podręcznik Oslo, 2008, s. 48).

¹ Tym samym zawężam znaczenie terminu „innowacyjność”. Szeroką definicję tego terminu podają Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (2000, s. 27), jest to „szczególny proces odnawiania się ludzi i organizacji”. Takie spojrzenie akcentuje nie tylko rezultat, czyli samą innowację w postaci wynalazku, nowego produktu czy usprawnienia organizacyjnego, ale także, a może przede wszystkim proces kreowania innowacyjności rozciągnięty w czasie (zob. *Słowniczek najważniejszych pojęć* w tym tomie). Treść tego artykułu dotyczy jednak także innowacyjności w tym drugim, szerszym rozumieniu.

Z innowacją mamy do czynienia wówczas, gdy produkt, proces, metoda marketingowa lub organizacyjna są nowe lub udoskonalone, co może oznaczać większą efektywność. Za przykład innowacji organizacyjnej można uznać *reengineering* Hammera (Sennett, 2006; Zgorzelski, 2002).

Można zatem przyjąć, że innowacyjność jest związana z efektywnością gospodarczą, a wręcz założyć, iż ta pierwsza jest warunkiem tej ostatniej, i oczekiwać, że czynniki kulturowe sprzyjające innowacyjności wyznaczają efektywność gospodarczą, i odwrotnie: kultura warunkująca efektywność sprzyja innowacyjności².

W naukach społecznych na oznaczenie innowacyjności pojawiają się takie terminy, jak twórczość (Kozielecki, 1992), inwencja oraz kreatywność (Nęcka, 1987). Należy przyjąć, że innowacyjność to sfera praktyki gospodarczej (produkcji, sprzedaży), natomiast twórczość to nowe pomysły, które prowadzą do pojawienia się prototypu produktu w procesie jego wytwarzania lub opracowania nowej metody. Sfera prototypu to już **innowacja, która w kulturach europejskich i amerykańskiej posiada konotacje pozytywne. W gospodarce przyjmuje się, że innowacje to takie nowe produkty i metody, które prowadzą do zwiększenia efektywności i zysków**³. W wielu okolicznościach innowacje wiążą się jednak z obniżeniem zysków i poniesieniem pewnych środków finansowych na przykład na badania. Zyski przychodzą dużo później. Innowacje są zatem związane przede wszystkim z inwestycjami.

„Kultura” to termin powszechnie używany w naukach społecznych, takich jak socjologia, psychologia, a szczególnie antropologia, dla której ów termin — jak zauważył Burszta — jest racją bytu, ponieważ „ukierunkowuje sposób, w jaki [ta dziedzina — D.G.] określa [...] świat ludzkiej intencjonalności” (Burszta, 1998, s. 35).

Zajmujący się zagadnieniami kultury w odniesieniu do organizacji Bjerke dokonał przeglądu definicji i koncepcji tego pojęcia; zauważył, że „każda definicja kultury jest także jej teorią” (Bjerke, 2004, s. 27). Można jednak zauważyć pewne wspólne elementy tych teorii, a mianowicie

² W przypadku rozpatrywania efektywności jako wydajności kultura wzmacniająca wydajność doprowadza do zmniejszenia innowacyjności. Stabilne, biurokratyzowane i sztywne kultury podtrzymujące wydajność hamują procesy innowacyjne, aczkolwiek Taylor wprowadził wiele innowacji zwiększających produkcję, o czym piszę dalej.

³ W wielu sytuacjach jest oczywiście inaczej, np. nowe metody organizacyjne prowadzą do obniżenia efektywności gospodarczej. Innowacyjność jest bowiem działaniem bardzo ryzykownym, nie zawsze prowadzącym do sukcesu, który równoznaczny jest ze skutecznym działaniem i z zyskiem (por. Kozielecki, 1992). We współczesnym świecie nastawionym na konsumenta trudno sobie jednak wyobrazić organizacje ekonomiczne, które nie wprowadzają innowacji. Takie organizacje przepadają lub realizują zlecenia, będąc źródłem siły roboczej.

po pierwsze, zachowania i wartości, po drugie, świadome zachowania i wartości oraz nieświadomiane zachowania i wartości. Te cztery elementy składają się na różne koncepcje kultury. Z nimi są związane takie pojęcia, jak normy, postawy, system znaczeń.

A zatem, jakie wartości, normy, postawy sprzyjają rozwojowi ekonomicznemu oraz innowacji? O jakim systemie znaczeń można mówić w przypadku krajów, które odniosły sukces gospodarczy? Zakładam, że ów sukces związany jest z innowacyjnością.

W części pierwszej tego artykułu przedstawiam pewne grupy czynników środowiskowych i społecznych — ich układy, które zwiększają wzrost gospodarczy poprzez zwiększanie przewidywalności otoczenia. Druga część tekstu ukazuje listę czynników kulturowych efektywności gospodarczej i innowacyjności. W części trzeciej próbuję zestawić te czynniki w określoną konfigurację, która określona została terminem „kultura organizacji”.

Układy czynników efektywności i wzrostu gospodarczego

Kultura nie jest oczywiście jedynym czynnikiem wpływającym na wzrost gospodarczy. Aby odpowiedzieć na pytanie o wpływ kultury, należy przeanalizować układy wielu zmiennych i powiązań między nimi. Jeffrey Sachs (2003) wskazał trzy grupy takich czynników:

1. Położenie geograficzne — które wiąże się z tym, że niektóre obszary są bardziej niż inne uprzywilejowane. Do korzyści wynikających z dogodnego położenia możemy zaliczyć na przykład dostęp do podstawowych zasobów naturalnych, sprzyjające warunki do uprawy ziemi oraz korzystny klimat. Klimat jest znaczącym czynnikiem, kiedy rozpatrujemy przypadek Europy. David Landes (2005, s. 36) zauważył, że „europejskie zimy są na tyle mroźne, by trzymać w szachu czynniki chorobotwórcze i zarazy. [...] Nawet te łagodne stanowią zaporę ograniczającą szerzenie się chorób. Choroby endemiczne istnieją, daleko im jednak do morderczych i okaleczających schorzeń typowych dla stref gorących. Choroby pasożytnicze zdarzają się rzadko”. Zdaniem Sachsa, w strefie umiarkowanej (przypadek Europy) dominują choroby zakaźne przekazywane w wyniku bezpośredniego kontaktu między osobnikami ludzkimi, natomiast w strefie tropikalnej rozprzestrzenianie takich chorób odbywa się między innymi za pośrednictwem owadów i mięczaków (Sachs, 2003).

Sachs opisał trzy prawdopodobne główne powody ciągłego ubóstwa obszarów tropikalnych: „czynniki związane z rolnictwem, zdrowiem i mobilizacją zaplecza naukowego” (Sachs, 2003, s. 84). Problemy, na które napotyka rolnictwo na tych terenach, to kolejno: „słabe gleby oraz silna erozja i wyjałowienie terenów zajętych przez lasy deszczowe, brak ustabilizowanych opadów oraz ryzyko suszy w rejonach o dużych wahaniami wilgotności, znaczna ilość szkodników, duże straty podczas magazynowania żywności, a także obniżona wydajność fotosyntezy na obszarach o wysokich temperaturach w ciągu nocy” (ibidem). W ten sposób z uwagi na niższą wydajność rolnictwa znaczny odsetek populacji skupia się w ramach sektora rolniczego.

2. System społeczny — w ramach tej grupy można umieścić właśnie czynniki kulturowe. Sachs ukazuje tutaj tezy Webera dotyczące społeczności kapitalistycznych. W ramach takich systemów „państwo opiera się na rządach prawa. Występuje wysoka mobilność społeczna, a wymiana gospodarcza odbywa się za pośrednictwem instytucji rynkowych” (Sachs, 2003, s. 87).

3. Dodatnie sprzężenie zwrotne — istotą tego zjawiska jest sytuacja, w której bogaci stają się silniejsi i jeszcze bogatsi, co można określić jako eskalację nierówności (zob. Tomaszewski, 1982).

Harry Triandis (1984) wskazuje, że rozwój ekonomiczny związany jest ze stopniem przewidywalności danego środowiska. Opisane obszary tropikalne można uznać za środowisko o niskim stopniu przewidywalności. Możliwość przewidywania zdarzeń wzmacnia przekonania o wartości sukcesu ekonomicznego. Sukces to nagrody, a nagrody są możliwe w warunkach, w których można przewidywać, co się wydarzy. Nagrody to pewne stany przewidywane. Brak przewidywalności prowadzi do bezradności, natomiast przewidywalność umożliwia osiągnięcie stałych zysków.

Przewidywalność wiąże się również z wyższym poziomem zaufania. Aby ludzie działali, muszą ufać systemowi i sobie wzajemnie. Człowiek musi mieć pewność, że ludzie, którym pożyczył pieniądze, zwrócą mu je, lub też że ludzie zrobią to, co obiecali zrobić. W społeczeństwach, w których poziom zaufania jest niski, organizacje zatrudniają dwóch lub trzech pracowników do wykonania tego samego zadania; w społeczeństwie o wysokim poziomie zaufania, zadanie wykonywane jest przez jednego pracownika. „Praca [w społeczeństwie o niskim stopniu zaufania — D.G.] jest zatem organizowana tak, że działanie jednej osoby jest kontrolowane przez kilka innych osób” (Triandis, 1984, s. 85). Taka kontrola ogranicza swobodę działania.

Przewidywalność wiąże się także z efektywnym zarządzaniem czasem. Zarządzanie to ma szczególne znaczenie w kontekście planowania i orientacji na przyszłość. Tylko rzeczywistość przewidywalna umożliwia

efektywne zarządzanie czasem i planowanie. W systemach społecznych, w których planowanie nie jest nagradzane, ponieważ zdarzenia następują bardzo chaotycznie, bardzo trudno jest ukształtować orientację na przyszłość.

Z przewidywalnością w kontekście zmiennych kulturowych związane są stabilność danej kultury, sztywność (mało miejsca na odstępstwa od normy) oraz niezawodność rodzicielskiego zachowania. Takie zmienne sprzyjają industrializacji.

Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności

W odniesieniu do systemu społecznego, w tym kultury, można opisać wiele zmiennych wywierających wpływ na wzrost gospodarczy. Mariano Grondona (2003) opisał 20 czynników kulturowych, które sprzyjają rozwojowi gospodarczemu. Czynniki te można sprowadzić do pewnych wartości instrumentalnych.

Religia

Pierwszym czynnikiem wymienionym przez Grondonę jest religia faryzejska. W takim systemie „bogaci cieszą się pełnią swojego sukcesu jako dowodem Bożego błogosławieństwa, a biedni poczytują własną nędzę za przejaw potępienia” (Grondona, 2003, s. 105). Zarówno jedni, jak i drudzy czują chęć poprawy własnej sytuacji poprzez akumulację i inwestycje. W religiach plebejskich biedni czują się usprawiedliwieni, bogaci zaś spostrzegają siebie jako grzeszników i dręczą ich wyrzuty sumienia.

Przykładem religii faryzejskiej jest protestantyzm. Max Weber (1994) opisał tzw. protestantyzm ascetyczny, czyli: kalwinizm, pietyzm, metodyzm oraz sekty wyrosłe z ruchu baptystycznego⁴. Religijny wymiar ma tutaj droga dochodzenia do bogactwa, czyli praca traktowana jako sprawdzian, czy przynależy się do osób wybranych, przeznaczonych do zbawienia. Praca stanowi środek do osiągnięcia sukcesu (bogactwa),

⁴ Za wyjątkiem pietyzmu wszystkie wymienione religie mają swoje źródło w kalwinizmie. Pietyzm (niemiecki) pochodzi z odnogi luterkańskiej (Tokarczyk, 1980). Weber (1994) rozpatruje jednak pietyzm w szerszej, przede wszystkim europejskiej perspektywie.

a sukces ekonomiczny⁵ jest znakiem zbawienia (por. Furnham, 1984, 1990; Miller, Woehr, Hudspeth, 2002). Wzorzec ten jest określany jako etyka pracy (o czym dalej).

Indywidualizm i kolektywizm

Drugim czynnikiem kulturowym sprzyjającym wzrostowi gospodarczemu jest, według Grondony, wiara w jednostkę. „Poczucie swobody i panowania nad własnym losem skłania ludzi do podejmowania ryzyka i przejawiania inwencji” (Grondona, 2003, s. 106). Poczucie to jest istotnym składnikiem indywidualizmu, czyli zmiennej, której poświęcono wiele badań (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003; Hofstede, 2000; Triandis, 1999, 2000, 2001; Triandis, Suh, 2002).

Indywidualizm jest rozpatrywany jako biegun wymiaru: indywidualizm — kolektywizm, lub jako oddzielny wymiar. O wymiarze indywidualizm — kolektywizm można mówić wówczas, gdy jednostką analizy w ramach badań są kultury, czyli w sytuacji, w której ilość obserwacji to ilość kultur. Natomiast indywidualizm jako oddzielny wymiar dotyczy badań poszczególnych osób; wtedy ilość obserwacji to ilość osób badanych (Robert, Wasti, 2002; Triandis, Suh, 2002).

Indywidualizm i kolektywizm są przedstawiane jako syndromy kulturowe składające się z wielu norm, wartości, a ogólnie rzecz biorąc: z wielu wzorców zachowania. Indywidualizm to przede wszystkim dominacja jednostki nad grupą (tutaj osoba jest bytem pierwotnym, a grupa — wtórnym), natomiast w kolektywizmie grupa dominuje nad osobą (por. Daab, 1993).

Triandis (1999) opisał cztery istotne, źródłowe składniki indywidualizmu i kolektywizmu (zob. także Singelis et al., 1995):

1. Definicja *ego* — *ego* autonomiczne i niezależne od grupy (indywidualizm) — *ego* współzależne z innymi, definiowanie siebie jako części grupy lub w kategoriach pewnych aspektów grupy (kolektywizm).

2. Struktura celów — cele jednostek nie korelują z celami grupy (indywidualizm) — cele jednostki kompatybilne z celami grupy (kolektywizm). Indywidualiści stawiają własne cele nad celami grupy, natomiast kolektywiści przyznają większą wagę celom grupowym.

3. Nacisk na postawy — normy. Zachowanie indywidualistów jest wyznaczane przez postawy i osobiste potrzeby, a także inne wewnętrzne

⁵ Sam Weber (1994) nie formułuje tej tezy wyraźnie (Kozyr-Kowalski, 1967, s. 259, przypis 371). Sama ciężka praca („niezmordowana praca zawodowa”) jest dla niego ucieczką od niepewności wywołanej przez pytanie: czy należę do osób zbawionych? Sukces pojawia się jako dodatek w ramach opisu pietyzmu (Weber, 1994, s. 121, 127).

procesy, a zachowanie kolektywistów określają przede wszystkim normy, obowiązki i zobowiązania. Kolektywiści spostrzegają słabszy związek między postawami a zachowaniem niż indywidualiści.

4. Nacisk na racjonalność — więzi. Indywidualizm akcentuje szacowanie własnych korzyści i kosztów w procesie budowania związków z innymi ludźmi. Stąd też indywidualiści utrzymują takie kontakty, z których czerpią korzyści dla samych siebie. Kolektywiści stawiają natomiast wyżej relacje z innymi, potrzeby innych ludzi, nawet wówczas, gdy relacje te są dla nich niekorzystne. Podstawową formą grupy indywidualistycznej jest stowarzyszenie, kolektywistycznej zaś — wspólnota (Triandis, 1993).

We współczesnej psychologii międzykulturowej opisuje się dwa typy kolektywizmu oraz indywidualizmu. Kolektywizm wertykalny (KW) i horyzontalny (KH) oraz indywidualizm wertykalny (IW) i horyzontalny (IH). Kolektywizm wertykalny to koncentracja na wewnętrznej spójności grupy, szacunek dla norm i osób posiadających władzę, uległość wobec władzy oraz poświęcanie się grupie. Natomiast horyzontalna wersja kolektywizmu to empatia, towarzyskość i współpraca. Indywidualizm wertykalny to perspektywa Stanów Zjednoczonych, kultury, w której silnie akcentowana jest rywalizacja oraz współzawodnictwo. Trzeba „być najlepszym”, aby zajmować wyższą pozycję w hierarchii organizacyjnej i społecznej. W horyzontalnych kulturach indywidualistycznych (Australia, państwa skandynawskie) akcentowane są takie wartości, jak poleganie na sobie, niezależność od innych oraz wyjątkowość i niepowtarzalność.

Można przypuszczać — na podstawie przedstawionej tu charakterystyki oraz opisu dokonanego przez Charlesa Hampdena-Turnera i Alfonsa Trompenaarsa (2003) — że rozwój ekonomiczny to perspektywa wertykalnego i horyzontalnego indywidualizmu. Ciekawe są przypadki Japonii, Korei Południowej i Chin, należących raczej do kultur wertykalnego kolektywizmu. Wzorzec kulturowy dla Japonii to kolejno: KW: 40%, KH: 20%, IW: 25% oraz IH: 15% (Singelis et al., 1995, s. 246). Na uwagę zasługuje wskaźnik wertykalnego indywidualizmu wynoszący 25%. Japonia jest zatem, po pierwsze, kulturą w dużej mierze zindywidualizowaną. Po drugie, wertykalna kultura jest pionowa dla zachodnich obserwatorów. „Hierarchia japońska to nie tyle łańcuch poleceń [...], ile serie sięgających coraz wyżej i szerzej koordynacji czy też synchronizacji [...]. Szef jest koordynatorem pomysłów, które rodzą się na niższych szczeblach hierarchii. Działa w imieniu i na rzecz społeczności, dokonując syntezy i konfiguracji pomysłów i uwag wszystkich swoich podwładnych” (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003, s. 166). Wiele organizacji japońskich to zespoły, w których pracownicy usprawniają konkretne miejsca pracy. W opisaną przez Björna Bjerke (2004) strategii rozwoju

5 „I” (Imitacja, Ingerencja, Improwizacja, Innowacja, Inwencja) Japonia to Innowacja — oznacza to wyższość japońskich produktów nad wieloma podobnymi wyrobami wytwarzanymi na Zachodzie — oraz Inwencja, czyli wymyślanie dotychczas nieznanych rzeczy (np. sztuczna inteligencja i biotechnologia) (Bjerke, 2004, s. 193). Do Japonii można zatem odnieść następującą tezę Grondony: „wiara w jednostkę, pokładanie nadziei w jej możliwościach stanowi jeden z elementów tworzących system wartości sprzyjający rozwojowi” (Grondona, 2003, s. 106).

Brak zaufania do ludzi, rozbudowany system kontroli i nadzoru to maksymalne natężenie wertykalnego kolektywizmu, a do takiego bliżej Chińskiej Republice Ludowej. Gospodarka tego kraju to przede wszystkim tańsza siła robocza wytwarzająca produkty na zlecenie wielkich międzynarodowych korporacji. W kategorii 5 „I” to sytuacja Imitacji i Ingerencji, a czasami Improwizacji. Chińczycy wytwarzają zagraniczne towary przy użyciu tańszych materiałów, części i siły roboczej. Czasami wprowadzają małe udoskonalenia we wcześniej skopiowanych produktach. Rządziej odwołują się do własnej pomysłowości, aby tworzyć dużo lepsze produkty wyróżniające się spośród innych. W Chinach ważne jest podporządkowywanie się odgórnym zaleceniom. Póki oznacza to produkcję, póty gospodarka jest efektywna, natomiast czy gospodarka chińska okaże się innowacyjna w ramach aktualnie panującego tam systemu autokratycznego?

Reasumując rozważania dotyczące indywidualizmu i kolektywizmu oraz sytuując je w kontekście innowacyjności, można stwierdzić, że nadmierny indywidualizm może oznaczać egoizm i bezwzględną walkę, w której przepadają cenne pomysły, a nadmierny kolektywizm — brak swobody jednostki. Takie wzorce są oczywiście równoznaczne z mniejszą innowacyjnością. Indywidualizm to jednak perspektywa niezależności i swobody, natomiast kolektywizm — siły tkwiące we współpracy i w zespole ludzkim, które to wzorce są niezbędne dla innowacyjności.

Imperatyw moralny i sztywność

Kolejny czynnik rozwoju gospodarczego wymieniony przez Grondonę to imperatyw moralny. „W kulturach sprzyjających rozwojowi występuje powszechna zgodność praw i norm, które nie są nadmiernie wymagające i przez to możliwe do egzekwowania. Obligacje moralne i rzeczywistość społeczna idą ze sobą w parze” (Grondona, 2003, s. 107). W kulturach niezwiązanych z rozwojem ekonomicznym „istnieją dwa, całkowicie nieprzystające do siebie uniwersa. W skład jednego wchodzi szczytne idee i najwyższe standardy, drugi zaś świat to codzienna rzeczywistość pełna

skrywanej obłudy i hipokryzji” (ibidem). Prawo stanowi tam utopijną wizję, która świadczy jedynie o pewnych preferencjach obywateli, gdy tymczasem rzeczywistość rządzi się „prawem dżungli, prawem najbardziej przebiegłych lub najsilniejszych, a świat pełen jest lisów i wilków przebranych za owieczki” (ibidem).

Imperatyw wiąże się z opisanym przez Triandisa (1984; zob. także: Chan et al., 1996) konstruktem sztywności (ang. *tightness*)⁶. Nawet w przypadku Stanów Zjednoczonych, których kultura jest uważana za kulturę w małym stopniu sztywną, w sytuacji pracy wymagana jest zgodność zachowania z normami (por. Bell, 1998). Kultura ta jest bowiem wycinkowa (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002), a to oznacza, że w sytuacji pracy człowiek dostosowuje się do norm i reguł, natomiast poza pracą może pozwolić sobie na wolność (kultura i polityka), która pozwala na twórczość i pomysłowość.

Koncepcja bogactwa

Ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego oraz innowacji jest także koncepcja społeczna bogactwa. W krajach o dużym rozwoju gospodarczym bogactwo jest głównie tym, co jeszcze nie istnieje, natomiast w krajach o małym rozwoju tym, co już istnieje. Innymi słowy, rozwojowi sprzyja przekonanie, że „możliwości pomnażania majątku są nieograniczone, ponieważ zależą od potencjału twórczego i intuicji, a nie od ilości [stałych — D.G.] zasobów. Bogactwo można zwiększać, poprawiając produktywność” (Porter, 2003, s. 70). Takie przekonanie generuje działania zwiększające wydajność i w rezultacie zwiększa pulę do podziału. Natomiast przekonanie, że bogactwo jest wartością stałą, skłania wiele grup do walki o podział już istniejącej puli, co w efekcie „prowadzi do spadku produktywności” (ibidem)⁷.

⁶ Słowo trudne do przetłumaczenia, które oznacza zgodność zachowania z normami, regułami. Sztywność to sytuacja wysokiej zgodności zachowań i norm, a także rozbudowany system sankcji za zachowania niezgodne z wzorcem (Chan et al., 1996). Imperatyw moralny to sytuacja kultur w przeciętnym stopniu sztywnych.

⁷ To pierwsze przekonanie to sytuacja racjonalnego kapitalizmu nowoczesnego opisanego przez Webera (Bendix, 1975). Racjonalne metody osiągania zysku można identyfikować z ograniczeniem, a przynajmniej racjonalnym temperowaniem irracjonalnego dążenia do zysku, przeklętej żądzy złota (*auri sacra fames*), czyli przekonania, że bogactwo jest wartością stałą, które nie sprzyja innowacji.

Wokół etyki pracy

Piątym czynnikiem kulturowym sprzyjającym rozwojowi gospodarczemu jest związana z indywidualizmem społeczną akceptacja współzawodnictwa (Grondona, 2003). W dużej mierze kolektywistyczna kultura Japonii mogłaby wydawać się pozbawiona tego zjawiska. Nic bardziej mylnego. Co prawda, japońscy pracownicy współpracują ze sobą, ale rywalizują ich przedsiębiorstwa (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003)⁸.

Szósty opisany czynnik rozwoju gospodarczego opisany przez Grondonę to mniejsza skłonność społeczeństw prorozwojowych do konsumpcji i większa do oszczędzania. Osoby w takich systemach skupiają się na niedalekiej przyszłości i dzięki temu są w stanie skutecznie planować. Konsumpcja oznacza brak inwestycji, które są niezbędne do generowania innowacji.

Siódmym odnotowanym przez Grondonę czynnikiem jest etyka pracy, czyli stawianie pracy na pierwszym miejscu, w centrum życia. Dopiero reformacja, zwłaszcza w wydaniu kalwinistycznym, doprowadziła do przewartościowania społecznej skali prestiżu i postawiła na poczesnym miejscu etykę pracy.

Termin „etyka pracy” jest we współczesnych naukach społecznych stosowany na oznaczanie dwóch stanów rzeczywistości. Odnosi się on, po pierwsze, do wzorców (sposobów) działania lub zachowania, które można zaobserwować w pewnych grupach społecznych, po drugie, do sposobu życia organizacji społecznej, w której podstawowym, centralnym elementem życia jest praca zarobkowa, a ekonomicznie rzecz biorąc: produkcja. Nazwa „protestancka etyka pracy” oznacza natomiast bardzo często to samo, ale akcentuje związek tego konstruktu z religią oraz moralny składnik tego pojęcia (w głównej mierze chodzi tutaj o uczciwe postępowanie w sensie religii chrześcijańskiej, a w szczególności odłamu ewangelicko-reformowanego) (zob. Furnham, 1984, 1990; Miller, Woehr, Hudspeth, 2002)⁹.

⁸ Poza tym Japończycy płynnie przechodzą od jednej wartości do drugiej, przeciwnej, od współpracy (harmonii) do rywalizacji (konkurencji). Japońska rywalizacja nie prowadzi do niszczenia konkurentów. Przegranejemu pozwala się zachować twarz, „a on uczy się od zwycięzcy lepszych metod działania” (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003, s. 141). Silny indywidualizm prowadzący do bezwzględnej walki nie prowadzi do zwiększenia innowacyjności.

⁹ Przymiotnik „protestancka” oznacza związek tego konstruktu z religią protestancką, a przede wszystkim z Kościołem ewangelicko-reformowanym, ewangelicko-metodystycznym oraz petyzmem i baptyzmem. Religijny wymiar pracy oznacza, po pierwsze, traktowanie pracy jako sprawdzianu, czy przynależy się do osób wybranych, przeznaczonych do zbawienia. Po drugie, jest to także uczciwe postępowanie wobec in-

Sam Max Weber (1994) nie stosował zresztą nazwy „protestancka etyka pracy”, ale dwa terminy: „duch kapitalizmu” oraz „etyka protestancka”. Termin „protestancka etyka pracy” jest połączeniem znaczeń tych dwóch określeń. „Kapitalizm jest dążeniem do zysku w sposób trwały, racjonalnie kapitalistyczny: do ciągle nowych zysków, do rentowności” (Weber, 1994, s. 5). Racjonalizm oznacza postęp rozpatrywany jako efekt długiej serii niewielkich osiągnięć. Dokładniej: wzorzec zachowań, które określamy jako „etyka pracy”, obejmuje następujące elementy (składniki) (zob. Grabowski, 2008; por. Blood, 1969; Cherrington, 1980; Furnham, 1990; Furnham et al., 2001; Mirels, Garrett, 1971; Tang, 1993; Wollack et al., 1971).

1. Wydatkowanie jak największej ilości czasu na pracę (wręcz nakaz: przeznaczaj większość swojego czasu na pracę zarobkową), innymi słowy: oszczędzaj czas, nie marnuj czasu.

2. Przeznaczanie jak największej ilości energii na pracę (większość chęci kieruj na pracę).

3. Odraczanie gratyfikacji. Analizując ten konstrukt, można stwierdzić, że odraczanie gratyfikacji jest wzorcem zachowania, który polega na umiejętności długiego oczekiwania na nagrody. Potocznie zachowanie takie jest właśnie określane jako cierpliwość. Istotą tego działania stanowi oszczędzanie i wykonywanie pracy bez dużych nagród. Praca sama jest nagrodą, a nagrody większe są planowane w przyszłości.

4. Niechęć do czasu wolnego, która wynika z preferowania nakazu: przeznaczaj większość czasu na pracę. Zresztą czas wolny jest tu przeznaczony na odnowienie energii, zregenerowanie sił potrzebnych do wykonywania pracy. Czas wolny ma wyraźnie przypisaną funkcję. Odpoczywanie po pracy służy temu, aby móc wykonywać lepiej dalszą pracę. Poświęcanie czasu wolnego innym celom lub przedłużanie go jest działaniem nagannym.

5. Niezależność — poleganie na sobie i liczenie na siebie przede wszystkim w sensie ekonomicznym, samodzielne wykonywanie pracy, niechęć do pomocy otrzymywanej od innych. Niezależność ta oznacza przyjmowanie odpowiedzialności na siebie za sytuację ekonomiczną.

6. Przekonanie, że postępowanie zgodnie z etyką pracy doprowadza do sukcesu i oznacza postęp.

7. Kult wydajności, nie wyróżniany przez Webera (1994) jako oddzielny składnik, ale wynikający pośrednio ze składników wymienionych. Kult ten związany jest w wersji jednostkowej z chęcią odnoszenia sukcesów, wynika z dążenia do bogactwa, którego nie należy oczywiście konsumo-

nych. Pomijając ten aspekt etyki pracy, można ją dostrzegać także w kulturach innych niż protestanckie, np. w Japonii (zob. Landes, 2003, 2005).

wać; wydajność to na przykład wytworzenie jak największej ilości rzeczy w krótkim czasie lub zmierzanie bezpośrednio do realizacji określonego celu, czyli eliminacja zbędnych czynności, aby nie marnować energii.

W ramach konstruktu etyki pracy ważne jest pojęcie tzw. **ciężkiej pracy**. Termin ten oznacza wydatkowanie dużej energii i przeznaczanie dużej ilości czasu na wykonywanie pracy, a także angażowanie dużej uwagi w wykonywanie czynności oraz wypełnianie nakazu „pracuj szybko i rzetelnie”. Ideał to zatem **wydajna praca** trwająca większą część doby. Praktyka to praca wypełniająca lwią część dnia. W epoce nowoczesnej taka sytuacja była często obserwowana. Landes (2005) opisuje sytuację wołów roboczych w epoce industrialnej, czyli japońskich pracowników nocujących przy maszynach w halach fabrycznych i otrzymujących niewielkie wynagrodzenie. W epoce tej jednak — co prawda później — skrócono tygodniowy czas pracy z 84, 60 godzin do 40 godzin¹⁰. Etyka pracy odnosi się zatem przede wszystkim do **wydajnej ciężkiej pracy**. Zachowania opisane przez Landesa (2005), które obserwowali Brytyjczycy budujący linie kolejowe w Indiach, to ciężka praca, ale na pewno nie mająca nic wspólnego z wydajnością. Hindusi bowiem, mając do dyspozycji taczki, zamiast je pchać, woleli je nosić na głowie lub w ogóle ich nie używać (Landes, 2005, s. 264).

Od wydajności do elastyczności

Wydajność jest działaniem o dużej szybkości i tempie (por. Strelau, 2008). Osoba wydajna to osoba, która wykonuje więcej czynności w określonej jednostce czasu. Działania Henry’ego Forda zmierzały właśnie do tego, aby w określonym czasie zmieścić więcej. I to się udało. Produkcja modelu T w pewnym czasie skróciła się z 728 godzin do 93 minut (Stoner, Freeman, Gilbert (jr.), 1997). Metody Taylora oraz jego uczniów i następców — obok podziału pracy oraz taśmy — okazały się tutaj jednym z czynników zwiększających produkcję.

Zwiększanie ilości czynności wykonywanych w określonym czasie było osiągane nie tylko przez zdobycie wprawy, ale przede wszystkim poprzez eliminowanie zbędnych czynności (ruchów), które Gilbrethowie traktowali jako źródło zmęczenia. Wyeliminowanie każdego zbędnego ruchu zmniejszało zmęczenie.

¹⁰ Człowiek-symbol tej epoki, Henry Ford, skrócił w swoich fabrykach czas pracy właśnie do 40 godzin (Cherrington, 1980). Pozwalał na to podział pracy i postęp technologiczny; zaobserwowano także, że wypoczynek zwiększał wydajność pracowników. Poza tym, Ford uważał, iż większa ilość czasu wolnego zwiększy popyt na samochody (Cherrington, 1980).

Wynikające z etyki pracy dążenie do osiągnięć, a zatem także starania o zwiększenie efektywności (wydajności) na pewno sprzyjały innowacjom. Pomysły Forda, Taylora i Gilbrethów można uznać za konkretne przykłady innowacji. Sukces to bowiem stworzenie takiego nowego produktu lub metody, która przynosi zysk.

Zwiększanie tempa pracy, a właściwie produkcji, stało się możliwe dzięki podziałowi pracy i analitycznemu sposobowi myślenia. Hampden-Turner i Trompenaars (2003) zauważyli, że Amerykanie wyróżniają się „skłonnością do »rozbioru zjawiska na czynniki pierwsze«” (s. 40). Zwiększaniu tempa sprzyja też sekwencyjna orientacja czasowa (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003) powiązana z analizą. W kulturach o tej orientacji robi się tylko jedną rzecz naraz, czas jest uchwytne i mierzalny. Takie wzorce myślenia rzeczywiście sprzyjały zwiększeniu produkcji w kapitalizmie nowoczesnym, ale współcześnie w okresie kapitalizmu ponowoczesnego zorientowanego na klienta i konsumenta (Bauman, 2000, 2006a, 2006b) należy łączyć analizę z syntezą, a sekwencyjność z orientacją synchroniczną. Symbolem takiego połączenia jest koncern Toyota (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003; Zgorzelski, 2002), w którym opracowano elastyczną produkcję¹¹; działanie takie można określić jako wytwarzanie tylu elementów, ilu potrzeba. **„Tyle, ile trzeba”** to ideał współczesnej produkcji, który oznacza przede wszystkim wytwarzanie tylu produktów, ile można sprzedać. Nadprodukcja jest współcześnie — w czasach władzy konsumentów — jedną z największych bolączek zarządzających organizacjami. Henry Ford chciał produkować więcej; dzisiaj należy wytwarzać tyle, ile można sprzedać. Ford nie musiał się specjalnie przejmować zbytem, współcześnie o sprzedaży myśli się już przed uruchomieniem produkcji (Grabowski, 2008). Obecnie **działanie gospodarcze to adekwatne reagowanie na to, co dzieje się w otoczeniu, czyli na potrzeby i oczekiwania klientów.**

¹¹ Wyczerpujące studium elastyczności zob. Adamiec, 2005, a także Sennett, 2006.

Kultura metaelastyczna jako warunek efektywności i innowacyjności Podsumowanie

Opisane czynniki rozwoju gospodarczego odnoszą się zarówno do okresu nowoczesnego, jak i ponowoczesnego. Grondona podał czynniki kulturowe wzrostu gospodarczego pasujące do nowoczesności (etyka pracy, imperatyw moralny), jak i ponowoczesności (niezależność, otwartość umysłu zaznaczona w opisie roli herezji) oraz takie, które odnoszą się do obu okresów (koncepcja bogactwa oraz akceptacja konkurencji).

Jeśli działanie gospodarcze podzielimy na takie etapy, jak planowanie produktu, wytwarzanie (produkcja), sprzedaż, wówczas dla każdego z tych etapów można wyznaczyć czynniki kulturowe sprzyjające w jej ramach pewnym działaniom. Można stwierdzić, że perspektywa współczesnej gospodarki to istnienie wielu czynników, które należy ze sobą łączyć. **Działanie gospodarcze potrzebuje dzisiaj zarówno twórczości, elastyczności, czyli mówiąc krótko: dążenia do dywergencji, która oznacza wiele dróg osiągnięcia celu i możliwości, jak i dyscypliny, czyli dążenia do konwergencji.** Dążenie do dywergencji wyznaczane jest przez niezależność, indywidualizm, zaufanie do jednostki, a więc przez swobodę działania, która umożliwia elastyczność. Dążenie do konwergencji zaś to perspektywa ograniczania możliwych dróg związana ze stabilnością, z kontrolą i dyscypliną, która wyznacza sztywność (ang. *tightness*), czyli działanie zgodne z normą, określonym wzorcem (por. Cameron, Quinn, 2003).

W myśleniu twórczym możemy wyróżnić etap generowania pomysłów (zwiększanie dywergencji) i etap ich oceny (zwiększanie konwergencji), etap inwencji i etap decyzji (por. Nęcki, 1995). Odnosząc to do działania gospodarczego, można powiedzieć, że we współczesnej działalności ważne są czynniki warunkujące twórczość w fazie planowania (inwencja, działania innowacyjne), jak i sztywność wymagana w procesie wdrażania nowości do produkcji (innowacja). Chociaż ta ostatnia także musi być w dzisiejszych czasach bardziej elastyczna, o czym świadczy przypadek Japonii i model produkcji, który narodził się w Toyocie.

W tym miejscu warto przedstawić model kultury organizacji zaproponowany przez Kima Camerona i Roberta Quinna (2003). „Kultura organizacji” to termin obejmujący konfigurację związanych ze sobą czynników kulturowych opisanych w części drugiej tego artykułu. W koncepcji Camerona i Quinna ważne są dwa wymiary. Pierwszy to dwa bieguny: z jednej strony elastyczność, dynamika i swoboda działania, a z drugiej

— stabilność i trwałość. Jedne organizacje są skuteczne wówczas, kiedy się zmieniają, adaptują i cechują się niskim stopniem sformalizowania, inne zaś są sprawne wtedy, gdy są stabilne, przewidywalne i sformalizowane. Drugi wymiar to orientacja na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność oraz — orientacja przeciwna — na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Pewne organizacje są efektywne, kiedy stanowią harmonijną całość, inne wtedy, kiedy koncentrują się na współpracy lub współzawodnictwie.

Dwa wymiary pozwoliły Cameronowi i Quinnowi opisać cztery typy kultur organizacji: klan (elastyczność i integracja), adhokrację (elastyczność i orientacja na pozycję w otoczeniu), hierarchię (stabilność i integracja) i rynek (stabilność i orientacja na pozycję w otoczeniu). Typologia ta obejmuje zatem kultury nowoczesne, sztywne oraz kultury ponowoczesne, elastyczne. Symbolem nowoczesnej kultury jest hierarchia, opisywana przez Webera (1994) jako biurokracja. Istotną cechą tej kultury stanowi pewna sztywność, zachowanie rzeczywiste powinno być zgodne z normą, czyli zachowaniem wzorca. Organizacja, która cechuje się taką kulturą, sprawnie wytwarza dobra i usługi. Ważnym tematem jest więc wydajność, czyli większa produkcja. Taka organizacja to sytuacja **mniejszej ekwifinalności**¹² (zob. Katz, Kahn, 1979), co oznacza, że istnieje ograniczona ilość sposobów, aby osiągnąć cele końcowe.

W okresie ponowoczesnym powstały organizacje o kulturach elastycznych. Istotną cechą tych organizacji stanowi przystosowywanie się do warunków zewnętrznych, reagowanie na zmieniające się okoliczności. Symbolem takiej kultury jest adhokracja, mająca wiele wspólnego z opisanymi przez Trompenaarsa i Hampdena-Turnera (2002) kulturami: pocisk sterowany i inkubator. Formy organizacyjne tego typu są krótko-trwałe, „to »raczej namioty niż fortece«, [które — D.G.] potrafią szybko dostosować się do zmiany warunków” (Cameron, Quinn, 2003, s. 47). Struktura organizacyjna jest tu zatem zmienna, brakuje schematu organizacyjnego. W takiej sytuacji mamy do czynienia z **większą ekwifinalnością**, co oznacza, iż istnieje wiele sposobów osiągnięcia danego celu.

Za kulturę sprzyjającą innowacjom uznaje się adhokrację. W modelu Trompenaarsa i Hampdena-Turnera (2002) jest to inkubator, a także pocisk sterowany, który ma wiele cech wspólnych z rynkiem. Istotnym elementem warunkującym przede wszystkim działania innowacyjne jest w adhokracji i inkubatorze swoboda działania. Inkubator można wręcz porównać do improwizującego jazz-bandu, w którym samozwańczy lider próbuje czegoś nowego, a zespół towarzyszy, jeśli dany temat mu się

¹² Przyjmuję tutaj, że organizacje biurokratyczne są systemami otwartymi. Dotyczy to także nawet tzw. zamkniętych systemów społecznych (np. totalitarnych).

spodoba, albo ignoruje lidera, jeśli temat ten nie przypadnie mu do gustu (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002). **Adhokracja i inkubator są na pewno kulturami sprzyjającymi działaniom innowacyjnym, natomiast jeśli chodzi o same innowacje, czyli wdrażanie nowych metod i produktów, nieocenione są także zbiurokratyzowane struktury organizacyjne**, takie jak rynek oraz właśnie hierarchia nastawiona na wydajność oraz pracę bez zakłóceń. Elastyczność i swoboda działania mogą bowiem doprowadzić do zniknięcia organizacji, a także zrodzić chaos¹³. Sztywność organizacyjna jednak może również doprowadzić do obrony przed nowością¹⁴. Procedury i instrukcje w momentach krytycznych muszą być zatem zmieniane.

Przyjmuje się, że innowacjom sprzyjają elastyczne struktury organizacyjne. Ta teza wymaga jednak doprecyzowania. Można powiedzieć, że działaniom innowacyjnym, twórczym (inwencji) rzeczywiście sprzyjają luźne, elastyczne kultury, takie jak adhokracja lub inkubator. Są to bowiem struktury otwarte na informacje. W przypadku samych innowacji, rozumianych jako wdrożenie nowych produktów, potrzebne są jednak także bardziej sztywne i zbiurokratyzowane struktury organizacyjne. **Można powiedzieć, że innowacje wymagają syntezy rozwiązań sztywnych, stabilnych z elastycznymi, niosącymi ze sobą swobodę działania. Przykładem takiej syntezy są przedsiębiorstwa japońskie, na czele z ich symbolem Toyotą (Zgorzelski, 2002).** Taką sytuację można określić jako **metaelastyczność**¹⁵; raz organizacja działa w sposób typowy dla adhokracji, w innej sytuacji stosuje rozwiązania charakterystyczne dla kultur biurokratycznych (por. Trompenaars, Hampden-Turner, 2005)¹⁶.

W XIX i na początku XX stulecia problemem było opanowanie chaotycznych działań produkcyjnych. Dążenie do konwergencji, zmniejszanie

¹³ Zob. artykuł Marka Adamca *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura*, zamieszczony w tym tomie.

¹⁴ Organizacje hierarchiczne, zbiurokratyzowane to perspektywa wysokiej przewidywalności i unikania niepewności. Przewidywalność ta dotyczy jednak organizacji i jej akcentowanie może doprowadzić do tego, że organizacja przestanie reagować na zmiany w otoczeniu (przestrzeganie norm organizacyjnych może stać się ważniejsze niż potrzeby klienta, co jest określane jako biurokracja w sensie negatywnym) (por. Katz, Kahn, 1979).

¹⁵ Doskonałym przykładem metaelastyczności jest system produkcyjny Toyoty (Zgorzelski, 2002) oraz rozwiązania organizacyjne stosowane w NASA (Cameron, Quinn, 2003; Trompenaars, Hampden-Turner, 2005).

¹⁶ „Czerpiąc z wszystkich kultur, organizacja uczy się — nawet wtedy, gdy jedna kultura rozwija się lepiej niż inne. Jeżeli inkubacja nie jest powiązana z wydajnym wytwarzaniem i marketingiem gotowych produktów i usług, to skąd mają się wziąć zyski niezbędne do zasilania kreatywności? Każda kultura, jeśli ma się utrzymać, potrzebuje pozostałych” (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005, s. 39).

ekwifinalności było charakterystyczne dla etyki pracy oraz dla myślenia Forda. Hierarchiczne kultury wprowadzały porządek, obniżały niepewność, ale w czasach władzy konsumentów stawały się zamknięte na napływające z zewnątrz informacje. To zamykało drogę dla innowacyjności. Stąd też pojawiała się kultura rynku, która później, aby skutecznie zaskakiwać klienta, została zastąpiona przez twórczą adhokrację (por. Sennett, 2006). Organizacje takie jednak miały małą żywotność i nadbudowywano je na struktury hierarchiczne (przykład NASA).

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku w Japonii ujawniła się wartość przednowoczesnych kultur typu rodzinnego, takich jak rodzina i klan. Ważną cechą tych kultur jest właśnie z jednej strony elastyczność, luźna struktura, otwartość na informacje (por. Erez, 1992), a z drugiej — pewna sztywność związana z władzą rodzicielską.

Można stwierdzić zatem, że w XIX stuleciu z innowacją było związane dążenie do tworzenia stabilnych sztywnych organizacji, to one umożliwiały wydajność; natomiast w okresie ponowoczesnym, postindustrialnym najpierw stawiano na **kultury elastyczne, a teraz łączy się je z rozwiązaniami zhierarchizowanymi, co można określić nazwą „metaelastyczność”**. **Kultura organizacji metaelastycznej składa się z subkultur¹⁷: biurokratyzowanych i elastycznych. Wydziały biurokratyzowane dbają o produkcję, natomiast struktury elastyczne są zorientowane na otoczenie i reagują, w odpowiednim momencie wysyłając informację do działów produkcji**. Cała organizacja oscyluje zatem między dwoma biegunami: raz zbliża się do bieguny „sztywność”, który oznacza stabilność, kontrolę i unikanie niepewności, a w innej sytuacji działa elastycznie, akcentując swobodę działania.

Warto dodać, że czynniki uznawane w socjologii za związane ze sztywnością (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005) mogą zmienić swoją treść. Etyka pracy może przecież oznaczać nakazy: „bądź twórczy przez większą część doby, znajdź nowe zastosowania produktu i nowych klientów”. Mówiąc krótko: „pracuj intensywnie” dalej jest aktualne, ale praca zmieniła treść; dlatego też można powiedzieć: „przez większą część doby bądź efektywny, miej jak najwięcej osiągnięć w byciu elastycznym”. Podobnie dyscyplina rozumiana jako zgodność zachowania z określonym wzorcem, czyli zachowaniem pożądanym przez daną organizację, może być rozpatrywana jako przywiązanie pracownika do celów organizacji, przy czym pracownik ten ma swobodę działania w realizacji tych celów. W pierwszym przypadku dyscyplina to akcentowanie sposobu działania, który prowadzi do osiągnięcia danego celu, w drugim — akcentowanie

¹⁷ Na przykład pewnych wydziałów wchodzących w ramy organizacji.

celu. Tutaj pracownik może działać różnie, ważne, aby uzyskał określony stan końcowy (np. zdobył nowych klientów).

Wnioski

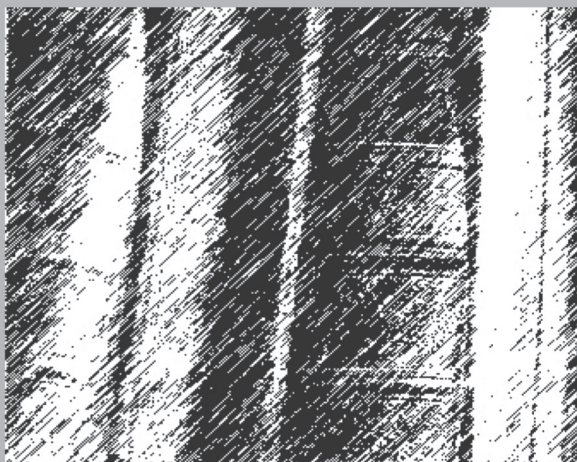
Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki kulturowe lub jaka kultura organizacji sprzyjają efektywności i innowacyjności. Artykuł ten miał pokazać, że zarówno tzw. kultury sztywne, jak i elastyczne związane są z innowacyjnością. Przy czym należy zaznaczyć, że nadmierna sztywność, stabilność kultury organizacyjnej i organizacji będzie równoznaczna z wyhamowywaniem innowacyjności (co można obserwować w organizacjach silnie zbiurokratyzowanych), natomiast wysoka elastyczność będzie oznaczać chaos i zniknięcie organizacji (organizacja to jednak struktura). **Organizacje wzmacniające innowacyjność to zatem otwarte na zmiany struktury, które reagują na to, co dzieje się na zewnątrz. Organizacje takie łączą sztywność z elastycznością, rozwiązania biurokratyczne z takimi, które akcentują swobodę działania.** Elastyczne subkultury, reagując na otoczenie, pozwalają na wprowadzenie zmian w produkcji, a subkultury stabilne tę produkcję umożliwiają i podtrzymują. Kultury organizacji, które łączą w sobie takie subkultury, można opisać jako metaelastyczne. W takich organizacjach może dominować określona kultura sztywna (hierarchia) lub elastyczna (adhokracja), ale jeśli będzie to jedyna kultura, wówczas organizacja może zniknąć. W organizacjach metaelastycznych jedna z kultur może być dominująca, ale dochodzą też do głosu rozwiązania zarezerwowane dla kultur pozostałych.

Bibliografia

- Adamiec M., 2005: *Od osobowości do plastyczności — nowe spojrzenie na kompetencje ludzkie*. W: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*. Red. B. Kożusznik. Katowice.
- Bauman Z., 2000: *Ponowoczesność jako źródło cierpień*. Warszawa.
- Bauman Z., 2006a: *Płynna nowoczesność*. Kraków.
- Bauman Z., 2006b: *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. Kraków.
- Bell D., 1998: *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*. Warszawa.
- Bendix R., 1975: *Max Weber. Portret uczonego*. Warszawa.

- Bjerke B., 2004: *Kultura a style przywództwa*. Kraków.
- Blood M.R., 1969: *Work values and job satisfaction*. „Journal of Applied Psychology”, no. 53 (6), s. 456—459.
- Buchholz R., 1978: *An empirical study of contemporary beliefs about work in American society*. „Journal of Applied Psychology”, no. 63 (2), s. 219—227.
- Burszta W.J., 1998: *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*. Poznań.
- Cameron K.S., Quinn R.E., 2003: *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana*. Kraków.
- Chan D.K.-S. et al., 1996: *Tightness — Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and United States*. „International Journal of Psychology”, no. 31 (1), s. 1—12.
- Cherrington D., 1980: *The work ethic. Working values and values that work*. New York.
- Daab W., 1993: *Indywidualizm a poglądy społeczno-polityczne*. W: *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe. Szkice z psychologii politycznej*. Red. J. Reykowski. Warszawa.
- Erez M., 1992: *Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations*. „Applied Psychology: An International Review”, no. 41 (1), s. 43—64.
- Furnham A., 1984: *The Protestant work ethic: A review of the psychological literature*. „European Journal of Social Psychology”, no. 14, s. 87—104.
- Furnham A., 1990: *A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic*. „Human Relations”, no. 43, s. 383—399.
- Furnham A. et al., 2001: *A Comparison of Protestant Ethic Beliefs in Thirteen Nations*. „Journal of Social Psychology”, no. 133 (2), s. 185—197.
- Grabowski D., 2008: *Etyki ponowoczesności a przyszłość psychologii pracy*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 14, 1, s. 49—60.
- Grondona M., 2003: *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2003: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Kraków.
- Hofstede G., 2000: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa.
- Katz R., Kahn D., 1979: *Spółeczna psychologia organizacji*. Warszawa.
- Kozielecki J., 1992: *Twórczość i rozwiązywanie problemów*. W: *Psychologia i poznanie*. Red. M. Materska, T. Tyszka. Warszawa.
- Kozyr-Kowalski S., 1967: *Max Weber a Karol Marks. Socjologia Maxa Webera jako „pozytywna krytyka materializmu historycznego”*. Warszawa.
- Landes D., 2003: *Kultura przesądza prawie o wszystkim*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Landes D., 2005: *Bogactwo i nędza narodów*. Warszawa.
- Lindsay S., 2003: *Kultura, modele umysłowe i dobrobyt narodowy*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Miller J., Woehr D., Hudspeth N., 2002: *The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory*. „Journal of Vocational Behavior”, no. 60, s. 451—489.
- Mirels H.L., Garrett J.B., 1971: *The Protestant ethic as a personality variable*. „Journal of Consulting and Clinical Psychology”, no. 36, s. 40—44.
- Nęcka E., 1987: *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków.

- Nęcki Z., 1995: *Negocjacje w biznesie*. Kraków.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa.
- Podręcznik Oslo, 2008: *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki. Warszawa.
- Porter M., 2003: *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Robert Ch., Wasti A., 2002: *Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure*. „Journal of Management”, no. 28 (4), s. 544—566.
- Sachs J., 2003: *Uwagi na temat nowej socjologii rozwoju gospodarczego*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Sennett R., 2006: *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Warszawa.
- Singelis T.M. et al., 1995: *Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement*. „Cross-Cultural Research”, no. 29 (3), s. 240—275.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R. (jr.), 1997: *Kierowanie*. Warszawa.
- Strelau J., 2008: *Temperament jako regulator zachowania. Z perspektywy półwiecza badań*. Gdańsk.
- Tang T.L.-P., 1993: *A factor analytic study of the Protestant work ethic*. „Journal of Social Psychology”, no. 133, s. 109—111.
- Tokarczyk A., 1980: *Protestantyzm*. Warszawa.
- Tomaszewski T., 1982: *The dynamics of inequality*. „Dialectics and Humanism”, no. 2, s. 103—109.
- Triandis H.C., 1984: *Toward to psychological theory of economic growth*. „International Journal of Psychology”, no. 19, s. 79—95.
- Triandis H.C., 1993: *Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes*. „Cross-Cultural Research”, no. 27, s. 155—180.
- Triandis H.C., 1999: *Cross-cultural psychology*. „Asian Journal of Social Psychology”, no. 2, s. 127—143.
- Triandis H.C., 2000: *Culture and Conflict*. „International Journal of Psychology”, no. 35 (2), s. 145—152.
- Triandis H.C., 2001: *Individualism — Collectivism and Personality*. „Journal of Personality”, no. 69 (6), s. 907—924.
- Triandis H.C., Suh E.M., 2002: *Cultural Influences on Personality*. „Annual Review of Psychology”, no. 53, s. 133—160.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., 2002: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., 2005: *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków.
- Weber M., 1994: *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin.
- Wollack S. et.al., 1971: *Development of the Survey of Work Values*. „Journal of Applied Psychology”, no. 55, s. 331—338.
- Zgorzelski M., 2002: *Hamburgery ze Świętej Krowy. Szkice o amerykańskiej teorii i praktyce zarządzania*. Kraków.



JAROSŁAW POLAK

Religijność a innowacyjność Psychologiczne perspektywy badawcze

Religiosity and innovativeness. Psychological research prospects

Abstract: The aim of the present paper is to describe psychological research perspectives of religiosity and its connections with attitudes towards innovativeness. Primarily, innovativeness will be treated as a social variable. With references to Peter Drucker works it will be defined as innovation processes which are determined by individual and organizational acting factors as e.g. consciousness of purpose, obstinacy and persistence, operating from a sense of a larger purpose. These processes can be the target of individual and organizational learning and development.

The first part of the article justifies that religion being a significant reference point in a modern society demands more research. Moreover, a broad discussion on this subject can be characterized as an unsystematic, simplified and ideologically engaged. In the second part of the article author presents his own model of an innovativeness process within organization which consists of four sub-processes: invention, motivation, cognition and communication. The model includes psychological factors which regulate innovativeness processes and can be treated as a proposition for testing and further empirical research. The author indicates the correlation of this factors with religiosity. Third part of the article is a review of psychological research results and theoretical models which can be consulted during research on religiosity and its relation with innovativeness.

The paper shows also lack of consensus on how religiosity as a psychological phenomenon determines human organizational and particularly innovative behavior. The author's hope is that model and ideas presented in the paper will prompt psychological research of religious impact into innovation practices in modern organizations and organized social life.

Key words: religiosity, psychology of religion, innovativeness, processes of innovation, individual and organizational development.

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest nakreślenie obszarów badawczych, jakie występują na pograniczu dwóch dziedzin: psychologii religii, próbującej ustalać wpływ religijności człowieka na ważne aspekty jego życia, oraz psychologii innowacyjności. Autor analizę swoją traktuje jako teoretyczne przygotowanie do empirycznych badań zależności pomiędzy tymi dwoma obszarami. Nacisk położony jest jednak na samą innowacyjność, jako zjawisko wyjaśniane, którego znaczenia dzisiaj się nie kwestionuje. Według wielu autorów (por. Bartnicki, Strużyna, 2001; Pomykański, 2001), innowacyjność jest czynnikiem kluczowym dla wzrostu współczesnej gospodarki. W pierwszej części artykułu autor postara się uzasadnić podejmowanie wysiłków badawczych na gruncie psychologii religii, związanych z wyjaśnianiem powiązań ludzkiej religijności ze zjawiskiem innowacyjności; wskaże ich doniosłość teoretyczną i praktyczną. Druga część artykułu poświęcona jest próbie wyjaśnienia, na czym polega proces innowacji, poprzez wskazanie psychologicznych zmiennych badawczych, które mogą mieć wpływ na poszczególne etapy tego procesu. Pojęcie innowacyjności zostaje przy tym ograniczone jedynie do tych jego wymiarów, które wiążą się z kapitałem ludzkim w organizacji (z pominięciem innych rodzajów kapitału intelektualnego); w dodatku autor odnosi się tu jedynie do tradycyjnego przedmiotu zainteresowania psychologii: psychiki człowieka, jego zachowania, psychologicznych prawideł funkcjonowania społecznego. Trzecia część tekstu stanowi próbę powiązania świata ludzkiej religijności i charakterystycznych dla niej sposobów funkcjonowania ze zmiennymi, które zostały określone jako ważne dla przebiegu procesu tworzenia innowacji. Innymi słowy, opierając się na badaniach literaturowych, wskazano tu na zweryfikowane lub możliwe do empirycznej weryfikacji tezy dotyczące powiązań samej religijności bądź zmiennych przez nią kształtowanych z innowacyjnością. Osobną kategorię w tej części stanowi omówienie podejść obecnych w psychologii religii, które mają walory interpretacyjne (por. Griffin, 2005), nie poddają się jednak weryfikacji empirycznej.

Uzasadnienia podjęcia tematu oraz omówienie możliwych trudności

Refleksja nad psychologicznymi aspektami pogranicza dwóch zjawisk społecznych: religijności i innowacyjności, jest zadaniem trudnym ze względu na ich ogromną złożoność i, na pierwszy rzut oka, nieprzystawalność. Warto zatem zastanowić się na wstępie, czy taki wysiłek powinno się podejmować. Można na przykład stwierdzić, że próba nakreślenia związków między tymi zjawiskami jest problemem czysto akademickim, w którym zderza się ze sobą dwa pojęcia tylko dlatego, że prawdopodobnie nikt wcześniej tego nie robił. Można też uznać, że kryje się tutaj możliwość popełnienia nadużyć polegających na tworzeniu wskazówek do wykorzystania w sposób instrumentalny ważnych dla ludzi i zasadniczo autonomicznych idei. Szczególne przypadki takiego działania z pogranicza religijności i biznesu to szeroko obecne: marketing religijny oraz sekty biznesowe. Pewne pokrewieństwo z takimi praktykami w sferze zarządzania wykazują poszukiwania nowych źródeł inspiracji znane pod nazwą duchowości w biznesie. Rodzić się też może podejrzenie, że u podłoża zainteresowania tematem znajdują się pobudki natury ideologicznej i wszelka argumentacja dotycząca związku pomiędzy badanymi zjawiskami będzie miała charakter argumentacji za pewnym systemem idei religijnych przeciw innemu systemowi. Oznaczałoby to promowanie przez psychologię religii wiary w jakąś religijną doktrynę. Zastrzeżeń zatem jest niemało, ale można przeciwstawić im argumenty przemawiające za sensownością podjęcia refleksji i badań psychologicznych na pograniczu religijności i innowacyjności oraz określić stanowisko autora, który świadom zagrożeń, zajmuje pozycje pozwalające ich uniknąć lub je zminimalizować.

Autor jest przekonany, że religijność, a właściwie określone jej typy czy formy, ma wiele wspólnego z podejmowaniem przez jednostki lub grupy społeczne działań o charakterze biznesowym, w tym innowacyjnym. Prawdopodobnie religijność może zwiększać lub zmniejszać potencjał innowacyjny jednostek i grup społecznych. Wobec tego znajomość form religijności i znajomość kierunku zależności między nimi jest ważna z praktycznego punktu widzenia. Być może nie bez znaczenia dla właściciela każdej firmy powinno być, czy jego pracownicy są religijni, a jeśli tak, to jaki rodzaj religijności reprezentują. Prawdopodobnie nie jest zbiegiem okoliczności, że wśród wielkich wynalazców, a także wielkich przedsiębiorców znaczący odsetek stanowią wyznawcy judaizmu¹. Jednym ze

¹ Zgodnie z kontrowersyjną tezą G. Cochрана, J. Hardy'ego i H. Harpendinga (2006), prosty związek pomiędzy poziomem inteligencji a wyznawaniem judaizmu nie

źródeł zainteresowania religijnością w świecie ekonomii jest znajomość i domniemane konsekwencje tezy M. Webera o powiązaniu wartości religijnych z rozwojem ekonomicznym narodów (Kehrer, 2006). Dyskusje toczące się na ten temat w chwili obecnej dotyczą zwłaszcza krajów Bliskiego Wschodu (a zatem tych, w których religie dominujące to islam i hinduizm), a w podtekście tych dyskusji tkwi pytanie, czy kraje te są w stanie zmienić istniejący układ sił gospodarczych na świecie (Harrison, Kuran, Woodberry, 2009). Istotną siłę, która mogłaby się do tego przyczynić, stanowi innowacyjność tamtejszych gospodarek, ta zaś, zgodnie z tezą Webera, uwarunkowana jest obowiązującymi w tych krajach normami religijnymi.

W rozumieniu autora innowacyjność rozpatrywana w odniesieniu do ludzkiej psychiki jest zjawiskiem wyjątkowym, to uwieńczenie ludzkich mocy twórczych, intelektualnych, pasji i zaangażowania w proces tworzenia rzeczy nowych. Zatem innowacyjność wkracza w obszar rozważań na temat ekspresji ludzkiego ducha uwikłanego w proces zmieniania świata na lepsze. Ponadto powoływanie do życia nowej technologii, mogącej zmienić życie całych cywilizacji, jest czynem o charakterze moralnym. A stąd już tylko krok do religijności, w której refleksja nad głębokim i ponadczasowym uzasadnieniem ludzkiej działalności jest zawsze obecna. Patrząc na tę kwestię nieco bardziej przyziemnie, można za sceptykami uznać, iż wiele współczesnych i szybko pojawiających się na rynku innowacji produktowych ma znaczenie czysto marketingowe i trudno w tym dopatrywać się jakiegoś głębszego uzasadnienia. Ale gdy przywoła się nazwisko Ludwika Pasteura, staje się wiadomym, o czym jest w tym miejscu mowa. Wcale nie oznacza to, że wszyscy wielcy innowatorzy w dziejach ludzkości byli religijni w sensie przynależności do jakiejś tradycji religijnej. Jednak głęboka inspiracja wielu z nich wartościami ponadczasowymi jest znana. Doskonały przykład takiej postawy stanowi ikoniczna już postać Randy'ego Pauscha wskazującego na bliskie religii źródła swoich inspiracji. Warto też zauważyć, że prawie wszyscy dotychczasowi laureaci Pokojowej Nagrody Nobla to osoby, dla których religia miała doniosłe znaczenie (por. Donahue, Nielsen, 2005).

Kolejnym argumentem przemawiającym za zainteresowaniem się wpływem religijności na niektóre aspekty funkcjonowania ludzi jest fakt, że według wszystkich badań (Eurobarometer 2005; Gallup pool 2007—2008; CBOS 2008, 2009) około 90% osób w Polsce można uznać za religijne. Religijna jest również przeważająca część ludzi na świecie — 82% (Crabtree, Pelham, 2009). Sprawa dotyczy więc większości osób, które

istnieje, ponieważ wyższy niż przeciętny poziom inteligencji dotyczy tylko Żydów aszkenazyjskich, a nie wszystkich wyznawców judaizmu.

nas otaczają, choć pamiętać należy, że ich religijność jest bardzo zróżnicowana. Skoro jednak mamy do czynienia ze zmienną o tak szerokim zakresie, aż dziwne wydaje się, że psychologia nie potrafi podać zbyt wielu ustaleń o powiązaniu religijności z innymi ważnymi zmiennymi społecznymi (zwłaszcza dotyczącymi działań zorganizowanych) z wyjątkiem psychologii pozytywnej i niektórych nurtów w psychoterapii (Głaz, 2006).

Ostatnia kwestia przedstawiona tutaj jako zastrzeżenie dotyczy zagrożenia związanego z ideologicznym zaangażowaniem badaczy działających na polu psychologii religii². Zajmując się zagadnieniem religijności, należy zachować szczególną ostrożność, by język i metoda badania pozostały naukowe. Nauka tworzona przez ludzi musi jednak odzwierciedlać ich aksjologicznie zaangażowanie, zwłaszcza jeżeli działają na polu nauk społecznych. Nie do przyjęcia są zarzuty, że religijność naukowców dyskredytuje ich własne interpretacje uzyskiwanych w badaniach wyników, nawet jeśli interpretacje te miałyby być moralnie i religijnie zaangażowane (por. przypadek apologetycznie nastawionego wybitnego psychologa religii Gordona Allporta). Istotne jest tu jednak zachowanie zasady wyłączonej transcendencji Flournoya, czyli nieodrzućcia ani niepotwierdzenia istnienia niezależnego obiektu religijnego. W dziedzinie psychologii religii ten problem jest szeroko dyskutowany, choć trudno go uznać za rozstrzygnięty (Wulff, 1999). Celem tego artykułu jest zarysowanie obszaru badania określonych zjawisk społecznych z punktu widzenia psychologii, a nie religii. W kwestii tej autorowi szczególnie bliskie jest stanowisko Jonathana Haidta (2006). Zajmując pozycję niezależnego obserwatora, badacz ten negatywnie ocenia działalność ateistów takich jak Richard Dawkins i Sam Harris, w imię nauki zajadłe atakujących religię i religijnych badaczy. Haidt ocenia, że jako podbudowana ideologią i negatywnymi emocjami (częściowo usprawiedliwionymi niektórymi wypowiedziami religijnych fundamentalistów) działalność ta jest niegodna naukowców. Dokładnie takie same obiekcje można zgłosić wobec osób religijnych. Pewnym pozytywnym rezultatem toczącego się sporu o religię jest rozbudzenie dyskusji publicznej na temat religii i jej roli we współczesnym społeczeństwie. Obserwacja publicznego dyskursu dotyczącego religii, a zwłaszcza dyskusji na blogach i portalach umożliwiających zamieszczanie komentarzy, dowodzi, że żadna kategoria informacji nie budzi takiego zainteresowania i tylu emocji jak doniesienia o sprawach związanych z religią.

² Warto zauważyć, że psychologię religii uprawiają zarówno ateści, jak i zwolennicy psychologii pastoralnej poszukującej metod pogłębiania wiary we wspólnotach religijnych.

Innowacyjność jako efekt aktywności jednostek ludzkich

Innowacyjność jest pojęciem z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Innowacja oznacza „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, 2008, s. 48). Jednak definicja ta nic nie mówi o podmiotach działań prowadzących do powstania innowacji. Podmiotami takimi są oczywiście organizacje — organizacje tworzące innowacje, posiadające cechę lub zespół cech, które można nazwać proinnowacyjnością. Idąc dalej, możemy uznać, że organizacje to w pewnym aspekcie grupy społeczne oraz tworzący te grupy ludzie. Zgodnie z definicją Zbigniewa Pietrasińskiego, zmiany, o których mowa w przytoczonej definicji, są „celowo zaprojektowane przez człowieka” (Pietrasiński, 1970, s. 9), natomiast zdaniem Josepha Schumpetera, źródłem innowacji jest inwencja odkrywczej i przedsiębiorczej jednostki (Schumpeter, 1960, s. 140). A zatem grupy, a także jednostki posiadają cechę lub zespół cech, które można nazwać proinnowacyjnością. Takie cechy umożliwiają ludziom tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów³. Właśnie te cechy należałoby badać, by następnie uzyskaną wiedzę można było wykorzystać w praktyce zarządzania, ułatwiając jednostkom, organizacjom i innym złożonym systemom społecznym tworzenie innowacji w obszarach właściwych ich działaniom. Myśl taką prezentuje doskonale łączący perspektywę organizacyjną i indywidualną Peter Drucker (1985) i taki jest praktyczny (aplikacyjny) sens podjętych tutaj analiz.

Trzeba odnotować, że w psychologii istnieje wiele teorii wyjaśniających zjawiska powiązane z innowacyjnością, choć spójna ich synteza nie została jeszcze dokonana. Przegląd psychologicznych badań nad innowacyjnością, jej uwarunkowaniami, procesem jej tworzenia i wdrażania ukazuje brak owego całościowego ujęcia tego problemu⁴. W naukach ekonomicznych innowację uznaje się za efekt zaplanowanego procesu, a zatem jej

³ Warto zauważyć, że skoro innowacja to efekt procesu innowacji, mówienie o innowacyjnej organizacji, innowacyjnej grupie i innowacyjnym człowieku jest niewłaściwe. Paradoksalność takiego sformułowania widać zwłaszcza w tym ostatnim przypadku; innowacyjny człowiek, póki co, nie istnieje, ponieważ znamy tylko jeden rodzaj człowieka i nie jest on efektem procesu innowacyjnego. Dlatego autor w stosunku do procesów, ludzi, organizacji itp., które tworzą innowacje, proponuje użycie pojęcia „proinnowacyjność”.

⁴ Por. artykuł Barbary Kożusznik *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stylizowaniu innowacyjności*, zamieszczony w tym tomie.

powstanie warunkowane jest czysto technicznymi czynnikami (metodą zarządzania, dostępnym oprogramowaniem, dostępnymi patentami itp.). Czynniki o charakterze społecznym, w tym psychologicznym, sprowadzane są do poziomu zasobów i ujmowane w kategorię kapitału ludzkiego (Cascio, 2003; Dolińska, 2006). W psychologii najlepiej opracowana została teoria dyfuzji innowacji, będąca w istocie teorią marketingową (Rogers, Singhal, 1996; Singhal, Sweet, 1997), oraz koncepcja oporów wobec innowacji (Kozusznik, 2002; Cascio, 2003). Wielu badaczy poświęciło swe uwagi klimatowi innowacyjnemu (Dobrzyński, 1978; Kozusznik, 2002; Kazama, Foster, Hebl, 2002) oraz proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej (Didero et al., 2008; Tellis, Prabhu, Chandy, 2008). Wśród koncepcji dotyczących zarządzania zmianą najczęściej opisuje się typowe postawy ludzi wobec innowacji, a zwłaszcza opór przed zmianą (za: Kozusznik, 2002; Callahan, Fleenor, 1988).

Spśród podejść teoretycznych traktujących zjawisko innowacyjności jako złożony interakcyjny proces warto zwrócić uwagę na trzy koncepcje. Autorką pierwszej z nich jest Mary Ann Glynn (1996), która proponuje teoretyczny model ukazujący związek pomiędzy inteligencją jednostek a inteligencją organizacji, w efekcie prowadzący do tworzenia nowych pomysłów. Pomysły te mają szansę stać się innowacjami pod warunkiem dostępności odpowiednich zasobów, wsparcia, bodźców i zachęt ze strony innych członków organizacji. Tak pojęty proces prezentuje organizacyjną zmianę jako wywoływaną na poziomie indywidualnego systemu poznawczego w interakcji z kolektywnym systemem znaczeń.

Podobną strukturę, opisującą tym razem powiązanie pomiędzy indywidualną kreatywną aktywnością a innymi złożonymi czynnikami na poziomie organizacji, ukazują w swoich pracach Greg Oldham i Ann Cummings (1996) oraz Robert Drazin, Mary Ann Glynn i Robert Kazanjian (1999). Innowacja ma szansę się pojawić wtedy, gdy świadomie zorganizowane warunki pracy w przedsiębiorstwach wspierać będą indywidualną kreatywność. Co znaczące, autorzy tej koncepcji podkreślają, że w grupie najważniejszych czynników indywidualnych prowadzących do aktywności innowacyjnej znajduje się poczucie głębszego sensu i znaczenia.

Autorzy trzeciej koncepcji za czynnik istotny dla powstawania innowacji na poziomie indywidualnym uważają kreatywność, na poziomie grupowym — brak hamulców kreatywności, których interakcja na poziomie organizacyjnym może przynieść powstawanie innowacji (por. Amabile et al., 1996).

Wszystkie te koncepcje łączy przekonanie, że tworzenie innowacji jest złożonym procesem; zaczyna się on na poziomie jednostki, jednak występuje z innymi procesami na poziomie grupy (zespołu) i organizacji. Tę złożoność autor niniejszego artykułu podkreśla jako konieczną

do uwzględnienia przy badaniu procesów innowacji. Tak jak ekonomiści nie powinni pomijać czynnika społecznego, tak psycholodzy nie powinni pomijać czynników związanych z zarządzaniem i organizacją.

Próba wskazania powiązań pomiędzy religijnością a innowacyjnością z perspektywy psychologicznej wymaga opisu przebiegu cyklu, który prowadzi do powstania innowacji. Wskazówki dotyczące niektórych jego elementów można znaleźć w koncepcji Andrew Van de Vena. Autor ten omawia cztery podstawowe problemy, z którymi muszą borykać się zarządzający innowacjami. W jego ujęciu największy nacisk położony jest na problemy strukturalne i organizacyjne, choć Van de Ven zwraca również uwagę na problemy osobowe (por. Van de Ven, 1986). Opierając się na tych wskazówkach oraz danych z literatury zaprezentowanej wcześniej, autor przedstawia własny opis przebiegu procesu powstawania innowacji. Proces powstawania innowacji jest właściwie rodzajem superprocesu złożonego z dziejących się równolegle czterech procesów. Prawdopodobnie procesy te zachodzą równocześnie na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Na poziomie indywidualnym (jednostek zaangażowanych w tworzenie innowacji) wystąpienie danego procesu możliwe jest dzięki posiadaniu przez jednostki określonych psychologicznych właściwości, których ujawnienie się uwarunkowane jest sytuacyjnie. Na poziomie grupowym i organizacyjnym właściwości te określają mechanizmy rządzące funkcjonowaniem grupy i organizacji. W tym miejscu rozpatrywane będą tylko uwarunkowania procesów na poziomie jednostkowym.

Pierwszy proces (na poziomie indywidualnym), nazwany tutaj procesem inwencji, prowadzi do powstania nowej, oryginalnej idei. Aby mógł on mieć miejsce, konieczny jest udział jednostek kreatywnych, cechujących się otwartością poznawczą, plastycznością, produktywnością i oryginalnością myślenia. Drugi proces, nazwany procesem dążenia, odpowiada za koncentrację wysiłków na wytyczonym celu i stałym podtrzymywaniu aktywności. Jego wystąpienie jest możliwe dzięki takim cechom pracowników, jak wytrwałość, zaangażowanie, stabilność emocjonalna, radzenie sobie z negatywnymi emocjami i niepowodzeniami, entuzjazm, sprawczość, poczucie sensu i znaczenia. Trzeci proces to proces poznawczy, którego efektem jest wynalazek. Proces ten gwarantuje racjonalność podejścia w metodzie osiągania wyników oraz oparcie się na właściwej wiedzy. Do cech ludzkich umożliwiających realizację tego procesu zaliczyć można umiejętność zastosowania wiedzy i rozwiązywania problemów, inteligencję, zdolność uczenia się, umiejętność planowania. Czwarty, ostatni proces to proces komunikowania się. Ważny jest on w przebiegu całego cyklu innowacji, ale jego najważniejszy efekt stanowi dyfuzja innowacji. Proces ten może mieć miejsce dzięki umiejęt-

nościom adekwatnego komunikowania się i budowania relacji, łatwości wzbudzania zainteresowania i zaangażowania u innych, umiejętności rozpoznawania potrzeb innych. Dla ułatwienia przeglądu charakterystyk procesów zostały one przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

**Przykłady zmiennych psychologicznych warunkujących innowacyjność
w poszczególnych obszarach innowacyjności**

Nazwa procesu	Proces inwencji	Proces dążenia	Proces poznawczy	Proces komunikacji
Przykładowe cechy	kreatywność, otwartość poznawcza, plastyczność, produktywność, oryginalność	wytrwałość, zaangażowanie, koncentracja uwagi, poczucie sensu i znaczenia, entuzjazm, radzenie sobie z porażkami, sprawczość	umiejętność wykorzystania wiedzy, rozwiązywanie problemów, zdolność uczenia się, inteligencja, zdolność definiowania celów, planowanie	budowanie relacji, budzenie zainteresowania i zaangażowania, pozyskiwanie sprzymierzeńców, rozpoznawanie potrzeb innych
Wynik	pomysł	koncentracja wysiłków	wynalazek	dyfuzja

Źródło: opracowanie własne.

Model zaprezentowany w tabeli domaga się jeszcze komentarza. Otóż zmienne w nim zawarte, jako otwarte propozycje zmiennych badawczych, mogą być operacjonalizowane osobno dla każdego z trzech poziomów procesu innowacji, tzn. indywidualnego, grupowego i organizacyjnego. Jak już wspomniano, autor skupia się jednak tylko na poziomie indywidualnym. Ponadto, jak łatwo zauważyć, powiązanie zmiennych i ich funkcji ma charakter jedynie propozycji ułatwiającej konceptualizację. Ewentualne wykorzystanie tego modelu w badaniach empirycznych zależy od wyników dyskusji nad nim i jego doprecyzowania.

Proces tworzenia innowacji i wpływ na jego przebieg zmiennych powiązanych z religijnością

W niniejszej, głównej części artykułu omówione zostaną doniesienia na temat powiązań pomiędzy zmiennymi proinnowacyjnymi wyróżnionymi w tabeli 1 a zmiennymi związanymi z religijnością. Przytaczane badania nie dotyczą wszystkich zmiennych przypisanych do poszczególnych procesów. Stanowi to argument za tym, by odnalezione w tych badaniach zależności zostały ujęte w ramach spójnego modelu i zweryfikowane w trakcie przyszłych badań.

Za kluczową cechę umożliwiającą tworzenie nowych idei w **procesie inwencji** na poziomie indywidualnym uważa się kreatywność. Według badań Doroty Frasunkiewicz (2006), sprzyjanie innowacjom poprzez otwartość na pomysły pracowników to czynnik najważniejszy w procesie tworzenia innowacji dla ponad 44,4% badanych przez autorkę pracowników firm. Specyficzny rodzaj otwartości polegający na respektowaniu tego, co duchowe w organizacji, według koncepcji Marka Bandsucha (Bandsuch, Cavanagh, 2005), przynosi firmom korzyść w postaci m.in. zwiększonej kreatywności i produktywności. Możliwość uczestniczenia pracowników w kreatywnym rozwiązywaniu problemów wymieniana jest jako praktyka organizacji uwzględniających potrzeby duchowe pracowników, co wskazywałoby na uwzględniane w praktyce powiązanie zjawiska religijności z kreatywnością (Burack, 2000). Większość badaczy stwierdza jednak, że osoby religijne mają bardziej konserwatywne poglądy niż osoby niereligijne. Badania Stephena Dollingera (2007) dowodzą, że konserwatyzm negatywnie koreluje z kreatywnością. Co ciekawe, wśród osób badanych kreatywność osób konserwatywnych często wiąże się pod względem treści z religijnością. Forma religijna jednak w nowoczesnych, zsekularyzowanych społeczeństwach może obniżyć społeczną akceptację takich dzieł i pomysłów. Być może zatem osoby religijne, biorąc udział w procesie innowacyjnym, mogą okazać się niewystarczająco twórcze bądź podlegać innym (może częściej występującym) barierom kreatywności. Niekiedy religie wymagają jednak od swych wyznawców przełamania nawyków i przyjętych wcześniej sposobów osiągania celów, kształcą u nich umiejętność dystansowania się i kwestionowania istniejącego stanu rzeczy, które to cechy są ważnymi elementami twórczości.

Wymienione w tej części tropy badawcze są słabo zarysowane i z pewnością obszar ten trzeba uznać za wymagający badań. Pewne jest, że badania te muszą w sposób subtelny różnicować analizowane zmienne,

ponieważ udzielenie prostej odpowiedzi na pytanie o powiązanie religijności z kreatywnością rozumianymi w sposób ogólny musi skończyć się niepowodzeniem.

Z drugim warunkiem powstawania innowacji, czyli **procesem dążenia**, łączą się takie zmienne psychologiczne, jak zaangażowanie w pracę (*job involvement, job commitment*) oraz stany emocjonalne i procesy motywacyjne będące przedmiotem badań na gruncie psychologii religii. Osoby bardziej zaangażowane w proces innowacyjny prawdopodobnie więcej czasu i uwagi poświęcają rozwijaniu pomysłu i doprowadzeniu go do fazy rozpowszechniania. Lepiej też znoszą przeciwności i niepowodzenia w tych działaniach. Pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a religijnością ukazują badania Elżbiety Sikorskiej-Simmons (2005) oraz Tami Knotts (2003), przy czym w badaniach T. Knotts zależność dotyczy wyłącznie osób o wyznaniu protestanckim i nie dotyczy nieprotestantów. Pozytywne korelacje między zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem religijnym potwierdzają badania J. Polaka i M. Chrupały-Pniak (2010).

Philip Roundy (2009) badał natomiast możliwą sprzeczność pomiędzy zaangażowaniem religijnym a zaangażowaniem w pracę w organizacjach świeckich. Tutaj również udało się ustalić korelację. Okazało się, że im wyższe zaangażowanie religijne, tym niższe zaangażowanie w pracę. Doniesienie to potwierdza Michał Izak (2008), który na podstawie swoich obserwacji stwierdza, że duchowość w organizacji może być przyczyną braku zaangażowania w realizację celów biznesowych, zwłaszcza u osób duchowych czy religijnych.

Również sposoby radzenia sobie z emocjami powinny mieć związek z indywidualną innowacyjnością. Istnieniem związku pomiędzy religijnością a emocjonalnością zajmowali się Bart Duriez i Dirk Hutsebaut (2001); religijność uznali oni za system wspierający radzenie sobie z negatywnymi emocjami.

Irene Harris, Sean Schonemann i Stephanie Carrera (2002) stwierdzili obniżony poziom lęku u ludzi zaangażowanych religijnie i modlących się. Religijność może również wspierać w radzeniu sobie ze stresem przez nadawanie znaczenia (Park, 2005).

Proces poznawczy również zawiera zmienne wiążące się z religijnością. Badania pokazują negatywny związek pomiędzy poziomem inteligencji a dogmatyczną religijnością. W klasyfikacji wyznań w USA dokonanej przez Helmutha Nyborga (2009) ateści byli trzecią pod względem poziomu inteligencji grupą po wyznawcach judaizmu i anglikanach. Innym aspektem testowanym empirycznie jest powiązanie pomiędzy procesem decyzyjnym a religijnością, które okazuje się znaczące. W toku badań Giles'a Hillary'ego i Kai Wai Hui (2009) okazało się, że

osoby religijne jako menedżerowie rzadziej podejmują ryzyko; co ciekawe, związane jest to także z inwestycjami w badania i rozwój. W odniesieniu do umiejętności rozwiązywania problemów Jan Newman i Kenneth Pargament (1990) ustalili, że osoby o wewnętrznej orientacji religijnej częściej wykorzystują swoją religijność w trakcie rozwiązywania problemów. Nie udało się natomiast badaczom potwierdzić powiązania między wagą rozwiązywanych problemów a wielkością zaangażowania religijnego. Wydaje się więc, że ogólnie w tym procesie religijność raczej nie sprzyja innowacyjności. Podejmowanie decyzji przez osoby religijne wiąże się jednak z uwzględnianiem etycznego wymiaru tych decyzji i przyczynia się do ich szerszej akceptacji wewnątrz i w otoczeniu firmy (Fernando, Jackson, 2006). Ważną cechą menedżerów ułatwiającą firmom akceptację zmian w systemach organizacyjnych jest powiązana z religijnością i duchowością refleksyjność. Natomiast badania Stephanie Kazamy, Jessiki Foster i Michelle Hebl (2002) dowodzą, że zdolność intelektualnej refleksji nad strategiami, celami, procesami sprzyja kształtowaniu pozytywnych postaw pracowników wobec zmian oraz ułatwia ich wdrożenie.

Jako ostatni omówiony zostanie **proces komunikacji** wpływający (między innymi) na dyfuzję innowacji. Shaomei Wu (2009) odkryła, że jednym z czynników wpływających na dyfuzję innowacji w serwisie społecznościowym Facebook jest religijność. Do osób najłatwiej adaptujących się do innowacji należeli chrześcijanie, w drugim rzędzie osoby innych wyznań, a na trzecim miejscu — muzułmanie. Niektóre doniesienia mogą wskazywać, że osoby religijne w procesie komunikacji w większym stopniu respektują odczucia osób, z którymi się komunikują, oraz powstrzymują się od działań mogących wyrządzić im szkodę (Donahue, Benson, 1995). Wspomniane wyniki badań E. Sikorskiej-Simmons (2005) dowodzą, że współpraca z osobami religijnymi może być dobrym predyktorem satysfakcji z pracy. Warto dodać, że autorka badała osoby zatrudnione w zawodach związanych z pomaganiem innym ludziom. Michael J. Donahue oraz Michael E. Nielsen (2005) wskazują na możliwe powiązania pomiędzy zachowaniem społecznym a religijnością, przy czym nie zawsze ten związek jest pozytywny (np. w przypadku oszukiwania, które według przytaczanych przez tych autorów badań J. Guttmana, jest bardziej typowe dla dzieci religijnych).

Psychologiczne koncepcje religijności w ich powiązaniu z innowacyjnością

W tej części artykułu przedstawione zostaną pozostałe zagadnienia z obszaru psychologii religii, które w opinii autora wiążą się z procesami prowadzącymi do powstawania innowacji. Będą to podejścia zarówno interpretacyjne, jak i empirycznie zorientowane.

Koncepcją niezbyt często spotykaną w literaturze, ale ciekawą, jest uznanie, że pewne idee religijne mogą stymulować ludzką innowacyjność (Fleissner, 2004). Mechanizm działania przypomina nieco rolę idei regulatywnych Immanuela Kanta; idee te opisywały pewne stany rzeczy, ale znajdowały się poza dostępną empiryczną weryfikacją, dotyczyły kwestii kosmosu jako całości, nieśmiertelności duszy ludzkiej oraz wolności i stanowiły konieczny składnik ludzkiego myślenia pozwalający na pełne rozumienie świata. Religijne pojęcia wszechmocy, wszechobecności, nieśmiertelności mają podobny status: są nieosiągalnymi stanami, których człowiek dzięki ideom religijnym jest świadom i które mimo wszystko próbuje osiągnąć. W dobie renesansu metodą była alchemia, dzisiaj metodą są innowacje. Według Petera Fleissnera, ideami tymi (nie będąc świadomymi ich źródła) kierują się wszystkie współczesne dziedziny wiedzy mające wyzwolić człowieka z ograniczeń narzucających mu przez jego formę oraz czas i przestrzeń. Podobnie jak w myśli Kanta, idee te wyrwane z kontekstu religii brzmią jak fantazje, pełnią jednak określoną społeczną funkcję. Nie sposób, rzecz jasna, udowodnić, że idee te mają pochodzenie czysto religijne. Z punktu widzenia psychologii religii, w której sfera *sacrum* (czy — jak chce Rudolf Otto — boskości) rozpoznawana jest jako tabu, wątpliwe jest, by osoby wierzące rościły sobie pretensję do jego przekraczania, ale pewne interpretacje obietnicy „będziecie jak bogowie” zdają się temu przeczyć. Podsumowując, powiedziec można, że idee religijne mogą stanowić źródło inspiracji dla innowacyjnych idei.

Innym przykładem potencjalnego wpływu religijności na innowacyjność są bezpośrednie wskazania etyczne i praktyczne zawarte w systemach religijnych. Najlepiej obrazują tę tezę judaizm i chrześcijaństwo, religie, w których nakazy czynienia sobie ziemi poddaną, pomnażania zasobów i miłości bliźniego mogą mieć znaczący wpływ na innowacyjność. Znamiennym przykładem sposobu działania tych idei jest brytyjski kolonializm. W systemie tym w sposób pozbawiony skrupułów (i motywacji religijnej) pozyskiwano bogactwa z coraz to nowych obszarów świata, pogarszając przy tym sytuację podbijanych ludów. Jednak wraz z eks-

pansją kolonialną rozpowszechniany był wynalazek druku. Przyczyniała się do tego działalność protestanckich misjonarzy, kierujących się zasadami biblijnymi (Harrison, Kuran, Woodberry, 2009). Badania potwierdzają, że orientacja na wartości religijne może motywować ludzi do otwartości na społeczne oraz fizyczne potrzeby innych (Idler, 2003, s. 27), daje poczucie celowości w życiu (French, Joseph, 1999). Wiele współczesnych grup chrześcijańskich (nie tylko protestanckich) opiera swoją ewangelizację na zachęcie do prowadzenia zgodnego z biblijnymi zasadami życia, które przynieść musi owoce w postaci dobrobytu materialnego i duchowego (por. Davenport, 2004; Oster, 2009). Podobne ruchy pojawiają się również na gruncie islamu (Rosiak, 2008). Wielu uznanych w świecie biznesu autorów specjalizujących się w dziedzinie samodoskonalenia, takich jak Stephen Covey czy Zig Ziglar, swoje zalecenia dotyczące skutecznego (w tym kreatywnego) działania opiera na wartościach pochodzących z religii.

Wielu teoretyków odpowiedzialnego biznesu, oceniając sposoby działania współczesnych firm, wprost zaleca oparcie reguł ich działania na zasadach religijnych. Echa tego myślenia znaleźć można u takich autorów, jak Adrian Hodges (Grayson, Hodges, 2001) i Marcello Palazzi (Palazzi, Starcher, 1997, s. 8). M. Palazzi, współpracujący z organizacjami religijnymi, dowodzi, że dająca poczucie sensu praca, mająca swoje uzasadnienie w wartościach, musi prowadzić do zwiększenia produktywności, jakości, zaangażowania i, co ważne, innowacyjności. Respektowanie praw innych ludzi, poza tym, że opiera się na głębokich wartościach, daje też wymierne korzyści biznesowe. Zbiega się to z pozbawionym odniesień religijnych podejściem Daniela Katza i Roberta Kahna (1979) do radykalnych zmian społecznych w świecie organizacji, w tym innowacji organizacyjnych. Katz i Kahn postulują, by wszelkie zmiany technologiczne poprzedzać ustaleniami dotyczącymi celów społecznych. Jest to działanie racjonalne i w dziedzinie zarządzania powszechne, jeśli weźmiemy pod uwagę koszty, jakie systemy społeczne ponoszą z powodu koniecznej naprawy skutków zaburzeń wywołanych przez technologie. Badacze polecają eksperymenty, sekwencje prób i ocen mające uprzedzać te negatywne skutki. Postawę swoją nazywają pragmatyzmem. Postulują „posługiwanie się takimi miarami efektywności organizacyjnej, w jakich uwzględnione byłyby potrzeby przywódców, podwładnych, akcjonariuszy i robotników, konsumentów i obywateli w ogóle” (Katz, Kahn, 1979, s. 727). W efekcie rodzi się koncepcja odpowiedzialnych organizacji, których działania podlegają moralnej ocenie i uzasadnieniu, często zakorzenionym w postawach religijnych.

W tym miejscu warto wspomnieć o koncepcji kapitału duchowego (ang. *spiritual capital*) firm jako ważnej części indywidualnego kapitału

społecznego (Iannaccone, Klick, 2003). Postępowanie odpowiedzialne, oparte na wartościach pozwala firmom liczyć na większe zaangażowanie swoich pracowników w realizowane cele. Pewnym przykładem działań uwzględniających wartości religijne są sekty biznesowe, do których zalicza się między innymi znana firma Amway; jej filozofia odnosi się do wartości chrześcijańskich. W literaturze znaleźć można przykłady firm, które stosują różne metody tzw. zarządzania duchowością (por. Izak, 2008).

Kolejny duży obszar psychologii religii, który mógłby stanowić potencjalne źródło hipotez wyjaśniających psychiczne i społeczne źródła indywidualnej innowacyjności, stanowią koncepcje wywodzące się od hipotez G. Allporta i dotyczące dojrzałości religijnej oraz wewnętrznej-zewnętrznej orientacji religijnej (*intrinsic-extrinsic religious orientation*) (Allport, 1959). Wewnętrzna orientacja religijna, ujmując rzecz najprościej, jest takim podejściem do kwestii religijnych, które zakłada ich autonomiczność. U osób o takiej orientacji kwestie religijne wypełniają życie motywacją i znaczeniem. Zewnętrzna orientacja religijna oznacza natomiast pobożność o charakterze ekonomicznym, a religia jest przedmiotem zainteresowania ze względu na jej użyteczność dla interesów własnych. Podział ten w znaczącym stopniu pokrywa się z koncepcją dojrzałości religijności (Francis, Pocock, 2007). Z czasem wymiary te uzupełniono o trzeci wymiar nazwany Q (ang. *Quest*, czyli poszukiwanie), oznaczający autentyczne poszukiwanie religijnych wartości przy równoczesnym dobrym radzeniu sobie z wątpliwościami i problemami życia codziennego (Batson, Ventis, 1982). Wprawdzie dyskusja nad powiązaniem pomiędzy typem religijności a działaniami praktycznymi trwa (i zapewne rychło się nie skończy), dane wskazują jednak niezbicie, że osoby o wewnętrznej orientacji religijnej cechują się większą stałością w działaniu oraz są bardziej stabilne w realizacji celów wynikających z nakazów religijnych (wyniki badań, jak i sama koncepcja dyskutowana jest w: Kirkpatrick, Hood, 1990). Postawy wobec własnej religijności badane za pomocą Francis Scale of Attitude towards Christianity (bazującej pośrednio na koncepcji Allporta) ujawniają również korelacje religijności z altruizmem, poczuciem szczęścia, zdrowiem psychicznym oraz gotowością do zaspokajania potrzeb społecznych innych osób (por. Hills, Francis, 2003), również mogącymi mieć wpływ na niektóre zmienne warunkujące przebieg procesu innowacyjnego. Jak widać, powiązanie to jest hipotetyczne i nie wprost, ale jego występowania wykluczyć nie można.

Autorzy poszczególnych rozdziałów wydanego w 2005 roku *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* niemal zgodnie podkreślają, że psychologia religii posiada niezwykle bogatą literaturę. Jeśli jednak szukamy pozycji z pogranicza psychologii religii i innych dziedzin psychologii stosowanej, to literatury takiej jest zaskakująco mało. Doty-

czy to kwestii powiązań zmiennych badanych przez psychologię religii z zachowaniami społecznymi, w tym z komunikacją oraz z zagadnieniami dotyczącymi emocji. Brakuje doniesień o bezpośrednim i pośrednim związku innowacyjności i religijności.

Podsumowanie

Rzeczywiste wyniki pracy widoczne w niniejszym artykule są — trzeba to stwierdzić — skromne. Doniesień o bezpośrednim powiązaniu innowacyjności i religijności nie ma właściwie wcale, a doniesień o pośrednim ich powiązaniu — niewiele. Pocieszające jest jednak to, że udało się w artykule nakreślić ewentualny obszar badania tych powiązań. Póki co to zbiór luźnych haseł. Biorąc pod uwagę bliskie autorowi artykułu zdanie Henryka Altszullera (1985), dowodzącego, że innowacja jest niezwykle złożonym zjawiskiem i zbiorem umiejętności, trudno oczekiwać, że już na początku drogi uda się dokonać syntezy z innym złożonym zjawiskiem, jakim jest współczesna religijność.

Za pewne osiągnięcie tego tekstu autor uznaje samo wskazanie zagadnienia, któremu poświęcone zostało tutaj miejsce. Trudny do wytłumaczenia wydaje się fakt niewielkiej ilości danych empirycznych na temat powiązania tak powszechnego zjawiska, jakim jest religijność, z innymi ważnymi społecznie zmiennymi, w tym z innowacyjnością. Religijność traktowana jest jako swego rodzaju tabu, choć stopniowo sytuacja ta się zmienia. Zdaniem autora, nadszedł czas, aby ukazać powiązania złożonego zjawiska religijności z tym, co ważne w zorganizowanym życiu. Z pewnością badania takie przyczynią się do ułatwienia dyskusji na ten temat.

Nie sposób w rozważaniach na temat religii i losów innowacyjności cywilizacji uniknąć pytania o kierunek dalszego rozwoju gospodarczego i technologicznego świata. Czy tworzone innowacje mają się przyczynić do pomnożenia bogactw korporacji, czy też zapewnić lepsze życie wszystkim ludziom? Czy mają one służyć zwiększeniu chłonności rynków, czy raczej racjonalizacji zużywanych zasobów i ochronie środowiska? Pytania te nie muszą być rozpatrywane w powiązaniu z religijnością człowieka, ale mogą być prowokowane przez światopogląd religijny (niekoniecznie związany z jakąś religijną tradycją). Są one w gruncie rzeczy pytaniami fundamentalnymi i zakładają jakąś wizję pochodzenia oraz roli wartości w świecie. A zatem pytać należy nie tylko o to, jak stymulować innowa-

cyjność, ale również o to, po co ją stymulować i w jakim kierunku powinien zmierzać bazujący na tych innowacjach rozwój ludzkości.

Jeśli rację mają teoretycy, którzy w innowacji upatrują najważniejszego motoru gospodarczego rozwoju świata, wówczas na niej należy skupiać wysiłki w celu rozpoznania jej uwarunkowań, również w dziedzinie psychologii. Złożoność tego procesu w dużym stopniu wynika z udziału, jaki mają w nim twórcze i odnoszące się do systemu wartości siły człowieka. Jest być może wielkim zadaniem dzisiejszej psychologii odkrycie tych sił i procesów, które mogą wspierać tworzenie innowacji.

Bibliografia

- Abrahamson E., 1991: *Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations*. „Academy of Management Review”, no. 16, s. 586—612.
- Allport G., 1959: *Personal religious orientation and prejudice*. „Journal of Personality and Social Psychology”, s. 5432—5443.
- Altszuller H., 1985: *Elementy teorii twórczości inżynierskiej*. Warszawa.
- Amabile T. et al., 1996: *Assessing the work environment for creativity*. „Academy of Management Journal”, no. 39, s. 1154—1184.
- Bandsuch M., Cavanagh G., 2005: *Integrating spirituality into the workplace: Theory and practice*. „Journal of Management, Spirituality and Religion”, no. 2 (2), s. 221—254.
- Bartnicki M., Strużyna J., 2001: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice.
- Batson C., Ventis W., 1982: *The Religious Experience: A social—psychological perspective*. New York.
- Borman W., Klimoski R., Ilgen C., eds., 2003: *Handbook of Psychology*. Eds. W. Borman, R. Klimoski, C. Ilgen. Vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, New Jersey.
- Burack E., 2000: *Spirituality in the workplace*. In: *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations*. Eds. J. Biberman, M.D. Whitty. Scranton, s. 95—110.
- Callahan R., Fleenor P., 1988: *Managing Human Relations. Concepts and practices*. Ohio.
- Cascio W., 2003: *Changes in workers, work, and organisations*. In: *Handbook of Psychology*. Eds. W. Borman, R. Klimoski, C. Ilgen. Vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, New Jersey.
- Cochran G., Hardy J., Harpending H., 2006: *Natural History of Ashkenazi Intelligence*. „Journal of Biosocial Science”, no. 38 (5), s. 659—693.
- Crabtree S., Pelham B., 2009: *The Latest Gallup Poll on Religion in the World*. Tryb dostępu: <http://www.redefinegod.com/forum/topics/the-latest-gallup-poll-on>. Data dostępu: 3 lipca 2009 r.
- Davenport T., 2004: *Process Innovations: A „Catholic” Approach to Process Management*. Tryb dostępu: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-04%20COL%20Catholic%20-%20%20Davenport.pdf>. Data dostępu: 20 sierpnia 2009 r.

- Didero M. et al., 2008: *Differences in Innovation Culture Across Europe. A Discussion Paper*. Tryb dostępu: <http://www.transform-eu.org/publications/documents/Differences%20in%20Innovation%20Culture.pdf>. Data dostępu: 20 sierpnia 2009 r.
- Dobrzyński M., 1978: *Kierowanie kadrami*. Warszawa.
- Dolińska M., 2006: *Wpływ kapitału intelektualnego organizacji na rozwój innowacji*. Tryb dostępu: http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=14&id=262. Data dostępu: 24 kwietnia 2008 r.
- Dollinger S.J., 2007: *Creativity and Conservatism*. „Personality and Individual Differences”, no. 43, s. 1025—1035.
- Donahue M.J., Benson P.L., 1995: *Religion and the well-being of adolescents*. „Journal of Social Issues”, vol. 51, no. 2, s. 145—160.
- Donahue M.J., Nielsen M.E., 2005: *Religion, Attitudes, and Social Behavior*. In: *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality*. Eds. R. Paloutzian, C. Park. New York, s. 274—294.
- Drazin R., Glynn M., Kazanjian R., 1999: *Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective*. „Academy of Management Review”, no. 24, s. 286—307.
- Drucker P., 1985: *Innovation and Entrepreneurship*. New York.
- Duriez B., Hutsebaut B., 2001: *Approaches to religion and the moods and emotions associated with religion: An exploratory study in Flanders (Belgium)*. „Journal of Empirical Theology”, no. 14, s. 75—84.
- Fernando M., Jackson B., 2006: *The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: an inter-faith study*. „Journal of Management and Organization”, no. 12, s. 23—39.
- Fleissner P., 2004: *Can religious belief systems influence technological and social innovations?* „International Journal of Information Ethics”, vol. 2, no. 11, s. 1—11.
- Francis L.J., Pocock N., 2007: *Personality and Religious Maturity*. „Pastoral Psychology”, no. 5—6, s. 235—242.
- Frasunkiewicz D., 2006: *Psychospołeczne i kulturowe uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach Podlasia*. W: *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*. Red. J. Szablowski. Białystok.
- French S., Joseph S., 1999: *Religiosity and its association with happiness, purpose in life, and self-actualisation*. „Mental Health, Religion & Culture”, no. 2, s. 117—120.
- Glynn M.A., 1996: *Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation*. „Academy of Management Review”, vol. 21, no. 4, s. 1081—1111.
- Głaz S., 2006: *Sens życia a religia*. Poznań.
- Grayson D., Hodges A., 2001: *Everybody's Business*. London—New York—Mumbai—New Delhi.
- Griffin E., 2005: *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk.
- Haidt J., 2006: *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York.
- Harris I., Schonemann S., Carrera S., 2002: *Approaches to religiosity related to anxiety among college students*. „Mental Health, Religion & Culture”, vol. 5, issue 3, s. 253—266.
- Harrison L., Kuran T., Woodberry R., 2009: *Religion and the Open Society Symposium: Session Three: Religion, Innovation, and Economic Progress*. Witryna: Council on Foreign Relations. Tryb dostępu: http://www.cfr.org/publication/15887/religion_and_the_open_society_symposium.html. Data dostępu: 12 sierpnia 2009 r.

- Hillary G., Hui K., 2009: *Does Religion Matter in Corporate Decision Making in America?* „Journal of Financial Economics”, no. 93, s. 455—473.
- Hills P., Francis L.J., 2003: *Discriminant validity of the Francis Scale of Attitude towards Christianity with respect to religious orientation.* „Mental Health, Religion & Culture”, no. 3, s. 277—282.
- Iannaccone L.R., Klick J., 2003: *Spiritual Capital: An Introduction and Literature Review.* Preliminary draft, prepared for the Spiritual Capital Planning Meeting, October 9—10, 2003. Cambridge.
- Idler E. et. al., 2003: *Measuring Multiple Dimensions of Religion and spirituality for Health Research.* „Research on Aging”, vol. 25, no. 4, s. 327—365. In: *Multidimensional measurement of religiosity/spirituality for health research.* Strona tytułowa: The Fetzter Institute. Tryb dostępu: http://www.fetzer.org/pdf/total_fetzer_book.pdf. Data dostępu: 3 marca 2009 r.
- Izak M., 2008: *Duchowość w organizacji.* W: *Nowe kierunki w zarządzaniu.* Red. M. Kostera. Warszawa, s. 217—236.
- Johnston R., Bat J., 2003: *The Power of Strategy Innovation.* New York.
- Katz D., Kahn R., 1979: *Spoleczna psychologia organizacji.* Warszawa.
- Kazama S., Foster J., Hebl M., 2002: *Impacting Climate for Innovation: Can CEOs Make a Difference.* Paper presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto.
- Kehrer G., 2006: *Wprowadzenie do socjologii religii.* Kraków.
- Kirkpatrick L.A., Hood R.W. Jr., 1990: *Intrinsic — Extrinsic Religious Orientation.* „Journal for the Scientific Study of Religion”, no. 29, s. 442—462.
- Knotts T., 2003: *Relation between employees' religiosity and job involvement.* „Psychological Reports”, vol. 93, no. 1, s. 867—875.
- Kożusznik B., 2002: *Zachowanie człowieka w organizacji.* Warszawa.
- Newman J., Pargament K., 1990: *The role of religion in the problem solving process.* „Review of Religious Research”, no. 31, s. 390—404.
- Nyborg H., 2009: *The intelligence—religiosity nexus: A representative study of white adolescent Americans.* „Intelligence”, vol. 37, no. 1, s. 81—93.
- Oldham G., Cummings A., 1996: *Employee creativity: Personal and contextual factors at work.* „Academy of Management Journal”, no. 39, s. 607—634.
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, U.S., 2008. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji.* Warszawa.
- Oster G., 2009: *Christian Innovation, Descending Into the Abyss of Light.* Tryb dostępu: [Regent Global Business Review:] www.regent.edu/rgbr. Data dostępu: 10 września 2009 r.
- Palazzi M., Starcher G., 1997: *Corporate Social Responsibility and business success.* Paris.
- Paloutzian R., Park C., eds., 2005: *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality.* New York.
- Park C., 2005: *Religion as a Meaning-Making Framework in Coping with Life Stress.* „Journal of Social Issues”, vol. 4, issue 61, s. 707—729.
- Pietrasiński Z., 1970: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji.* Warszawa.
- Polak J., Chrupała-Pniak M., Grabowski D., 2010: *Wybrane czynniki psychologiczne powiązane z wartościami wśród słuchaczy studiów podyplomowych Nauczyciel Zawodu z Przyszłością.* W: *Nauczyciel zawodu z przyszłością.* Red. A. Buchacz. Katowice.
- Pomykański A., 2001: *Zarządzanie innowacjami.* Warszawa.

- Rogers E., Singhal A., 1996: *Diffusion of innovations*. In: *An integrated approach to communication theory and research*. Eds. M. Salwen, D. Stacks. Mahwah, New York, s. 409—420.
- Rosiak D., 2008: *Po co komu religia?* „Rzeczpospolita” z dnia 21 marca 2008 r.
- Roundy P., 2009: *Work and Religion: Artificial Dichotomy or Competing Interests?* „International Journal of Humanities and Social Sciences”, vol. 3, no. 1, s. 24—30.
- Schumpeter J.A., 1960: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Przeł. J. Grzywicka. Wstęp J. Górski. Warszawa.
- Sikorska-Simmons E., 2005: *Religiosity and Work-Related Attitudes Among Paraprofessional and Professional Staff in Assisted Living*. „Journal of Religion, Spirituality & Aging”, vol. 18, issue 1, s. 65—82.
- Singhal A., Sweetey L., 1997: *A Research agenda for research for diffusion of innovations scholars in 21st century. A conversation with Everett M. Rogers*. „The Journal of Development Communication”, no. 1, s. 39—47.
- Tellis G., Prabhu C., Chandy R., 2008: *Radical Innovation Across Nations: The Pre-eminence of Corporate Culture*. „Journal of Marketing”, no. 73, s. 3—23.
- Van de Ven A., 1986: *Central Problems in the Management of Innovation*. „Management Science”, no. 32, s. 590—607.
- Wu S., 2009: *A Study of social influence in diffusion of innovation over Facebook*. Tryb dostępu: http://www.cs.cornell.edu/~sw475/IS_breakfast_Dec_5.ppt. Data dostępu: 17 lipca 2009 r.
- Wulff D., 1999: *Psychologia religii*. Warszawa.



MAŁGORZATA CHRUPAŁA-PNIAK
MONIKA SULIMOWSKA-FORMOWICZ

Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne

Organizational innovativeness competence — psychosocial and economic factors

Abstract: The paper concerns innovativeness competence as a meta-competence in innovative organization *per analogia* to the core competence concept. The authors made an attempt to construct a theoretical model of systemic organizational variables and individual factors building innovativeness competence. In explanations they use the concept of learning organization and underline the meaning of the processes of strategic management as well as knowledge management to create proinnovative behaviors.

Key words: innovativeness competence, learning organization, knowledge management, proinnovative culture, competence management.

Wstęp

Innowacyjność organizacyjna w wielu obszarach może być czynnikiem kluczowym tworzenia innowacji technicznych i technologicznych. Po pierwsze dlatego, że innowacyjność organizacyjna może mieć wpływ na efektywność firmy, po drugie, może przyczynić się do poprawy jakości i wzrostu wydajności pracy oraz poprawy zdolności uczenia się organizacji, co zdroworozsądkowo wydaje się stymulować kolejne procesy innowacyjne. Innowacyjność to nie tylko zdolność do opracowywania i urynkawiania nowości ofertowych i organizacyjnych. Innowacyjność to także cecha jednostek i organizacji warunkująca powtarzalność procesów powstawania nowości, dzięki której rosną lub/i stabilizują się szanse na sukces rynkowy i ekonomiczny organizacji. Jak piszą Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (2000, s. 6), innowacyjność to „szczególny proces odnawiania się ludzi i organizacji”. Takie spojrzenie akcentuje nie tylko rezultat, czyli samą innowację w postaci wynalazku, nowego produktu czy usprawnienia organizacyjnego, ale także, a może przede wszystkim proces kreowania innowacyjności rozciągnięty w czasie.

Kompetencja innowacyjności jako zmienna systemowa decydująca o trwałej przewadze konkurencyjnej

Pojęcie tytułowej kompetencji zajmuje w literaturze przedmiotu od lat istotne miejsce. Ewolucja tego terminu rozpoczęła się w latach siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to rozumiano kompetencję głównie jako formalne prawo, inaczej mówiąc: prawną zdolność do zajmowania się w imieniu organizacji konkretną działalnością. Następnie traktowano kompetencję jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika w organizacji. Takie ujęcie skupiało się przede wszystkim na wypełnieniu wymagań zarządzania kadrami czy personelem. W latach osiemdziesiątych Boyatzis (Oleksyn, 2006) po raz pierwszy zdefiniował kompetencję jako potencjał tkwiący w człowieku. Od tego momentu obserwujemy stałe uniezależnianie się kompetencji od opisów stanowisk i zakresu czynności. Można stwierdzić, że ewolucja pojęcia kompetencji w organizacji odpowiada ewolucji funkcji personalnej w organizacji — od administrowania personelem do zarządzania zasobami ludzkimi i za-

rzządzania wiedzą. W późniejszych pracach starano się rozwijać koncepcję kompetencji organizacyjnych, wskazując, że nowoczesne rozumienie kompetencji nie ogranicza się tylko do wiedzy, umiejętności i postaw czy zachowań pracowników, ale obejmuje wszelkie cechy pracowników warunkujące zmiany domeny¹ organizacji i konkretny wynik działalności gospodarczej.

Analizując obecny stan wiedzy na temat innowacyjności organizacyjnej i podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu strategicznym i zarządzaniu zasobami ludzkimi, autorki proponują model zawierający nowy konstrukt: **kompetencję innowacyjności**. W nawiązaniu do podejścia Steve'a Whiddetta i Sarah Hollyforde (2003, s. 15 i nast.) traktują kompetencję jako zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań, w szczególności zachowań innowacyjnych.

Kompetencja innowacyjności jest cechą organizacji obejmującą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (ang. *core competencies*) i jest nierozłącznie związana z uczącą się organizacją, inteligentną organizacją oraz procesami zarządzania strategicznego i zarządzania wiedzą. W niniejszym artykule definiujemy kompetencję innowacyjności na poziomie metakompetencji organizacyjnych jako zmienną systemową obejmującą wiedzę organizacyjną, zarówno ukrytą, jak i jawną, na temat specjalistycznych, technicznych i technologicznych zagadnień organizacyjnych, umiejętności organizacyjnego uczenia się, w tym umiejętności pracownicze w zakresie analizowania sytuacji, podejmowania decyzji w warunkach niejednoznaczności i chaosu, podejmowania osobistego ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za własne działania, umiejętności konwertowania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, umiejętności analizowania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, oraz postaw przejawiających się w konkretnych zachowaniach proinnowacyjnych (Whiddett, Hollyforde, 2003)².

Kompetencja innowacyjności jest wielowymiarową cechą organizacji decydującą o poziomie jej proinnowacyjności³. Wzajemne relacje strategicznego zarządzania organizacją, zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi oraz zarządzania kompetencjami ujęto na rys. 1.

¹ Domenę działania przedsiębiorstwa definiuje się, opisując dwa wymiary: zakres działania, czyli zestaw produktów i rynków, na których są oferowane (rynkami rozumiane geograficznie i marketingowo, jako segmenty grupujące podobnych konsumentów), oraz zasięg działania, czyli ilość ogniw łańcucha technologicznego, które firma sobą obejmuje (produkcja podstawowych surowców, podzespołów, wyrobu finalnego, dystrybucja czy kombinacja powyższych).

² Według Delamare'a Le Deist i Wintertona, kompetencje można analizować w wymiarze poznawczym związanym z wiedzą, funkcjonalnym dotyczącym procedur działania i umiejętności oraz społecznym. Dopiero połączenie tych elementów stanowi poziom metakompetencji (Whiddett, Hollyforde, 2003).

³ Zob. *Słownik najważniejszych pojęć*, s. 13–18.



Rys. 1. Wzajemne relacje strategicznego zarządzania organizacją, zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi oraz zarządzania kompetencjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olek syn, 2006.

Współczesne otoczenie gospodarcze i charakter procesów konkurencji wymaga od organizacji szczególnego rodzaju kompetencji warunkującej umiejętność skutecznego i wydajnego prowadzenia operacji bieżących przy jednoczesnej zdolności adaptacji do szybkich zmian rynkowych oraz zdolności tworzenia i wdrażania innowacji.

Kompetencja innowacyjności to systemowa cecha organizacji sprawiająca, że jest ona zdolna do trwałej innowacyjności albo że potrafi trwale być bardziej nowatorska od innych organizacji. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu zestawieniu, wykorzystaniu i rozwijaniu posiadanej wiedzy, zdolności i umiejętności oraz towarzyszących im: doświadczenia, postaw i motywacji na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym w połączeniu z efektywnie funkcjonującymi, adekwatnymi do potrzeb procesami produkcyjnymi i pomocniczymi oraz wspierającą ich funkcjonowanie kulturą organizacyjną. Jeśli innowację rozumiemy jako pomysł lub wynalazek, który został skomercjalizowany, jako stworzenie czegoś albo opracowanie nowego sposobu działania, to — za Chesbrough (2003) (podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008) — należy rozróżnić innowacje produktowe, innowacje procesowe i innowacje o charakterze społecznym (nowe normy działania, zmieniające nawyki pracy). Takie przykładowe przejawy innowacyjności organizacyjnej są wynikiem posiadania określonego poziomu rozwoju kompetencji innowacyjności⁴. W kontekście

⁴ Kompetencja innowacyjności jest cechą relatywną — jej poziom oceniać się wino poprzez: porównanie jej wytworów, czyli potencjalnych innowacji zarówno z innymi osiągnięciami organizacji — benchmarking wewnętrzny, po to, aby ocenić, czy mamy do czynienia z nowością na gruncie danej organizacji, porównanie z wybranymi punktami odniesienia (w ramach benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego).

szybko zmieniającego się otoczenia elementy składowe kompetencji innowacyjności (wiedza, procesy i postawy) oraz elastyczność organizacji (jako cecha sprzyjająca jej rozwijaniu) to tzw. kluczowe czynniki sukcesu, czyli wewnętrzne determinanty przewagi konkurencyjnej.

Jak wielokrotnie podkreślano, kompetencja innowacyjności to zmienna systemowa, a za podstawowe jej podsystemy uznaje się:

- zarządzanie strategiczne;
- zarządzanie kompetencjami;
- zarządzanie wiedzą;
- strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi;
- proinnowacyjną kulturę i klimat organizacyjny.

Zarządzanie strategiczne

Dzięki wyborom dokonywanym w odniesieniu do tzw. modelu biznesu zarządzanie strategiczne decyduje o kształcie realizowanych procesów i ich wzajemnych powiązaniach wewnątrz i na zewnątrz organizacji; odpowiada za opracowanie i realizację wizji, misji, celów i strategii — jego zadaniem jest dążenie do „robienia właściwych rzeczy” (przynoszących sukces rynkowy i finansowy) we właściwy sposób (adekwatny, skuteczny i wydajny). W kontekście innowacyjności źródłem przewagi jest przede wszystkim zdolność do generowania i wdrażania nowości szybciej i wydajniej niż robią to inni.

Zarządzanie kompetencjami

Zarządzanie kompetencjami to zarządzanie organizacyjnymi podstawami przewagi konkurencyjnej — zestawem bieżących i pożądaných kluczowych kompetencji rozumianych jako kapitał procesowy i kapitał ludzki. W tym znaczeniu kompetencja innowacyjności stanowi część aktywów związanych z innowacyjnością organizacyjną (Baruch, 2001; podajemy za: Jemieliński, Koźmiński, red., 2008). W innej typologii możemy znaleźć jej przejawy w kapitale intelektualnym organizacji (Dobija, Dobija, 2003; podajemy za: Jemieliński, Koźmiński, red., 2008)⁵. Ten specyficzny majątek firmy decyduje o tym, w jaki sposób przebiegają i do jakich efektów prowadzą działania, których źródłem powinny być wspomniane zamierzenia strategiczne i programy operacyjne. Wartość tego

⁵ Wyodrębnienie i zdefiniowanie kapitału intelektualnego ma istotne znaczenie przy określaniu mierników innowacyjności.

majątku, określanego coraz częściej mianem kapitału intelektualnego, można zmierzyć. Jego elementy to determinanty ekonomiczne decydujące o rozmiarach luki pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy⁶. Zatem na wartość rynkową firmy składają się jej kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny (IC) budują: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał kliencki (wyjaśnienie tych pojęć zawiera tabela 1).

Tabela 1

Struktura kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Rodzaj kapitału	Definicja
Kapitał ludzki	wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa; kapitał ludzki musi również uwzględniać dynamikę inteligentnej organizacji w zmiennym otoczeniu konkurencyjnym, jej kreatywność i innowacyjność — kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał motywacji, kapitał zadań
Kapitał organizacyjny	wcielenie, upewnocnienie i wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego, zdolność organizacyjna przesyłania i przechowywania kapitału intelektualnego (włączając fizyczne systemy stosowane w tym celu) oraz filozofia organizacyjna wspierająca ten proces (szczególna umiejętność organizacji i systemy dzielenia się nią)
Kapitał innowacyjny (kapitał odnowy i rozwoju)	zestaw umiejętności i talentów pozwalających wprowadzać na rynek oraz do wewnętrznych systemów organizacji nowatorskie rozwiązania, chronić je oraz rozwijać: poziom specjalizacji, procesy produkcyjne, rozwiązania innowacyjne, marketing i sprzedaż, nowe formy współpracy
Kapitał procesów	procesy pracy, techniki i procedury, które zwiększają i wzmacniają efektywność działalności gospodarczej i wiedza praktyczna używana w procesie kreowania wartości: przepływ informacji, przepływ produktów i usług, <i>cash flow</i> , stosowane formy współpracy, procesy strategiczne
Kapitał kliencki	relacje z klientami — ich rozmiar, siła, charakter; poziom lojalności klientów, wielkość bazy klientów, wartość tworzona dla klienta — jego poziom zadowolenia oraz znaczenie klientów dla firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Edvinsson, Malone, 2001, oraz Roos, Roos, 1997.

Zarządzanie kompetencjami rozumianymi jako złożone podstawy przewagi konkurencyjnej odnosi się do poziomu systemu i jego kluczowych procesów, natomiast tworzenie i rozwijanie kompetencji na pozio-

⁶ Różnica w wycenie firmy może być także efektem zjawisk pozaekonomicznych, np. spekulacyjnych.

mie jednostek i zespołów to obszar zainteresowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie wiedzą

Wiedza tkwiąca w jednostkach i zespołach na wszystkich szczeblach organizacji, decydująca o kształcie i efektach działania jej procesów i wypełnienia kluczowych kompetencji musi być identyfikowana, pozyskiwana, rozwijana, transferowana wewnątrz organizacji i do otoczenia oraz wbudowywana na stałe w organizację w procesach konwertowania wiedzy.

Podstawowe podsystemy systemu zarządzania wiedzą w organizacji stanowią działania prowadzone w ramach każdego z nich, wpływające na pozostałe i je warunkujące. Są to (podajemy za: Jemieliński, Koźmiński, red., 2008, s. 41—48):

- lokalizowanie wiedzy — analiza i opis wewnątrzorganizacyjnych i zewnętrznych źródeł wiedzy w celu oceny stanu posiadania, sposobu gromadzenia oraz charakteru dostępu do tej wiedzy;
- pozyskiwanie wiedzy — analiza i ocena źródeł oraz sposobów pozyskania wiedzy z zewnątrz organizacji poprzez architekturę zewnętrzną firmy — powiązania kooperacyjne, poprzez podpatrywanie poczynąń konkurentów i naśladownictwo, poprzez uczenie się od innych, poprzez zakupy potencjału wiedzy na rynku (zatrudnianie ekspertów lub/i fuzje i przejęcia innych podmiotów);
- rozwijanie wiedzy — budowanie własnych kompetencji — rozwój wewnętrzny: zdobywanie umiejętności, usprawnienia i doskonalenie procesów zarządczych i wytwórczych, opracowywanie i wdrażanie innowacji; rozwijanie zasobów wiedzy jednostek i zespołów poprzez działania HRM, tworzenie klimatu i kultury sprzyjającej rozwojowi wiedzy; ten podsystem jest szczególnie istotny ze względu na budowanie kompetencji innowacyjności;
- dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej — procesy warunkujące przekształcenie indywidualnej wiedzy, doświadczenia i umiejętności pojedynczych osób w zasoby wiedzy organizacyjnej oraz porządkujące kierunki i intensywność upowszechniania poszczególnych rodzajów/składników/wycinków wiedzy pomiędzy potrzebującymi ich podsystemami/składnikami organizacji (od stanowisk po większe jednostki grupowania);
- wykorzystywanie wiedzy — procesy zapewniające możliwość produktywnego (efektywnego ekonomicznie) wykorzystania posiadanej wiedzy (zlokalizowanej, pozyskiwanej i rozwijanej), dążenie do likwidacji bądź osłabienia barier wykorzystania wiedzy zewnętrznej oraz efek-

tywnego wykorzystania wiedzy wewnętrznej (np. zamiast outsourcingu czy zakupów wykorzystywanie ukrytego potencjału wnętrza, minimalizowanie dublowania operacji, wspólne korzystanie z wyników pracy różnych jednostek organizacyjnych);

- zachowywanie wiedzy — technologie gromadzenia, zarządzania (selekcji, przechowywania i aktualizacji) oraz ochrony zasobów wiedzy; procedury zarządcze i rozwiązania prawne chroniące wiedzę przepływającą i gromadzoną w ramach sieci porozumień zewnętrznych; zarządzanie kompetencjami i ich powiązaniem, dbałość o wiedzę w trakcie procesów restrukturyzacyjnych oraz kształtowanie wewnętrznego łańcucha wartości.

Zarządzanie wiedzą nie może być — w organizacji uczącej się, dążącej do stworzenia wyróżniającej kompetencji innowacyjności — sztuką dla sztuki. Działania prowadzone pod tym szyldem muszą ściśle korelować ze strategią ogólną i szczegółowymi strategiami przedsiębiorstwa, zwłaszcza zaś ze strategiami dotyczącymi kluczowych kompetencji.

Kompetencja innowacyjności w sposób szczególny zależy od posiadanego potencjału wiedzy i sposobu zarządzania nią we wszystkich wymienionych wymiarach. Duże nasycenie różnorodną wiedzą, łatwy i optymalnie kosztowny dostęp do niej, procesy wymiany informacji i doświadczeń oraz procedury współpracy, wraz ze wspierającą je infrastrukturą techniczną, tworzą instytucjonalne zaplecze innowacyjności. Nowatorskie pomysły rzadko rodzą się w próżni, wymagają sprzyjającego im środowiska, które może i powinno być kształtowane w ramach konkretnych działań w procesie budowania kultury organizacyjnej i zarządzania ludźmi.

Ciekawą propozycję klasyfikacji wiedzy w organizacji w służbie innowacyjności organizacyjnej proponuje Iikka Tuomi (podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 82), który wskazuje na co najmniej trzy możliwe interpretacje wiedzy w organizacji:

- wiedza jako produkt — który jest innowacją, stworzony w organizacji w późniejszym czasie może zostać skomercjalizowany;
- wiedza jako zasób — gromadzony, chroniony i rozpowszechniany element pamięci organizacyjnej albo amnezji organizacyjnej;
- wiedza jako ograniczenie — brak wynikający z procesów działania organizacji.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Z uwagi na społeczny charakter przedsiębiorstwa jako organizacji, stworzonej przez ludzi dla ludzi i dzięki ludziom funkcjonującej, nie mają sensu rozważania prowadzone na abstrakcyjnym poziomie kompetencji jako artefaktów. Każda kompetencja organizacyjna, wiedza czy kapitał intelektualny istnieje w kontekście człowieka, który ją stworzył, wykorzystuje czy ulepsza. Dlatego też kluczową rolę w budowaniu organizacyjnej kompetencji innowacyjności odgrywa zarządzanie sferą społeczną — jednostkami i grupami tworzącymi szczególnie zasób — kapitał ludzki.

Kapitał ludzki to system wzajemnie zależnych i powiązanych ze sobą cech osobistych, rutyn działania, zdrowia, zdolności, predyspozycji, postaw i zachowań, motywacji, uprawnień do działania, umiejętności i talentów, doświadczeń, wiedzy i wykształcenia pracowników organizacji na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. Takie ujęcie obejmuje więc nie tylko kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne i funkcjonalne, ale także poziom metakompetencji. Kapitał społeczny charakteryzuje społeczny kontekst organizacji, od którego zależą zachowanie i motywacje poszczególnych uczestników organizacji. Kapitał społeczny jest wbudowany w strukturę relacji pomiędzy jednostkami i grupami, powstaje w wyniku ich skumulowanych działań/zachowań. W ramach kapitału społecznego można wyróżnić trzy podgrupy (zob. Coleman, 1988, s. 95—120; podaje-
my za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 60—61):

- powinności, oczekiwania i pewność / stabilność struktur;
- normy oraz sankcje — element kultury organizacyjnej;
- kanały informacyjne.

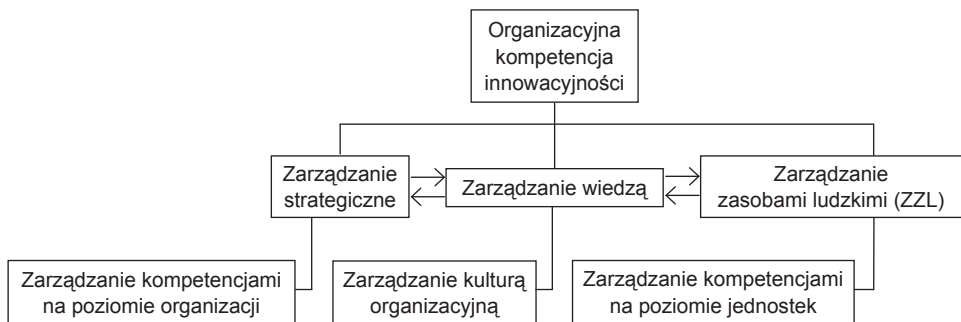
Kształt oraz charakter kapitału społecznego organizacji decyduje o tym, jak duży wkład będą skłonni wnieść jej członkowie w osiąganie celów organizacji i czy będą w stanie zrezygnować z naturalnej skłonności do oportunistyki.

Kształtowanie kultury i klimatu organizacyjnego wspierającego twórczość i innowacyjność

Aby przedsiębiorstwo jako organizacja społeczna mogło prowadzić skuteczne działania w jakimkolwiek zakresie, konieczne jest, aby posiadało wspierającą te działania kulturę organizacyjną. Budowanie kompetencji innowacyjności jest zatem długofalowym działaniem wymagającym zbiorowego wysiłku, stąd dla jego powodzenia jednym z decydujących czynników jest wzmacniający ów wysiłek układ instytucjonalny w organizacji. Innowacyjność wymaga kultury wspierającej zmiany, proinnowacyjnej

oraz otwartej komunikacji, zarządzania partycypacyjnego i świadomego dopasowywania systemów motywacji do celów, jakie firma chce osiągać. W tym kontekście ważne jest dążenie do wykształcenia się ducha współpracy w przedsiębiorstwie, wysokiej identyfikacji z celami i wartościami organizacji, poprawianie komunikacji wewnątrz organizacji. Nadażanie za zmiennością otoczenia nierzadko wymaga zmian w przedsiębiorstwie, dlatego też niezbędne jest kształtowanie organizacji zdolnej do zmiany — zarządzanie w celu przełamania oporu, pobudzania inicjatyw i przedsiębiorczości przy jednoczesnej dbałości o przyzwolenie społeczne i bezpieczeństwo emocjonalne załogi, co jest warunkiem jej pełnego uczestnictwa we wprowadzanych zmianach. Konieczna jest także zmiana w tzw. mentalności stabilizacji — postrzeganiu zmiany jako zła koniecznego, na rzecz uznania jej za immanentną cechę współczesności, bez której nie ma rozwoju.

Wymienione elementy połączone w system tworzą warunki do powstania organizacji uczącej się. Model organizacyjnej kompetencji innowacyjności przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Model organizacyjnej kompetencji innowacyjności

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja ucząca się a kompetencja innowacyjności

Zdolności organizacji do uczenia się i konsekwencjom tej zdolności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poświęca się ostatnio coraz więcej uwagi. Choć koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowa⁷, w ostatnich

⁷ Znaczenie wiedzy i umiejętności dla rozwoju firm i gospodarek podkreślali już w pierwszej połowie XX wieku ekonomiści: J.A. Schumpeter, A. Marshall, F. von Hayek,

latach nabiera szerszego wymiaru. Organizacyjne uczenie się to zdolność bądź procesy wewnątrz organizacji prowadzące do utrzymania lub poprawy wyników opartych na doświadczeniu. Takie uczenie się jest zjawiskiem występującym na poziomie systemu, gdyż zostaje w organizacji nawet wówczas, gdy zmieniają się tworzące ją jednostki (Nevis, DiBella, Gould, 1997). Dlatego też organizacje uczące się to takie, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które potrafią uczyć się na własnych błędach. Zdolność organizacji do uczenia się uważa się obecnie za jedną z podstaw przewagi konkurencyjnej. Podkreśla się szczególnie wagę umiejętności wykorzystania wiedzy i kompetencji wszystkich zatrudnionych w organizacji jednostek, pobudzanie ich do zaangażowania oraz stworzenie możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach organizacji.

Wzajemne interakcje między firmami dążącymi do osiągnięcia celów poprzez podnoszenie i budowanie kompetencji można porównać do stanu permanentnej przedsiębiorczości firmy, której dominującą wartością jest ciągły proces uczenia się, jak budować nowe i podnosić istniejące kompetencje. Peter Drucker wskazuje następujące warunki pochodzące ze sfery zarządzania uznane za najistotniejsze dla przedsiębiorczości i innowacyjności (Drucker, 1992, s. 163—168):

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale także dla załogi i całej organizacji; należy sprawić, aby organizacja stała się otwarta na innowacje i skłonna postrzegać zmianę raczej jako okazję niż zagrożenie; konieczne jest wytworzenie klimatu przedsiębiorczości innowacyjnej;
- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji;
- wyznaczanie konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienie najbardziej efektywnie pracujących ludzi od innych zadań, aby mogli poświęcić się jej urzeczywistnianiu;
- prowadzenie systematycznego pomiaru firmy jako przedsiębiorcy i nowatora oraz stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności organizacyjnej.

Warto zauważyć, że zalecenia Druckera są słuszne w stosunku do wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza zmian, restrukturyzacji, reorganizacji, a także ciągłego doskonalenia się.

czy nieco później E. Penrose. Koncepcję organizacji uczącej się, opartą na tzw. podwójnej pętli, rozwijał od lat siedemdziesiątych XX wieku Ch. Argyris i jego kontynuatorzy na gruncie psychologii organizacji i zarządzania strategicznego.

Zdaniem Petera M. Sengego (2000, s. 20—25 i nast.), uczenie się organizacji winno opierać się na przyjęciu następujących dyscyplin⁸:

- myślenie systemowe — przyjęcie systemizmu⁹ jako optyki w patrzeniu na organizację i podejmowane przez nią działania; tylko podejście systemowe może być podstawą do rozważań, jak oddziałują na siebie poszczególne dyscypliny; spełnia funkcję integrującą;
- mistrzostwo osobiste — ciągle wyjaśnianie i pogłębianie osobistej wizji przyszłości, koncentrowanie energii, kształcenie cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości przez członków organizacji;
- modele myślowe — głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia, obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na rozumienie świata i sposób działania w organizacji; instytucjonalne uczenie się to proces, w którym kadra kierownicza zmienia swoje wspólne modele myślowe dotyczące firmy, jej rynków i konkurentów; od umiejętności instytucjonalnego uczenia się zależy stała zdolność firmy do adaptacji i wzrostu w zmieniającym się otoczeniu (zob. de Geus, 1988, s. 70—74);
- budowanie wspólnej wizji przyszłości — tylko posiadanie wspólnej, podzielanej przez członków organizacji wizji przyszłości, zestawu celów, systemu wartości i poczucia misji daje szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej; wizja ta musi być podzielana i rozumiana na wszystkich szczeblach organizacji, gdyż tylko wtedy spowoduje, że ludzie będą się uczyć i doskonalić dlatego, że chcą, a nie dlatego, że muszą;
- zespołowe uczenie się — w nowoczesnych organizacjach to zespoły, nie jednostki, są podstawowymi komórkami uczącymi się; jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, to organizacja też uczyć się nie będzie.

W teoriach organizacji uczącej się podkreśla się, że dla takiej organizacji dopasowanie się do otoczenia nie jest podstawowym wyzwaniem, ale jest ono konieczne dla przetrwania, a zdobywanie wiedzy o tym, jak się dostosować (ang. *adaptive learning*) musi być powiązane z odnajdywaniem twórczych rozwiązań (ang. *generative learning*), które poszerzą pole manewru organizacji poza zwykle dostosowanie się¹⁰. Natura

⁸ Dyscyplina jest tu traktowana jako zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły mieć zastosowanie w praktyce. Dyscyplina jest ścieżką prowadzącą do pozyskania pewnych umiejętności lub kompetencji (Senge, 2000, s. 20—25 i nast.).

⁹ P.M. Senge rozumie system jako pewną skomplikowaną całość złożoną z wielu powiązanych ze sobą podsystemów i elementów oraz wchodzącą w relacje ze środowiskiem, w którym się znajduje. Podobnie jak twórca teorii systemów L. von Bertalanffy, P.M. Senge twierdzi, że o funkcjonowaniu systemów nie można się wiele dowiedzieć, stosując analizę redukcyjną poszczególnych elementów czy prostych zależności przyczynowo-skutkowych (Senge, 2000).

¹⁰ W koncepcji tej pobrzmiewają echa wizji twórczej destrukcji Schumpetera. Ucząca się organizacja jest w stanie takiej destrukcji dokonać.

uczenia się i sposób, w jaki ono przebiega w organizacji, wynikają z jej kultury oraz subkultur wewnętrznych; każda z nich może, zgodnie z wyznawanymi wartościami i prezentowanym podejściem, wykształcić swój odrębny wzorzec uczenia się, wzorce te składają się na ogólny system uczenia się organizacji. Nie każdy ze stosowanych wzorców prowadzi do efektywnego uczenia się.

Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella, Janet M. Gould (1997, s. 42—47) w toku przeprowadzonych badań wyodrębnili dziesięć czynników, które indukują i/lub wspierają organizacyjne uczenie się. Są to:

- imperatyw stałej obserwacji otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa oraz ich wzajemnych interakcji;
- dostrzeganie luki pomiędzy zamierzeniami a efektami; porażki też są źródłem uczenia się;
- duże znaczenie przypisywane pomiarowi zjawisk;
- skłonność do eksperymentowania;
- klimat otwartości wewnątrz organizacji (swoboda przepływu dobrych i złych informacji jest źródłem wiedzy);
- ciągły proces edukacji organizacyjnej;
- zróżnicowanie stosowanych metod, procedur i systemów operacyjnych;
- wspieranie nowych idei i metod na wszystkich szczeblach organizacji;
- zaangażowane przywództwo — liderzy nie tylko artykułują wizję, ale także aktywnie uczestniczą w jej wprowadzaniu i programach edukacyjnych;
- perspektywa systemowa.

Innym przykładem zaleceń praktyka jest model Pentti Sydänmaanlaksi (2002, s. 167—171), byłego dyrektora departamentu HR firmy Nokia. W swojej pracy określa on idealną organizację przyszłości mianem organizacji inteligentnej, czyli zdolnej przewidzieć zmiany, szybko uczącej się i stale odnawiającej, której wyznacznikami są:

- jasna wizja i strategia;
- struktura organizacyjna wspierająca zmiany i procesy odnowy (organizacja wirtualna, zespoły, procesy);
- kultura i wartości — nastawienie na ciągły rozwój, zadowolenie klienta, szacunek dla indywidualności;
- wdrożona idea ciągłego doskonalenia (ang. *ideology in place*);
- docenione znaczenie HRM;
- czystość procesów — świadomość procesów rdzennych i wspierających;
- zarządzanie wynikami;
- zarządzanie kompetencjami;
- zarządzanie wiedzą;

- zarządzanie zespołami;
- systemy informacyjne zapewniające sprzężenie zwrotne (ang. *feedback systems*);
- technologia postrzegana w kategoriach katalizatora wspierającego zmiany i rozwój (ang. *enabler*);
- przywództwo poprzez nauczanie — przywództwo uczestniczące, samokierowanie (ang. *self management*);
- wysoka zdolność do zmian.

W celu zbudowania organizacji uczącej się, zdolnej do długotrwałej innowacyjności niezbędne jest połączenie optyki psychologii organizacji (czyli zrozumienia czynników i mechanizmów rządzących ludźmi) z optyką organizacji i zarządzania (czyli przełożenia strategii proinnowacyjnej na wewnętrzne normy, struktury i procedury, w ramach których realizowane będą rutyny organizacyjne o odpowiedniej elastyczności). Konieczne jest więc systemowe, interdyscyplinarne podejście do badanego problemu i uwzględnienie wszystkich jego wymiarów.

Rola zarządzania strategicznego w tworzeniu kompetencji innowacyjności

Pierwotnym impulsem do tworzenia i rozwijania kompetencji innowacyjności są organizacyjne i indywidualne ambicje powodujące chęć podjęcia działań rozwojowych — odejście od myślenia adaptacyjnego mieszczącego się w haśle „nie dajmy uciec konkurencji, starajmy się być tam, gdzie oni”, prowadzącego do podążania krok w krok i zachęcającego do „nadażania”, czyli głównie imitacji, kopiowania cudzych poczynań, na rzecz postawy proaktywnej, poszukiwania nowych, niepowtarzalnych sposobów postępowania, które pozwolą organizacji na wyprzedzenie konkurentów i naśladowców. Impuls ten na poziomie organizacji kryje się w jej strategicznych zamierzeniach, wyznaczających kierunki przyszłych działań, które są bazą dla opracowywania i wdrażania strategii działania na różnym poziomie ogólności. Podejście do roli strategii organizacji warunkuje w dużej mierze przyszłą siłę jej kompetencji analizowanych na wszystkich poziomach, w tym zwłaszcza kompetencji innowacyjności.

Zdaniem Gary’ego Hamela i C.K. Prahalada, strategia nie odnosi się tylko do dobrego dopasowania istniejących zasobów (kompetencji) i istniejących szans. „Ścisłe dopasowanie jest gwarancją atrofii i stagnacji” (Hamel, Prahalad, 1999, s. 121). Strategia ma być traktowana jako

wyłączenie (ang. *stretch*), próba stworzenia pomostu pomiędzy ambitnym zamierzeniem kierownictwa firmy (ang. *strategic intent*) a stanem obecnym. Skupiać się winna przede wszystkim na przewidywaniu przyszłości sektora i podnoszeniu zasobów (kompetencji)¹¹.

Istotą strategii jest tworzenie przewag konkurencyjnych w przyszłości szybciej niż konkurenci są w stanie imitować przewagi obecne; wymaga to inwestowania w rdzenne kompetencje (ang. *core competencies*), ponieważ to właśnie one, wraz ze zdolnością organizacji do podnoszenia posiadanych zdolności i uczenia się nowych, stanowią najbardziej możliwą do obrony przewagę konkurencyjną (Hamel, Prahalad, 1989). Rdzenne kompetencje to takie, o których można powiedzieć, że dają firmie dostęp do wielu różnych rynków, wnoszą szczególny wkład w korzyści postrzegane przez konsumentów oraz są trudne do imitacji przez rywali. Stanowią one odzwierciedlenie procesu zbiorowego uczenia się w organizacji, zwłaszcza uczenia się, w jaki sposób koordynować różnorodne umiejętności produkcyjne oraz integrować wielość stosowanych technologii w procesie dostarczania wartości do odbiorcy (Prahalad, Hamel, 1990).

Kluczowe cechy konkurencyjności to zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści. Stanowią one sumę efektów procesu uczenia się organizacyjnego i indywidualnego zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności i indywidualnych jednostek organizacyjnych. Kluczowe kompetencje pozwalają koordynować rozmaite umiejętności produkcyjne oraz zintegrować wielość strumieni technologicznych firmy (Prahalad, Hamel, 1990). Wśród różnych kompetencji kluczowych za istotne z punktu widzenia innowacyjności organizacji należy uznać zwłaszcza kompetencje wychwytywania słabych sygnałów rynkowych i tworzenia nowości ofertowych oraz procesowe kompetencje związane z tworzeniem i dyfuzją wiedzy.

Szczególna wartość kompetencji firmy dla jej potencjalnej przewagi konkurencyjnej wynika z faktu, iż są one nierozzerwalnie związane z firmą, co powoduje, że konkurenci mogą mieć poważne problemy z identyfikacją konkretnych, szczególnie ważnych kompetencji. Wynika to z kilku cech rdzennych kompetencji: są one wynikiem kumulacji procesów

¹¹ Efekt dźwigni zasobów (kompetencji) można uzyskać na pięć zasadniczych sposobów: przez efektywną koncentrację zasobów wokół kluczowych celów strategicznych, przez efektywniejszą akumulację zasobów, przez uzupełnienie zasobów jednego typu innymi w celu stworzenia wartości wyższego rzędu, przez ochronę zasobów zawsze, kiedy jest to możliwe, oraz przez szybkie odzyskiwanie zasobów za sprawą minimalizacji czasu pomiędzy poniesieniem wydatków i uzyskaniem wpływów (Hamel, Prahalad, 1999, s. 132). Zob. także: Hamel, Prahalad, 1989, 1993.

uczenia się, kształtowały się w trakcie indywidualnych procesów historycznych (ang. *path dependency*) i noszą w sobie „dziedzictwo administracyjne”¹², składają się z wielu wzajemnie powiązanych umiejętności organizacji, są wynikiem wieloletnich nakładów inwestycyjnych.

Zdaniem Davida Faulknera i Cliffa Bowmana (1995, s. 35—40), można zdefiniować konkurencyjność firmy za pomocą dwóch kategorii umiejętności strategicznych:

- konkurencyjności operacyjnej, czyli konkretnych „technicznych” umiejętności istotnych z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku, od których zależy ogólna efektywność firmy;
- konkurencyjności systemowej, obejmującej szerokie spektrum podstawowych działań firmy kształtujących jej efektywność ogólną oraz kosztową.

Konkurencyjność systemowa obejmuje:

- zapewnienie wartości (utrzymanie efektywności firmy przy zagwarantowaniu, że w ślad za obniżkami kosztów nie nastąpi obniżka jakości oferty);
- podnoszenie wartości (ciąg procesów skupionych na stałej weryfikacji produktów i usług w celu ich udoskonalenia i podniesienia poziomu ich postrzeganej wartości użytkowej);
- innowacyjność (zdolność firmy do wprowadzania nowości produktowych, technologicznych i organizacyjnych);
- umiejętności konkurencyjne pozwalające na zwiększenie efektywności kosztowej: stała redukcja kosztów, korzyści skali i zakresu działania, kontrola i koordynacja, koszty czynników produkcji.

Przedsiębiorstwo może posiadać elementy konkurencyjności podstawowej, czyli umiejętności pozwalające mu na zajęcie pozycji lidera, natomiast umiejętności, które pozwolą na nadanie tej pozycji cechy trwałości, to konkurencyjność kluczowa¹³.

Budowanie innowacyjności jest działaniem długofalowym, dlatego też nie można go zaniedbywać w pogoni za bieżącymi celami; trzeba ją wspierać, myśleć o niej, rozwijać ją. Specjaliści zalecają nawet stworzenie pewnego marginesu funkcjonowania organizacji, w którym odchodzi się

¹² Termin ten wprowadzili C. Bartlett i S. Ghoshal. Oznacza on zależności wynikające z podejmowanych w przeszłości decyzji alokacyjnych i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, które w naturalny sposób przekładane są na jego działania obecne i przyszłe (zob. Bartlett, Ghoshal, 1992).

¹³ „Procesy oraz systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży, określamy mianem jej podstawowej konkurencyjności. Może ona nie w pełni zająć się z umiejętnościami wymaganymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Takie umiejętności z kolei określane są mianem konkurencyjności kluczowej” (Faulkner, Bowman, 1995, s. 44).

od idealnego dopasowania zasobów do sytuacji i stwarza pracownikom możliwość spojrzenia z dystansu na organizację, jej produkty czy oczekiwania i potrzeby klientów. Nie należy także bagatelizować działalności badawczo-rozwojowej i skoordynowania funkcjonowania tego podsystemu z pozostałymi podsystemami organizacji. Ze względu na konieczność ponoszenia znacznych nakładów i ograniczone możliwości finansowe firm niezbędna jest w tej dziedzinie współpraca między podsystemami organizacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się proces przepływu — transferu kompetencji, w tym innowacyjności. Przykładem takiego działania są parki i klastry wiedzy, umowy franchisingowe, alianse i fuzje oraz dokumenty strategiczne Unii Europejskiej, w których autorzy powołują się na konieczność „doganiania” przez gospodarki krajów Unii Europejskiej gospodarki Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej w zakresie innowacyjności organizacyjnej. Wspomagającą rolę może tu odegrać udział i tworzenie inicjatyw lokalnych i ponadlokalnych, a także współpraca z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

Organizacyjna kompetencja innowacyjności ma charakter systemu otwartego — o jej poziomie decyduje także siła i charakter relacji z podsystemami otoczenia¹⁴.

- Czynniki innowacyjności na poziomie firmy można więc podzielić na:
- czynniki wynikające z domeny działania (układu: produkt — rynek, i miejsca firmy w łańcuchu technologicznym) i zasad funkcjonowania całej firmy, a wśród nich: strategii rozwojowej i stosunku do konkurencji, zapotrzebowania na innowację, kosztów zmian technicznych, organizacji produkcji i zakresu powiązań między komórkami (procesy), stosunku kierownictwa do aktywności zawodowej, polityki wobec działalności rozwojowej, środków na rozwój techniki i funduszy ryzyka, powiązania z zewnętrznymi instytucjami badawczymi, zakresu korzystania z licencji zagranicznych, tradycji przedsiębiorstwa, dostępu do zewnętrznych zasobów warunkujących aktywność techniczną (bazy informacyjne, konsultanci, unikalna aparatura);
 - czynniki związane z najbliższym otoczeniem pracownika, do których należą: zasady wynagradzania, warunki prowadzenia działalności innowacyjnej, stosunek współpracowników do twórców techniki i racjonalizatorów, stopień udzielania poparcia twórcom ze strony przełożonych, atmosfera inspiracji intelektualnej w miejscu pracy, sposób kierowania wyznaczający zakres swobody pracownikom, dostęp do niezbędnej informacji i fachowej literatury, stopień udzielania pomo-

¹⁴ Wpływowi różnych typów powiązań kooperacyjnych między organizacjami na ich indywidualną i wspólną innowacyjność i konkurencyjność poświęca się obecnie wiele uwagi, ale temat ten jest tak rozległy, że w niniejszej pracy autorki jedynie sygnalizują jego znaczenie.

cy technicznej twórcom techniki, stosunek do ryzyka, określający zakres obawy nowatora przed niepowodzeniem (Bogdanienko, 1998, s. 173)¹⁵.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi — kapitał ludzki a organizacyjna kompetencja innowacyjności

Strategiczne zarządzanie kompetencjami organizacyjnymi ma swoje odzwierciedlenie na poziomie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w postaci zarządzania modelami kompetencyjnymi dotyczącymi kapitału ludzkiego.

Modele kompetencyjne albo inaczej struktury kompetencyjne to we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi zbiory skupisk kompetencji jedno- i wielopoziomowych oraz ich wyznaczników behawioralnych (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 22). Struktury kompetencji zawierają często przykłady zachowań opracowane na potrzeby określonej jednostki organizacyjnej i przyjętej strategii biznesowej oraz substrategii funkcjonalnej. W ostatnich latach obserwujemy trend zmniejszający liczbę definiowanych kompetencji. Zdaniem części praktyków, optymalna liczba kompetencji w modelu kompetencyjnym oscyluje między 8 a 12. W kontekście omawianej organizacyjnej kompetencji innowacyjności szczególnie istotne jest zatem wyodrębnienie psychospołecznych determinant zachowań proinnowacyjnych i przełożenie ich na język kompetencji jednostek. Wydaje się, że prace psychologów badających procesy generowania, transferu i wdrażania innowacji na poziomie jednostki mogą okazać się niezwykle cenne, a czasami wręcz niezbędne w tym procesie. Mowa tu o badaniach, w których szuka się odpowiedzi na pytania o indywidualne źródła twórczości i kreatywności, czynniki sprzyjające przejawianiu

¹⁵ J. Bogdanienko (1998, s. 174—175) wymienia także najważniejsze spośród 30 działań uznanych za sprzyjające procesowi tworzenia i przyjmowania nowych koncepcji w przedsiębiorstwach (na podstawie badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych). Są to: poprawa przepływu informacji, angażowanie ludzi nietypowych, myślących niekonwencjonalnie; zróżnicowanie zespołów ludzkich pracujących nad nowościami, rotacja menedżerów pomagająca unikać stagnacji i rutynizacji działań, realistyczne podejście do terminów, unikanie pośpiechu i przeciągania prac, przeznaczenie na innowacje większej niż zwykle ilości czasu, wykorzystywanie metod twórczego myślenia, dyferencjacja działalności innowacyjnej, opieka nad nowymi pomysłami, pomiar innowacji jako jeden ze stałych elementów oceny przedsiębiorstwa, motywacja i wynagradzanie nowatorów.

postaw proinnowacyjnych, procesy poznawcze spełniające funkcje autoregulacyjne na poziomie jednostki itp.

Takie podejście do zarządzania kompetencjami na poziomie jednostek i zespołów generuje potrzebę podjęcia specyficznych działań i inwestycji w celu wspierania zachowań proinnowacyjnych, niezależnie od efektów końcowych, stymulowania kreatywności i niezależności poznawczej i decyzyjnej pracowników, a w efekcie zapewnienia ochrony patentowej i autorskiej w ramach struktury wiedzy ukrytej. Kadra kierownicza powinna zatem zostać przeszkolona w zakresie katalizowania transferu innowacyjności i ułatwiania procesów dyfuzji innowacyjności oraz ograniczania tzw. amnezji organizacyjnej i zarządzania pamięcią organizacyjną¹⁶.

W procesie kreowania innowacyjności organizacyjnej należy więc uwzględniać drogę od twórczego pomysłu poprzez instytucjonalnie opatentowany wynalazek aż po wdrożoną innowację. Te trzy składniki procesu innowacyjnego wymagają od kierownictwa innych technik zarządzania wiedzą i ludźmi oraz szczególnych warunków sytuacyjnych. Odpowiada to złożonym procesom poznawczym i powiązanim z nimi działaniom jednostki. Rozważając dalej zagadnienie kompetencji innowacyjności, należy dokonać głębokiej analizy podejścia opartego na kompetencjach.

Bo Eriksen i Jasper Mikkelsen (1996) zaproponowali rozwinięcie koncepcji Hamela i Prahalada. Ich zdaniem, kluczowe kompetencje — według oryginalnej definicji — to tylko zbiory zasobów zdolnych do wypełnienia szczególnej funkcji. Eriksen i Mikkelsen zarzucają autorom definicji nieuwzględnienie społecznego kontekstu kompetencji. Kompetencje powinny być traktowane jako połączone kapitały: organizacyjny i społeczny, które umożliwiają koordynację zdolności produkcyjnych oraz integrację strumieni technologicznych. W takim znaczeniu można zaproponować rozszerzenie kluczowych kompetencji na poziom jednostek w organizacji i wyróżniać wyjątkowe, unikalne umiejętności, zdolności i wiedzę pracowników, które „pracują” na kluczowe kompetencje firmy, np. status lub pozycja pracownika decydująca o wyborach klientów, umiejętności naczelnego kierownictwa w zakresie rozwiązywania konfliktów i negocjowania z innymi uczestnikami rynku.

W ramach tego rozszerzonego modelu kompetencji nawiązuje się do pojęcia kapitału organizacyjnego, opierającego się na specyficznych zasobach informacyjnych, które sprawiają, że możliwa jest lepsza koordynacja podejmowanych przez firmę działań. Korzyści z tego wynikające należy traktować jako pewien rodzaj majątku firmy. Składają się nań:

¹⁶ Modele kompetencyjne wykorzystywane w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi pozwalają na ściśle skoordynowanie wszystkich działań w obszarze procesu kadrowego i/lub zarządzanie wiedzą poprzez działy personalne.

informacje dotyczące pracowników, umożliwiające dopasowanie osób do konkretnych zadań, informacje dotyczące grup pracowniczych, pozwalające na optymalizację pracy grupowej dzięki wzajemnemu dopasowaniu jednostek, kapitał ludzki — posiadane i potrzebne do zdobycia umiejętności zatrudnionych, informacje dotyczące zadań i pożądanego poziomu ich realizacji (produktywności, efektywności). Wiedza organizacyjna na temat kapitału ludzkiego jest oczywiście wynikiem działań w ramach procesów zarządzania ludźmi. Sprawnie i rzetelnie przygotowane procesy rekrutacji i selekcji pracowników w tym znaczeniu nie mają na celu wyłącznie pozyskiwania kadr, ale przede wszystkim zdobywanie informacji o potencjalnych źródłach przewagi konkurencyjnej i potencjalnych uwarunkowaniach innowacyjności organizacyjnej. Bardzo pomocnym narzędziem w tym procesie są modele kompetencyjne wykorzystywane w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Podobne znaczenie mogą mieć także inne działania personalne, np. zarządzanie rozwojem pracowniczym, kreowanie ścieżek kariery, budowanie kadry rezerwowej. Ważne jest, aby aktorzy procesu kadrowego nie ograniczali się tylko do podstawowego celu narzędzi kadrowych, ale aby widzieli ich użyteczność w szerszym kontekście. Informacje pozyskane i rozwijane w procesie kadrowym stanowią także wiedzę organizacyjną niezbędną do lepszej niż konkurenci alokacji posiadanych zasobów dzięki efektywniejszej koordynacji działań.

Rola zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą organizacyjną jest podsystemem szczególnie istotnym dla kształtowania kompetencji innowacyjności na wszystkich poziomach organizacji — od poziomu jednostki, poprzez poziom zespołu, aż po poziom całej organizacji. Zarówno posiadane zasoby wiedzy, jak i przyjęte rozwiązania w zakresie zarządzania nimi silnie warunkują ostateczną wartość organizacyjnej kompetencji innowacyjności. Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników i ich zespołów, które organizacja wykorzystuje w bieżących działaniach i które traktowane są jako ważny składnik potencjału warunkującego sukces w przyszłości. Zasoby wiedzy to również posiadane przez organizację dane i informacje wspierające wiedzę indywidualną i zbiorową¹⁷. Trafne określenie zasobów wiedzy w organizacji

¹⁷ Ciekawą koncepcję wiedzy i jej dynamiki proponuje Marek Adamiec w artykule: *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura*, zamieszczonym w niniejszym tomie.

zapropował Krzysztof Obłój, twierdząc, że „każda firma jest skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników” (cyt. za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 61). Jakość tych zasobów wiedzy warunkuje możliwość przyjmowania określonych strategii działania i determinuje możliwe do przyjęcia kierunki rozwoju. Zmiany poziomu i jakości tych zasobów (tempo, charakter i kierunek tych zmian) wskazują na charakter/jakość procesów uczenia się organizacji (por. Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 34—36).

„Uczenie się organizacji to proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywaniu problemów” (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 35). Proces organizacyjnego „uczenia się właściwych rzeczy”, czyli dążenia do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej ogólnie czy przewagi opartej na innowacjach w szczególności, wymaga, aby proces kształtowania zasobów wiedzy był zintegrowanym zestawem działań prowadzącym do stworzenia elastycznego, adekwatnego do potrzeb, optymalnie wszechstronnego potencjału wiedzy. Warunek zintegrowanego systemu działań w tym kontekście spełnia zarządzanie wiedzą, które powinno również obejmować kształtowanie mechanizmów transferu wiedzy „do” i „od” organizacji, w procesach zarówno jej pozyskiwania, jak i jej upowszechniania czy sprzedaży.

Proinnowacyjna kultura organizacyjna

Warto w tym miejscu wskazać także na istotną rolę czynników psychologicznych i społecznych pochodzących ze sfery kultury organizacji. Przejście od twórczego wymyślenia nowej idei lub wytworzenia nowego produktu do konkretnego wynalazku odbywa się z istotnym organizacyjnym wpływem działań badawczo-rozwojowych, rozumianych jako rodzaj aktywności, a nie zamkniętej funkcji wyodrębnionej w strukturze¹⁸. Bez odpowiednich inwestycji w działy badań i rozwoju pracownicy nie będą mieli ani okazji, ani motywacji do twórczości. Poza tym wszystkie, nie tylko te udane i oczekiwane, ale również nietrafione pomysły, nieprzydatne w danym czasie dla organizacji muszą zostać potraktowane z pewnym określonym ceremoniałem — zapewnieniem pracownikowi prawa do po-

¹⁸ Por. artykuł Marty Stasiły-Sieradzkiej *Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi — historia i dzień dzisiejszy*, zamieszczony w niniejszym tomie.

rażki i błędu, co pozytywnie wzmacnia działania kreatywne (konieczne jest nagradzanie samych działań proinnowacyjnych, nie tylko tych uwiecznionych sukcesem). Innym zagadnieniem jest efektywność i wydajność innowacyjnych działań. Zgodnie z krzywą S, w każdym procesie wdrażania innowacji początkowo są one mniej wydajne niż stare sposoby działania. Oznacza to, że konieczną cechą kultury organizacyjnej powinno być cierpliwe wyczekanie momentu, w którym nowe rozwiązania gwałtownie „przeskoczą” na krzywej wydajności stare rutyny. Wydaje się, że jest to poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej i specjalistów personalnych. Rolą organizacji pretendującej do miana uczącej się jest budowanie klimatu do tego typu rozwoju dla swoich członków. „Zaangażowanie organizacji i jej zdolność do uczenia się nie mogą przewyższać zaangażowania i zdolności uczenia się jej członków” (cyt. za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 68).

Życie organizacyjne w oczywisty sposób promuje rutynę i ustalone sposoby działania, które raczej utrudniają kreatywność. Dlatego też z jednej strony istotne wydaje się przejrzyste stosowanie reguł i procedur działania, ale z drugiej należy pozostawić pracownikom i kadrze zarządzającej pewną swobodę działania, zarezerwowaną dla sytuacji nowych, nietypowych i wymagających odejścia od starych sposobów myślenia i pracy. Proponowanymi działaniami w tej materii są różnego rodzaju techniki twórczego rozwiązywania problemów (burze mózgów, techniki 6—3—5, grupy delfickie, stosowanie metafor i analogii oraz inne techniki heurystyczne). W praktyce zarządzania można także znaleźć wiele skutecznych przykładów transformowania kultury w proinnowacyjną. Niektóre z nich dotyczą procesów zarządzania wiedzą i obejmują:

- systemy zarządzania dokumentami;
- systemy przepływów pracy (ang. *workflow*);
- systemy wspomagania pracy grupowej;
- narzędzia e-learningu.

Przykładowe postawy proinnowacyjne, które powinny znaleźć się w katalogu postaw odpowiednio wzmacnianych, to:

- gotowość do pomocy współpracownikom;
- budowanie wśród kadry poczucia wartości i związanej z nią samoskuteczności innowacyjnej, wspieranie wysokiej samooceny wśród pracowników;
- zapewnienie czasoprzestrzeni do dyskusji;
- kształtowanie klimatu ciągłego uczenia się, wzmacnianie postawy ciekawości poznawczej;
- zachęcanie do niezwykłego redefiniowania problemów;
- zapewnianie w pracy interdyscyplinarności i aktywne korzystanie z niej;

- akcentowanie, już na etapie ustalania zakresu obowiązków, samodzielności i innowacyjności;
- wykorzystywanie wskaźników innowacyjności w procesie oceny okresowej pracowników;
- wyważenie poczucia bezpieczeństwa.

Transformacja kultury organizacyjnej w taką, która promuje wiedzę, uczenie się i sprzyja innowacyjności i kreatywności, wymaga jednoczesnego współdziałania w wielu aspektach funkcjonowania organizacji. Wydaje się, że pomocnym narzędziem w tym zakresie jest strategiczne zarządzanie obejmujące także zarządzanie zasobami ludzkimi albo nowoczesne zarządzanie wiedzą. Modelowy obraz takiej transformacji kultury proponuje Dominika Latusek (tabela 2).

Tabela 2

Zestawienie cech kultury proinnowacyjnej i tradycyjnej

Tradycyjna kultura	Kultura proinnowacyjna
— wiedza oznacza władzę	— potrzeba i nawyk dzielenia się wiedzą
— sztywna, zhierarchizowana struktura	— płaska, elastyczna struktura
— opór w uczeniu się	— intensywne szkolenia, <i>life long learning</i>
— zajmowane stanowisko oznacza władzę	— władza wynika z umiejętności
— odpowiedzialność po stronie kierownictwa	— odpowiedzialność rozłożona na wszystkich
— instytucja „kozła ofiarnego”	— postępowanie oparte na wartościach
— działanie według reguł	— zespoły interfunkcjonalne i autonomiczne
— sztywne podziały na komórki organizacyjne	— idea wszechobecnej przedsiębiorczości
— unikanie ryzyka i niepewności	— orientacja na klienta wewnętrznego i zewnętrznego
— orientacja „do wewnątrz”	— otwarta komunikacja dotycząca polityki finansowej
— finanse owiane tajemnicą	— polityka „otwartych drzwi”
— ograniczony dostęp do kierownictwa	— szanse dla wszystkich pracowników
— koncentracja na kluczowych pracownikach	— celebrowanie
— kierowanie się własnym interesem	
— cynizm	
— syndrom „to nie jest nasze”	

Źródło: Latusek, 2008a, s. 180.

Wstępna analiza omawianych zagadnień nasuwa pytanie, w jaki sposób balansować podczas zarządzania ludźmi od zaufania i bezpieczeństwa, niezbędnego na pewnych etapach kreowania pomysłów i innowacji, do twórczego chaosu i związanego z tym niepokoju¹⁹. Badania empiryczne

¹⁹ Te zagadnienia zostały także poruszone w artykułach Marka Adamca *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura* i Damiana Grabowskiego *Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności. Kultura, efektywność a innowacyjność*, zamieszczonych w niniejszym tomie.

ne dotyczące zaangażowania organizacyjnego i jednego z jego wymiarów — zaangażowania trwania — dowodzą, że pełne bezpieczeństwo społeczne i stałość zatrudnienia może w pewnych sytuacjach istotnie obniżyć morale pracowników i ich potrzebę kreowania innowacji oraz zwiększać ryzyko myślenia grupowego²⁰. Badacze przedmiotu podkreślają, że prawdziwa innowacja nie powstaje w umysłach jednostek, ale w zespołach złożonych z tych jednostek. Stąd kluczową sprawą jest organizowanie pracy w ramach nowych, różnorodnych, macierzowych zespołów, najlepiej o dużej autonomii działania. W takich sytuacjach dodatkową wartością sprzyjającą innowacji stają się efekty synergiczne związane z dyfuzją wiedzy i umiejętności. Wymaga to również podjęcia działań kadrowych wspierających oraz wzmacniających indywidualną i zespołową innowacyjność. Kierownicy powinni nagradzać już za same postawy proinnowacyjne, związane z podejmowaniem wyzwań i ryzyka, zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołu roboczego²¹.

Podsumowanie

Na zakończenie prowadzonych tu rozważań należy zauważyć, że innowacyjność jest zagadnieniem złożonym i wielowymiarowym. Znajduje się w kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków, przedstawicieli bardzo odmiennych dziedzin, począwszy od psychologii, socjologii, antropologii po zarządzanie i ekonomię, nauki inżynierskie, politykę, nowoczesne technologie i wiele innych. Myślą przewodnią tych poszukiwań naukowych jest znalezienie podstaw procesów innowacyjnych i proinnowacyjnych postaw oraz próba scharakteryzowania procesów zachodzących na poziomie jednostki, zespołu i organizacji, prowadzących do wykreowania i wdrożenia nowego produktu, jakim jest **innowacja**. Autorki zabrały głos w tych rozważaniach, konstruując zręby modelu teoretycznego, wskazującego na te elementy organizacji, które mają kluczowe znaczenie dla zdolności proinnowacyjnych.

Główna teza niniejszego artykułu głosi, że organizacyjna kompetencja innowacyjności pełni nadrzędną funkcję wobec wszystkich kompetencji przedsiębiorstwa. Posiadanie samych kluczowych kompetencji

²⁰ Myślenie grupowe ma szanse wystąpić w grupach, które pracują nad zadaniem obciążonym większym ryzykiem.

²¹ Bardzo ważną kwestią jest odpowiedni system wynagrodzeń materialnych i pozamaterialnych.

adekwatnych do rynku bowiem może, ale nie musi być gwarantem trwałej przewagi konkurencyjnej, niekoniecznie opartej na innowacyjności. Natomiast mając świadomość systemowej współzależności pomiędzy wszystkimi podstawami przewagi rynkowej w organizacji oraz czynnikami determinującymi innowacyjność na poziomie organizacji, zespołów i jednostki, można budować organizację trwale innowacyjną²².

Bibliografia

- Bartlett C., Ghoshal S., 1992: *Transnational Management. Text, cases, and readings in cross-border management*. Homewood, Illinois.
- Baruch L., 2001: *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. New York.
- Bogdanienko J., 1998: *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście ustawodawstwa i praktyki Unii Europejskiej*. W: *Na progu Unii Europejskiej. Szanse dla polskich przedsiębiorstw*. Red. M.K. Nowakowski. Warszawa.
- Chesbrough H., 2003: *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston.
- Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., [w druku]: *Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne*. W: *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*. Red. B. Kożusznik. Katowice.
- Coleman J., 1988: *Social Capital in the Creation of Human Capital*. „American Sociological Review”, no. 94 (supplement).
- de Geus A., 1988: *Planning as Learning*. „Harvard Business Review”, March—April.
- Dobija D., Dobija M., 2003: *O naturze kapitału*. „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” [SKwP], nr 18, s. 3—15.
- Drucker P.E., 1992: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001: *Kapitał intelektualny*. Warszawa.
- Eriksen B., Mikkelsen J., 1996: *Competitive Advantage and the Concept of Core Competence*. In: *Towards a Theory of the Competence of the Firm*. Eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen. London—New York.
- Evans C., 2005: *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa.
- Faulkner D., Bowman C., 1995: *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall International UK.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1989: *Strategic Intent*. „Harvard Business Review”, May—June.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1993: *Strategy as Stretch and Leverage*. „Harvard Business Review”, March—April.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa.
- Jemielniak D., 2008: *Zarządzanie wiedzą — pojęcia podstawowe*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.

²² Firma trwale konkurencyjna nie musi być innowacyjna, jeżeli rynek jej na to pozwala, natomiast firma trwale innowacyjna zazwyczaj jest konkurencyjna.

- Jemielniak D., Koźmiński A.K., red., 2008: *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa.
- Kobyłko G., Morawski M., 2006: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*. Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa.
- Krzyworzeka P., 2008: *Kultura i organizacje; Perspektywa antropologiczna*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Warszawa.
- Latusek D., 2008a: *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.
- Latusek D., 2008b: *Zadania liderów w stymulowaniu kreatywności i zarządzaniu wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., 1997: *Understanding Organizations as Learning Systems*. In: *Core Competency-Based Strategy*. Eds. A. Campbell, K.S. Luchs. London.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa.
- Oleksyn T., 2006: *Zarządzanie kompetencjami*. Kraków.
- Penc J., 2001: *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990: *The Core Competence of Corporation*. „Harvard Business Review”, May—June.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków.
- Roos G., Roos J., 1997: *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. „Long Range Planning”, vol. 30, no. 3.
- Senge P.M., 2000: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa.
- Spik A., Klincewicz K., 2008: *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi — zaangażowanie organizacyjne*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Warszawa.
- Staniewski M., 2008: *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.
- Sydänmaanlakka P., 2002: *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford.
- Whiddett S., Hollyforde S., 2003: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków.



MARTA STASIŁA-SIERADZKA

Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi — historia i dzień dzisiejszy

Innovations In Human Resources Management — history and contemporary moment

Abstract: From times, when one can observe a social division of work, new considerations regarding human efficiency and the control of relations in the sphere of the employer-worker begin. This period can be divided into few stages, where working ways changed in revolutionary manner. Discovering the following milestones of the mentioned changes it is worth pointing out the accompanying innovative solutions with regards to human management. The below article presents an evolution of thoughts regarding organization of human work starting from period of nomads, through agricultural and industrial revolution, and finishing on predicted solutions of the forthcoming post-organization (post-managing) era.

Key words: Human Resources Management, innovations in management.

Wstęp

Sposoby zarządzania ludźmi w organizacji zmieniają się nieustannie, tak jak zmienia się współczesny świat i praca samego człowieka. Codziennie rodzą się nowe pytania, na które poszukujemy odpowiedzi, aby ułatwić ludziom odnalezienie się w tak dynamicznym otoczeniu. Jak radzić sobie z osiągnięciami współczesnej techniki, racjonalnie i odpowiedzialnie je wykorzystując? Jak nie zatracić się w ogromie informacji i możliwości, zachowując dbałość o własne zdrowie fizyczne i psychiczne? Jak przystosowywać starzejące się społeczeństwo do rewolucji telekomunikacyjnej, informatycznej oraz powszechnej globalizacji, mając na uwadze coraz dłuższy okres aktywności zawodowej człowieka? Jak kształcić i wychowywać nowe pokolenia, które muszą adaptować się do szybkiego tempa zmian, przewidywać, kontrolować, a nawet wyprzedzać ich skutki?

W literaturze odnaleźć można bardzo liczne opracowania poświęcone funkcjonowaniu człowieka w środowisku pracy. W znakomitej większości są to prace interdyscyplinarne, a wypływające z nich wnioski znajdują swoje zastosowania w praktycznych rozwiązaniach wprowadzanych wspólnie przez specjalistów wielu dziedzin.

Jak pisze Janina Karney (2007), funkcjonowanie człowieka w środowisku pracy, problemy adekwatności między jednostką a pracą i otoczeniem, sama organizacja przedsiębiorstwa, struktura personelu i stosunki międzypracownicze, a także skuteczność i efektywność ludzkiego działania budzą coraz większe zainteresowanie ludzi, którym przyszło żyć i pracować w burzliwym okresie przemian społeczeństwa postindustrialnego. Rozwój przedsiębiorstw, a także ich ciągła walka o przetrwanie niejako zmusza osoby odpowiedzialne za zarządzanie do sprawnego i szybkiego reagowania na wszelkie zmiany.

Firmy tradycyjnie poszukują źródeł swojej przewagi konkurencyjnej w lepszym dostępie do instytucji finansowych albo innowacji technicznych. Aby jednak być w stanie utrzymać korzyści płynące z tej przewagi, menedżerowie zmuszeni są do dostrzeżenia trzeciego kluczowego wymiaru: procesów i struktury organizacyjnej firmy, które pozwalają pracownikom na realizowanie ich pełnego potencjału. Ludzie muszą być zadowoleni ze swojej pracy i wierzyć, że retoryka uprawiana przez menedżerów to nie puste słowa, że ma odzwierciedlenie w rzeczywistości.

Jak można zatem zdefiniować innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Na potrzeby tego artykułu przyjmijmy, że innowacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi to w istocie to wszystko, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy zarządzania ludźmi, a przez to przybliża organizację do realizacji jej celów.

Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi

Początki wiedzy o pracy ludzkiej sięgają w głąb naszej historii. Odkąd człowiek wykonywał czynności, które służyć miały nie tylko jemu, obserwować można społeczny podział pracy. Jeszcze dziesięć tysięcy lat temu praca polegała głównie na zbieractwie i łowiectwie; sytuacja taka trwała przez większą część istnienia ludzkiego gatunku. Już w tych czasach jednostki zdobywały specjalizacje, umiejętności wytwarzania i użytkowania narzędzi były niezwykle cenne, a wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie coraz bardziej się rozwijała. Niezwykle ważną linią graniczną dla organizacji ludzkiej pracy stała się zmiana trybu życia: koczowniczego życia nomadów do osiadłego trybu, który ukształtował rolników. Zmieniło się w tym okresie bardzo wiele, pozyskanie żywności wiązało się z trudem uprawy roślin i hodowli zwierząt, dbałością o zasób, którym stała się ziemia, oraz koniecznością ciągłego doskonalenia własnej pracy na rzecz osiągania coraz większej wydajności. Sytuacja ta pociągnęła za sobą jednak jeszcze inne rewolucyjne zmiany. Zaczęto wytwarzać nadwyżki żywności, a co ważne, nadwyżki te można było magazynować choćby w spichlerzach wypełnionych zbożem. To pozwoliło na wyłączenie niektórych ludzi z prac fizycznych związanych z produkcją żywności i oddanie się ich innym ważnym zajęciom. Właśnie w tych społecznościach rodzaj wykonywanej pracy zaczął decydować o przynależności do określonej klasy społecznej, a rzemiosło sięgnęło wyżej sztuki. Wartości nabrały zasoby materialne i intelektualne, umiejętności przekazywane wraz z rodzinnym warsztatem przechodziły z ojca na syna, a technologia wytwarzania określonych dóbr stawała się często pilnie strzeżoną tajemnicą rodzinną.

Wielkie cywilizacje tamtych czasów w dużej mierze opierały własny rozwój na pracy rąk niewolników nazywanych przez Arystotelesa „żyjącymi pod uciskiem”. Nie dziwi więc fakt, że pierwsze wzmianki dotyczące porad w zakresie zarządzania pracownikami dotyczą właśnie dbałości o kondycję niewolników. Jak pisze Richard Donkin (2003), wydane w I wieku naszej ery dzieło Kolumella, rzymskiego pisarza zajmującego się kwestiami agrarnymi, noszące tytuł *De Re Rustica* uznać można za zwiastun nowego spojrzenia na relacje pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Kolumella zawarł w swym dziele rewolucyjną jak na tamte czasy myśl, iż poprawa warunków pracy niewolników oraz wypłacanie im gratyfikacji finansowych podnosi opłacalność produkcji przez pobudzenie ich motywacji i chęci do pracy.

Można się jednak dopatrzeć jeszcze wcześniejszych rozwiązań systematyzujących zarządzanie ludźmi, tym razem z perspektywy doboru

pracowników. Jak pisze Janina Karney (2007), już 2500 lat temu Chińczycy stosowali psychologiczną selekcję zawodową kandydatów na cesarskich urzędników. Poza sprawdzaniem umiejętności czytania, pisania i liczenia weryfikowano takie cechy osobowości, jak uczciwość, odpowiedzialność, odwagę i inne, niezbędne w służbie cesarza.

Na linii czasu naznaczonej innowacjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi system niewolniczy zaczął powoli ustępować miejsca systemowi feudalnemu, który w Europie przybrał postać pańszczyzny. W tym okresie także obserwować można nowe zjawisko związane ze zrzeszaniem się rzemieślników, którzy w celu ochrony własnych interesów łączyli się w cechy, uważane za pierwotne konstrukty późniejszych związków zawodowych. Stowarzyszenia te zaczęły wpływać na kształtowanie cen, jakości towarów i usług oraz ustalały zasady naboru oraz nabywania praw do wykonywania określonego fachu. Mimo rozwoju przemysłu aż do XVIII wieku ludzka praca nie była obarczona faktycznie żadnymi regułami jej wykonywania. Sama idea pracy, jako zajęcia wykonywanego w określonych godzinach i poddanego licznym regulacjom prawnym dotyczącym wzajemnych zobowiązań pracodawcy i pracobiorcy, była nowinką jeszcze w latach 1760—1830, a więc w okresie nazywanym „angielską rewolucją przemysłową”.

Kiedy w XVIII wieku przemysłowcy zaczęli doceniać koncentrację procesu produkcji pod jednym dachem, czas pracy zaczął być także traktowany jako istotny element wpływający na efektywność procesu produkcji. Nowa technologia budowy maszyn z kutego żelaza dawała możliwość rozbudowy hal produkcyjnych, co zmieniło diametralnie obraz dotychczasowej produkcji chałupniczo-rzemieślniczej. Pierwsi pionierzy przemysłu tekstylnego, tacy jak Thomas Lombe czy Jededich Strutt, zatrudniali niewykwalifikowanych pracowników do obsługi swych wspaniałych, nowoczesnych maszyn. System pracy w przemyśle nie odbiegał w tym czasie od tradycyjnej formy, jaka panowała w rolnictwie czy warsztatach rzemieślniczych. W fabrykach zatrudniano często zespoły rodzinne, w których naczelną rolę spełniał mężczyzna, ojciec rodziny — tkacz, a w wykonywanej pracy pomagała mu żona oraz dzieci. Rodziny zachęcano do osiedlania się w pobliżu fabryk. Tym samym rozpoczęła się era budownictwa osiedli robotniczych.

W tym okresie przełomowe i rewolucyjne zarazem okazały się działania Roberta Owena, który w 1814 roku założył na terenie swoich zakładów włókienniczych szkołę i ogłosił, że dzieci do dziesiątego roku życia powinny być zajęte nauką, a nie ciężką pracą w fabryce. Owen był niezwykle rzadkim przykładem przedsiębiorcy, który dostrzegał nadchodzące zmiany, był przedsiębiorcą widzącym związek między inwestycjami w technologię, maszyny i człowieka. Regulacje dotyczące podnoszenia

kwalifikacji robotników, czasu ich pracy, odpowiedzialności pracodawcy za bezpieczeństwo zatrudnionych ludzi i socjalne warunki życia pracowników, które mimo licznych oporów wprowadzał w zakładach włókienniczych w szkockim New Lanark, zaowocowały zmianami w brytyjskim ustawodawstwie. Wielka Brytania stała się wówczas awangardą przemian w organizacji pracy.

Kolejne rewolucyjne zmiany w zakresie organizacji pracy rozpoczęły się w XIX wieku w Stanach Zjednoczonych. W 1881 roku w zakładach metalurgicznych Midvale mieszczących się na przedmieściach Filadelfii brygadziści Fryderyk Taylor zaczął niezwykle bacznie obserwować pracę podległych mu robotników. Taylor, inżynier z wykształcenia, dostrzegł, że wydajność pracy jest głównie uzależniona od możliwości ludzkich, w tym właściwości fizycznych i psychicznych, oraz od dobrej organizacji samego procesu pracy. Niezwykle istotny okazał się także właściwy dobór narzędzi oraz sposobów ich wykorzystywania. Początkowo wprowadzany przez Taylora sposób organizacji pracy nazywany był „analizą systemu zadań”, aby z czasem przybrać nazwę „naukowej organizacji pracy”.

Zasady funkcjonowania organizacji wedle F. Taylora sprowadzają się do następujących twierdzeń:

1. Struktura organizacji wymaga podziału funkcji na kierowniczą (administracja) i wykonawczą (robotnicy).

2. Normy pracy ustalone według najlepszych robotników mogą być wykonywane przez innych dzięki naukowym badaniom procesu pracy, doborowi i szkoleniu pracowników.

3. Pracownik, jako jednostka izolowana, działa według ściśle określonych reguł wynikających przede wszystkim z motywacji ekonomicznej, ponieważ szeregowy pracownik unika na ogół wysiłku i odpowiedzialności (Karney, 2007, s. 19).

Taylorizm rozwijał się doskonale. Wspierały go innowacyjne działania Franka i Lilian Gilberthów, którzy zasady naukowej organizacji pracy byli skłonni przenosić na grunt życia rodzinnego, wprowadzając liczne innowacje do prac ówczesnych gospodyń domowych. Na fali tych rewolucyjnych zmian w 1913 roku uruchomiono najnowocześniejsze linie montażowe w zakładach Forda, gdzie pracę człowieka zredukowano do pojedynczych, prostych i powtarzalnych czynności. Epoka industrialna osiągnęła wówczas wymiar niemal idealny, a samego pracownika zredukowano do roli człowieka-narzędzia!

Kolejnym innowacyjnym działaniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi właściwe podwaliny dały badania prowadzone przez Eltona Mayo w Zakładach Elektrycznych w Hawthorne na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku. Analizując wpływ fizycznych warunków pracy na wydajność, badacze zauważyli, że sam udział robotników

w tym przedsięwzięciu wpływa na większe zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania i zarazem podnosi ich efektywność. Rezultaty tych badań, określane często w literaturze mianem „efektu Hawthorne’a”, stały się podstawą do zmiany spojrzenia na rolę samego człowieka w procesie pracy. Wiedzę z zakresu psychologii zaczęto wykorzystywać nie tylko do rekrutacji pracowników, ale także do ich motywowania, organizowania pracy grupy, określania właściwych sposobów kierowania czy komunikacji. Nurt ten określony został mianem „koncepcji stosunków międzyludzkich”.

Zmiany w sposobie pracy, które obejmują cały XX wiek, sprowadzić można w krajach rozwiniętych do zdecydowanego przeniesienia ciężaru z pracy fizycznej na umysłową. Rynek pracy zdominowały ogromne korporacje o zasięgu międzynarodowym, które tworzyły własne departamenty zarządzania zasobami ludzkimi, kreując nie tylko sposoby i narzędzia zarządzania ludźmi, ale całą kulturę organizacyjną. Coraz częściej zatrudnionych ludzi zaczęto nazywać „zasobem”, powszechne stało się także określenie „człowiek organizacji”. Ogromna dynamika zmian po II wojnie światowej, głównie w obszarze rozwoju IT, spowodowała swoiste „spłaszczenie świata” i w niewyobrażalny dotychczas sposób przyspieszyła wymianę informacji i dynamikę zmian. Dotychczasowe paradygmaty zarządzania ludźmi w organizacji zaczęły zmieniać się coraz szybciej, odpowiadając na zmiany w samym środowisku pracy i sposobach jej wykonywania. Jak piszą Susan Bloch i Philip Whiteley (2008), świat stał się bardziej płaski w dwóch ściśle ze sobą powiązanych aspektach. Pierwszym jest aspekt ekonomiczny; czynniki takie jak otwarcie rynków, rozwój Internetu, spadek kosztów podróży, poprawa standardów edukacyjnych, mają szeroki wpływ na kształtowanie współczesnej pracy. Zdaniem Gary’ego Hamela i Billa Breena (2008), oblicze XXI wieku formułują trzy najważniejsze zadania dla współczesnych firm:

1. Radykalne przyspieszenie przemian strategicznych niezależnie od wielkości firmy.
2. Uczynienie innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym.
3. Stworzenie wyraźnie satysfakcjonującego środowiska pracy będącego zachętą dla pracowników do zwiększenia starań.

Tworzenie nowych środowisk pracy będzie wiązało się więc z radykalnym odejściem od dotychczasowego sposobu myślenia o relacjach pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą. W przeciwieństwie do zarządzania tradycyjnego, gdzie stosowane rozwiązania personalne wychodzą od strategii firmy określonej z góry przez naczelne kierownictwo, nowa polityka personalna przedsiębiorstw zmierzać będzie ku budowaniu równowagi pomiędzy strategią firmy a strategiami życiowymi pracowników.

Tabela 1

Porównanie paradygmatów zarządzania zasobami ludzkimi

Okres Zakres	XIX wiek	XX wiek	XXI wiek
Postrzeganie istoty ludzkiej	siła mięśni i praca	podwładny kieruje się hierarchią potrzeb	jednostka autonomiczna i myśląca
Informacja i wiedza	wyłączna domena kadry zarządzającej	zdominowana przez kadre zarządzającą i dzielona w ograniczonym stopniu	szeroko rozpowszechniona
Cel pracy	przetrwanie	gromadzenie bogactw i zdobycie statusu społecznego	część planu życia
Identyfikacja	z firmą i/lub klasą zawodową	z grupą społeczną i/lub firmą	jednostka niezależna
Konflikt	destruktywny i należy go unikać	destruktywny, ale tolerowany — rozwiązywany na drodze negocjacji grupowych	normalny składnik życia
Podział pracy	przełożeni decydują, podwładni wykonują	przełożeni decydują, podwładni wykonują świadomie	podwładni i menedżerowie wspólnie decydują i wykonują
Władza	skoncentrowana na górze	ograniczona, funkcjonalna, dzielona/delegowana	rozprzestrzeniona i dzielona

Źródło: opracowane własne na podstawie: Bouchikhi, Kimberly, 2003.

Współczesne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

Choć wykreowanie środowiska pracy na miarę XXI wieku nie jest procesem łatwym, w pewnych organizacjach można już obserwować zwiastuny zmian. Jednym z przykładów innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania firmą, opisywanym przez Hamela i Breena (2008), jest system zastosowany w sieci sklepów Whole Foods Market. Pierwszy sklep tej sieci specjalizującej się w handlu zdrową żywnością został zało-

żony przez Johna Mackeya w Austin w latach osiemdziesiątych XX wieku. Obecnie sieć posiada niemal 200 sklepów i notuje obroty na poziomie 6 miliardów dolarów rocznie. Jednak najbardziej nowatorski w tej organizacji jest sposób zarządzania i relacje z pracownikami. Ten innowacyjny sposób łączy, zdaniem Hamela i Breena (2008), demokrację z dyscypliną, zaufanie z odpowiedzialnością oraz poczucie wspólnoty z zaciekle konkurencją wewnętrzną. Umiejętne wyważenie tych sprzeczności sprawia, że system ten jest tak nadzwyczajnie efektywny i trudny do skopiowania.

W Whole Foods Market podstawową jednostką organizacyjną jest zespół, a nie sam sklep. Zespół traktowany jest tu jako niewielka samowystarczalna grupa robocza obdarzona dużą autonomią i samodzielnością. W każdym sklepie pracuje od sześciu do ośmiu zespołów odpowiedzialnych za poszczególne sektory jednostki. Każdy nowo zatrudniony pracownik zostaje tymczasowo dołączony do zespołu. W czasie czterotygodniowego okresu próbnego jest szkolony i oceniany przez członków zespołu. Po tym okresie koledzy z zespołu decydują o losie nowego pracownika, który otrzymuje umowę o pracę tylko w przypadku uzyskania zgody dwóch trzecich zespołu. Ten proces selekcji stosowany jest bez wyjątku w całej organizacji, nie wyłączając działów księgowości, IT oraz naczelnego kierownictwa. Filozofia zarządzania opiera się tu na zasadzie, że decyzje o zatrudnieniu powinny pochodzić od tych pracowników, którzy w największym stopniu będą odczuwać ich konsekwencje! Każdy zespół działa w tej organizacji jak odrębny dział i tak też jest rozliczany. Duch decentralizacji wyczuwany jest na każdym poziomie zarządzania. Wszystkie kluczowe decyzje, w tym polityka cenowa, marketingowa czy zamawianie produktów, podejmowane są przez te niewielkie zespoły. Szefowie działów w porozumieniu z kierownikiem sklepu mają prawo zamawiania wszystkiego, co ich zdaniem będzie atrakcyjne dla lokalnej społeczności. Powierzona zespołom władza oczywiście wiąże się z odpowiedzialnością. W odstępach miesięcznych każdy zespół rozliczany jest z efektów swojej pracy, a zyski przelicza się na roboczogodziny. W zależności od wypracowanych nadwyżek przydzielane są zespołom premie. Każdy pracownik ma dostęp do informacji o produktywności wszystkich zespołów w jego sklepie oraz w całej sieci. W obliczu takiego systemu głosowanie podczas rekrutacji na kogoś, kto źle pracuje, może stanowić w przyszłości ograniczenie własnych dochodów.

W Whole Foods Market obustronne zaufanie rodzi się jeszcze na wiele innych sposobów. Każdy pracownik ma dostęp do informacji o zarobkach innych pracowników. Zdaniem właścicieli firmy, możliwość porównania pensji stanowi dodatkową motywację do zdobywania nowych umiejętności, każdy bowiem widzi, jaki rodzaj pracy wynagradzany jest najlepiej.

Jednak przejrzystość informacji wykracza w tej firmie poza te granice; pracownicy, aby móc podejmować właściwe decyzje, mają także dostęp do informacji o dziennej sprzedaży, generowanym zysku, kosztach operacyjnych. Szefowie firmy uważają, że nie sposób pogodzić zachowania tajemnicy i zdobycia zaufania. Wprowadzono także ograniczenie dla najwyższego wynagrodzenia w organizacji, które mieści się w kwocie stanowiącej dziewiętnastokrotność średniej pensji, a właścicielami 93% akcji firmy są niekierownicy (w większości firm z listy Fortune 500 średnio 75% akcji znajduje się w rękach 5 udziałowców, a różnice w wynagrodzeniach zamykają się w stosunku 1 do 400). Dla wielu pracowników praca w tej właśnie firmie wyraża ich styl życia, uznawane wartości, zainteresowanie ekologią. Jak piszą Hamel i Breen (2008), ukształtowane w firmie poczucie wspólnego losu i wiara w misję „Whole Foods. Whole People. Whole Planet” zaowocowała prawdziwą wspólnotą. Wspólnotą, w której panuje duch współpracy i nie ma potrzeby wzmacniania tych więzi poprzez trzymanie się za ręce czy tworzenie wewnętrznych rytuałów.

Kolejnym przykładem innowacyjnego zarządzania opartego na relacjach z pracownikami są rozwiązania zastosowane przez Billa Gore’a, założyciela firmy W.L. Gore, specjalizującej się w dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie materiałoznawstwa. Jej najlepiej znanym produktem jest goretexs, materiał, który rozpoczął prawdziwą rewolucję w tworzeniu wiatro- i wodoodpornej odzieży. Obecnie firma zatrudnia 8 tysięcy pracowników w 45 zakładach na terenie całego świata.

Zgodnie z opisem Hamela i Breena (2008), spoglądając na schemat organizacyjny firmy, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że jest on standardowym rozwiązaniem stosowanym w dużych organizacjach. Mimo to po dokładnym zapoznaniu się z zasadami działania tej firmy można dojść do wniosku, że funkcjonuje ona na bazie płaskiej struktury. Podobnie jak w Whole Foods Market, podstawową jednostką organizacyjną w W.L. Gore jest zespół. Bill Gore stworzył firmę, której struktura ma postać sieci powiązanej licznymi węzłami. Największy nacisk położony jest na łatwość w komunikacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami oraz zespołami. Zdaniem właściciela tej firmy, w takiej sieci służysz swoim kolegom, a nie szefom i nie potrzebujesz zgody przełożonych, aby współpracować z innymi. W tej organizacji nie ma innych tytułów służbowych poza określeniem „lider”. Pracownicy stają się liderami, gdy inni koledzy uznają, że nimi faktycznie są. Każdy pracownik ma możliwość przedstawienia własnych pomysłów i zorganizowania zebrania. Jeśli jego pomysł zainteresuje innych i współpraca zostanie podjęta, wówczas może uzyskać miano lidera. Dzięki takiej zasadzie wypracowany został system

naturalnego przywództwa, w którym władza wykonawcza nigdy nie jest przyznawana z urzędu. Sam lider musi zabiegać o uznanie i integrację zespołu, zespół natomiast wybiera, a potem odwołuje lidera.

Innym bardzo ważnym aksjomatem, na którym oparty jest system zarządzania firmą, jest przekonanie jej właściciela wyrażane w słowach „Wszystkie zobowiązania wymagają zaangażowania”. W praktyce oznacza to, że w organizacji tej zadania nie są zlecane, a negocjowane z pracownikiem. Pracownik zawsze może odmówić zaangażowania się w jakiś projekt, taka możliwość zobowiązuje go jednak do faktycznego poświęcenia się zadaniom, co do których podjął osobiste zobowiązanie.

Zestawienie najważniejszych założeń funkcjonowania systemów zarządzania w omawianych firmach prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Innowacyjne modele zarządzania

Firma Wyzwania dla innowacji w zarządzaniu	Techniki zarządzania w Whole Foods Market	Techniki zarządzania w W.L. Gore
Jak przy zmniejszeniu intensywności zarządzania i bez poświęcenia koncentracji, dyscypliny i porządku poszerzyć zakres swobody pracowników?	Przyznać pracownikom duży stopień autonomii, zapewnić im dane niezbędne do podejmowania mądrych decyzji, obciążyć ich odpowiedzialnością za skutki.	Zrezygnować z hierarchii, nieustannie umacniać przekonanie, że innowacja może stać się udziałem każdego, łączyć pracowników o różnych umiejętnościach.
Jak stworzyć firmę, w której ludzie jednoczy duch wspólnoty, a nie mechanizmy biurokracji?	Zarządzać tak, aby interesy udziałowców były współzależne, doprowadzić do przejrzystości finansowej.	Zrezygnować ze zgody przełożonego jako warunku koniecznego dla nowych inicjatyw, zminimalizować wpływ hierarchii, wykorzystywać koleżeńskie systemy alokacji zasobów.
W jaki sposób nadać firmie charakter powszechnej misji, która uzasadni wyjątkowe starania jej pracowników?	Sprawić, aby misja firmy stała się równie oczywista jak dążenie do zysku.	Znajdować czas na projekty pozornie nieistotne, uzbroić się w cierpliwość w kwestii nowych pomysłów i rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamel, Breen, 2008.

Zdaniem Martena Micoso, MySQL, „aby powstała innowacja, ktoś musi przekroczyć granice, idea musi swobodnie płynąć. Mogą to być granice między dwoma laboratoriami, między sprzedawcą a kupującym, między dwoma krajami, dwiema dziedzinami nauki czy dwiema szko-

łami. Ale musi to być jakieś skrzyżowanie. Siła innowacji zawsze leży w połączeniu dwóch osobnych bytów” (Żółcińska, 2007, s. 3).

Nakłanianie pracowników do dzielenia się wiedzą ma już stosunkowo długą tradycję. Pojęcie zarządzania wiedzą na stałe wpisało się do podręczników akademickich. W tym duchu przedsiębiorcy poszukują faktycznie innowacyjnych sposobów na udrażnianie owych „skrzyżowań”, a ich wysiłki przynoszą wreszcie bardzo wymierny, ekonomicznie pozytywny skutek.

Tradycyjnym przykładem organizacji zachęcających pracowników do dzielenia się wiedzą jest Toyota. Co ciekawe, innowacyjne rozwiązania w tym zakresie są doskonale realizowane w firmach należących do branż tradycyjnych, obarczonych ograniczeniami związanymi z długoterminowym okresem wprowadzania zmian technologicznych, jak choćby hutnictwo. Doskonałym przykładem jest tu firma Nucor Steel, od 30 lat najbardziej innowacyjny producent stali na świecie. Przedsiębiorstwo będące ucieleśnieniem epoki industrialnej paradoksalnie może stać się dużo bardziej interesującym przykładem skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi niż niejedna organizacja z obszaru IT. Mimo kryzysu w branży stalowej Nucor Steel, będący od 1968 roku jednym z największych producentów stali w USA, osiąga 17% przyrost sprzedaży bez jakichkolwiek przejęć firm zewnętrznych. Jak pisze Jan Fazłagić (2008), dzięki innowacyjnym metodom zarządzania, które przekładają się na tempo wzrostu i wyniki finansowe, Nucor Steel słynie z tego, że w epoce gospodarki opartej na wiedzy zrewolucjonizował zarządzanie ludźmi w najstarszej branży gospodarki industrialnej. Firma przez ostatnie 5 lat zanotowała 387% stopę zwrotu z akcji, dystansując ikony nowej ekonomii, takie jak Ebay, Amazon.com czy Starbucks. Nucor Steel posiada najbardziej lojalnych pracowników w branży, którzy nie postrzegają siebie jako trybów w maszynie, lecz jako członków wielkiego zespołu. Jak twierdzą zarządzający firmą, do jej sukcesu przyczynia się wysoka jakość kapitału ludzkiego. Jako najistotniejszy warunek przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa uznano swobodny przepływ wiedzy, umożliwienie wymiany doświadczeń, szybką implementację dobrych rozwiązań oraz traktowanie wszystkich pracowników z najwyższym szacunkiem i jak najdalsze delegowanie uprawnień. Jak te założenia przekładają się na praktykę dnia codziennego w Nucor Steel? Zdaniem zarządu firmy, przekazywanie niestrukturalizowanej wiedzy wymaga komunikacji twarzą w twarz (nie oznacza to, że firma rezygnuje z zastosowań najnowocześniejszych komunikatorów) oraz faktycznego, fizycznego przepływu ludzi. Z tego powodu Nucor projektuje fabryki tak, aby w jednym obszarze produkcyjnym nie pracowało więcej niż 250—300 osób. Pozwala to na budowanie osobistych znajomości, w tym nieformalnych kontaktów, umożliwiających

szybki przepływ i wymianę informacji pomiędzy pracownikami. Każdy dyrektor organizuje *dinner party* dla grupy 25—100 pracowników, a każdy pracownik uczestniczy w takim spotkaniu przynajmniej raz w roku. Zarówno pracownicy, jak i kierownicy są oddelegowywani do pracy w innych oddziałach firmy, a innowacje wykorzystane w jednej fabryce są nagłaśniane i natychmiast implementowane w kolejnych. W Nucor Steel w centrum uwagi znajduje się praca zespołowa oraz dzielenie się wiedzą pomiędzy kierownictwem i szeregowymi pracownikami. W firmie tej prawie wszystkie najlepsze pomysły usprawnień pochodzą od pracowników pierwszej linii, a najczęściej od pracowników nowo zatrudnionych. Firma stosuje zasadę wysyłania nowych pracowników na swoiste „polowanie na innowacje”. W pierwszym okresie ich pracy dużo uwagi przywiązują się do tego, aby pracownik bacznie przyglądał się procesom technologicznym, procedurom, zwyczajom panującym w organizacji i śmiało zgłaszał swoje zastrzeżenia, proponował nowe rozwiązania. Aby zredukować szczeble drabiny organizacyjnej w firmie, stosuje się delegowanie uprawnień na bardzo dużą skalę. Pracownicy liniowi sami decydują, jakie części zamienne należy zamawiać, i sami składają zamówienia; w większości firm produkcyjnych gospodarka magazynowa należy do najbardziej kontrolowanych obszarów. Filozofię COE Nucor Steel Daniel R. DiMicco można odnaleźć w jego stwierdzeniu: „Pracownicy są miniprezesami, a ja jestem ich radą nadzorczą”. Oczywiście nie wszystkie wdrożenia w tej organizacji kończą się spektakularnym sukcesem, część z nich przynosi straty finansowe, jednak ostateczny bilans nadal jest dodatni. W Nucor Steel panuje kultura egalitarna: nazwiska wszystkich pracowników firmy umieszczane są na okładce raportu rocznego, nie tworzy się barier pomiędzy pracownikami poszczególnych szczebli drabiny organizacyjnej, neguje się i piętnuje budowanie „dworów” wokół zarządzających, a stanowiska w ścisłym zarządzie zajmuje zaledwie 65 osób.

Ciekawy i innowacyjny sposób wykorzystywania pomysłów pracowników zastosowany został w firmie Shell. Jak opisuje to Wanda Żółcińska (2007), każdy pracownik dowolnego oddziału koncernu może zgłosić swój innowacyjny pomysł online, na specjalnym panelu. Jeśli uczestnicy panelu uznają, że projekt ma szanse realizacji, pracownik natychmiast zostaje zwolniony ze swoich dotychczasowych obowiązków, dostaje 25 tys. USD i 30 dni na przetestowanie pomysłu. Po miesiącu przedstawia wyniki swojej pracy. Jeśli w projekcie nie ma poważnych przeszkód uniemożliwiających jego realizację, wówczas dostaje kolejne 25 tys. USD i 30 dni. Dzięki temu systemowi w Shellu narodziło się tysiące pomysłów, z których setki faktycznie zrealizowano. Są to, zdaniem zarządzających, bardzo opłacalne inwestycje, które przyniosły doskonałe wyniki dla firmy.

Praktyki związane z motywowaniem ludzi do dzielenia się wiedzą były prawdziwą innowacją nawet w tak znanej firmie, jak General Electric, której legendarny prezes Jack Welch przywiązywał wielką wagę do zagadnień związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji. Jack Welch zaczynał karierę w General Electric Company w 1960 roku, a w 1981 został prezesem i dyrektorem generalnym tego przedsiębiorstwa. Podczas jego kadencji kapitalizacja rynkowa GE wzrosła o 400 miliardów dolarów, co sprawiło, iż GE stała się najcenniejszą spółką na świecie. W 1999 roku „Fortune” wybrał Welcha „menedżerem stulecia”, a „Financial Times” uznał go za jednego z trzech najbardziej podziwianych liderów biznesu we współczesnym świecie. W swojej książce *Winning odpowiedzi* Welch pisze: „Liderzy powinni zabrać się za to, o czym tylko mówią, i zarządzanie zasobami ludzkimi wynieść na taki sam poziom profesjonalizmu i rzetelności, jak zarządzanie finansami. Ponieważ w grze liczą się przede wszystkim ludzie, czy może być zatem coś ważniejszego?” (Welch, Welch, 2007, s. 107). Obecnie Jack Welch, już na emeryturze, udziela rad innym menedżerom, zwracając szczególną uwagę na istotę tworzenia w organizacjach platform wymiany wiedzy poprzez odpowiednie zarządzanie ludźmi. Zarządzanie to ma umożliwić pracownikom zarówno pozyskiwanie, jak i praktyczne wykorzystywanie wiedzy w organizacji.

Jako jedno z przełomowych wydarzeń dla GE Welch opisuje spotkanie biznesowe, w którym uczestniczył w 1994 roku, a które stało się inspiracją do zapoczątkowania jednej z najbardziej spektakularnych innowacji w obszarze zarządzania ludźmi w kierowanej przez niego firmie. Jak relacjonuje, podczas kolacji dla trzydziestu najlepszych liderów GE przysłuchiwano się prelekcji dyrektora American Standard, firmy zajmującej się instalacjami wodno-kanalizacyjnymi oraz klimatyzacją, kooperanta GE, Manny Kompurisa. Wszystkim rzuciło się w oczy, że mówca nosi emblemat z widniejącą na nim liczbą 15. Znaczna część wystąpienia dotyczyła tego, w jaki sposób American Standard podwyższa swoje zyski dzięki wynalazkom i usprawnieniom. Słuchacze byli zdumieni, zaczęły się pytania: jak to się dzieje, że firma ta ma takie osiągnięcia, a GE nie?! Kierowani ciekawością ludzie z GE zaczęli wizytować fabryki American Standard i rozmawiać z innymi kierownikami oraz pracownikami, którzy podobnie jak dyrektor nosili plakietki z liczbami. Liczby na plakietkach informowały o ilości wprowadzonych innowacji, których dany pracownik był autorem. Pracownicy GE zaczęli rozumieć potęgę działania obserwowanej tu zasady: „dziel się wiedzą, czerp ją z każdego możliwego miejsca, implementuj rozwiązania innych firm w swojej organizacji”. Podejście to zostało nazwane w GE „bezgranicznością”. Wprowadzono zasadę szukania nowych pomysłów wszędzie, wymianę wiedzy pomiędzy organiza-

mi działającymi na bardzo odległych branżowo rynkach, wytwarzających produkty skierowane do całkiem innych odbiorców. Wprowadzona zasada systematycznych spotkań i „zarażania się pomysłami” zaczęła przynosić zaskakująco dobre efekty. Do 2000 roku średnia liczba wdrożonych innowacji wzrosła w GE ponaddwukrotnie i uwolniła miliardy dolarów w gotówce. Jak wspomina J. Welch, w taki właśnie sposób wojskowy program rekrutacji młodych oficerów rozprzestrzenił się w całym GE, zastosowano z powodzeniem sposoby sprzedaży internetowej, elementy zarządzania dostawami stosowane w Wal-Mart czy Toyocie. Z wielką starannością przygotowywano kwartalne spotkania liderów biznesu. To na tych spotkaniach przedstawiano nowe rozwiązania i poszukiwano sposobów ich przeniesienia na grunt kolejnych organizacji. Ten innowacyjny sposób zarządzania wiedzą w firmie i motywowanie pracowników do poszukiwania sposobów wykorzystywania pomysłów własnych oraz innych stał się motorem napędowym rozwoju GE.

Innym niezwykle interesującym przykładem innowacyjnych metod zarządzania zasobami ludzkim — czy raczej innowacyjnym ich brakiem — jest brazylijska firma stoczniowa Semco, na czele której stoi kontrowersyjny prezes Ricardo Semler. Jak piszą Hamel i Breem (2008), Semco to przykład na miarę neonowego billboardu reklamowego o wielkości Las Vegas, który promuje innowacje w zarządzaniu. Sposób zarządzania w Semco to realne urzeczywistnienie nurtu *participative management*. Jakie zatem zasady obowiązują w firmie?

- brak formalnej struktury, regulaminu organizacyjnego, biznesplanu;
- każdy pracownik ma prawo głosu i wypowiada się we wszystkich istotnych dla firmy sprawach;
- wszelkie działania podejmowane są zgodnie z zasadą, że jeśli pracownik nie jest zainteresowany produktem czy projektem, to przedsięwzięcie nie ma prawa się powieść;
- generalna reguła mówi, że nie chcemy, aby ktoś angażował się w coś, w co nie chce się angażować (z tego właśnie powodu wszystkie zebrania są traktowane jako spotkania ochotników; wszyscy są o nich informowani, ale obecność nie jest obowiązkowa, każdy może także opuścić zebranie w firmie, jeśli uzna, że temat tam omawiany go nie interesuje);
- pracownicy sami wybierają swoich liderów, określają wysokość wynagrodzenia, godziny pracy.

Semco umożliwia pracownikom wpływanie na własną pracę w bezprecedensowy sposób. Cały szkielet zarządzania ludźmi opiera się tu na traktowaniu pracowników jak dojrzałych i świadomych swoich potrzeb osób, uczciwych i zarazem dbających o swój interes w wymiarze finansowym. Szymon Augustyniak w swoim artykule cytuje słowa Semlera, któ-

re stanowią odpowiedź na pytanie: dlaczego model zarządzania Semco nie upowszechnia się na szeroka skalę? „Po pierwsze, 80% prezesów nie jest w stanie zrzec się władzy. Po drugie, pozostałe 20% nie jest w stanie uwierzyć, że człowiek, któremu da się wolność i zdejmie się zeń kontrolę, będzie pracował najlepiej jak potrafi” (Augustyniak, 2006, s. 1).

Wyzwania najbliższych lat

W obliczu tak różnorodnych innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi stosowanych obecnie w organizacjach warto się jeszcze zastanowić, jakie będą oczekiwania nowych pokoleń wobec pracodawców. Młodzi ludzie, których kariera zawodowa nieodłącznie wiązać się będzie z konkurowaniem poprzez innowacyjność, preferować będą organizacje zapewniające im odpowiednie środki do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału. Czy rozwiązania stosowane w Whole Foods Market, W.L. Gore & Associates, GE, Nucor Steel, Semco oraz przez innych wielkich innowatorów zarządzania okażą się przepisem na sukces w biznesie? Dobrym barometrem oczekiwań w stosunku do przyszłej pracy jest dekalog pokolenia Y, który przedstawia Wojciech Staszewski na łamach „Gazety Wyborczej” (Staszewski, 2008, s. 1):

Dekalog „Igreka”

1. Przywiązanie do nieograniczonej wolności słowa.
2. Głęboka niechęć do wszelkiego typu regulacji, szczególnie tych narzucanych przez instytucje państwowe.
3. Akceptacja ideologicznych założeń ruchów o podłożu anarchistycznym (anarchokapitalizm).
4. Prawdziwa wiara w „kapitalistyczny prometeizm”.
5. Tolerancja, nastawienie na różnorodność, racjonalizm i materialistyczne podejście do życia.
6. Etos indywidualizmu.
7. Wewnętrzny rozwój jako zasadniczy cel ludzkiego życia.
8. Nastawienie na budowanie osobistej marki.
9. Skłonność do zakładania własnego biznesu.
10. Odrzucanie autorytetów i wszelkich dogmatów.

Stworzenie środowiska pracy odpowiedniego dla pokolenia Y jest niewątpliwie dużym wyzwaniem. Jednak na tym nie mogą ustać poszukiwania optymalnych rozwiązań, gdyż na arenę wkracza powoli kolejna generacja, nazywana generacją G. Informacje na temat tego nadchodzącego pokolenia dyskutowane są choćby na blogu PR Euro RSCG Sensor.

Pojawia się tam skrót będący swoistą charakterystyką nowego pokolenia, a zawarty w trzech literach G (*Games*, *Generosity*, *Giving* — gry, szczodrość, dzielenie się).

Games, a więc gry komputerowe, są już wpisane w życie współczesnych nastolatków. Gry stanowią platformę do nawiązywania znajomości, określenia własnego autorytetu, wykazania się mistrzostwem, są dostarczycielami oczekiwanych i upragnionych nagród, pozwalają wcielać się w inne postacie. Polegają także na docieraniu do celu, wygrywaniu, planowaniu, uczeniu się na błędach, ryzykowaniu, tworzeniu koalicji, unikaniu podstępów. Mimo iż rozgrywają się w wirtualnej przestrzeni, uczą zachowań wykorzystywanych w prawdziwym świecie. Jak te doświadczenia przeniosą się na przyszłe środowisko pracy? Odpowiedź poznamy zapewne już niebawem.

Generosity to nawiązanie do nowej jakości klienta, konsumenta, który wymaga od firm społecznego zaangażowania, konsumenta, który nie da się zwieść reklamom, a zanim coś kupi (zapewne często przez Internet), zapyta o produkt i firmę swoich „internetowych” znajomych, a tych będzie miał setki, a może nawet tysiące na całym świecie.

Giving natomiast to gotowość do dzielenia się, dbałość, aby dobre standardy życia dotyczyły wszystkich. Owo dzielenie się ma mieć swoje najgłębsze korzenie w gotowości do dzielenia się informacją, która będzie miała wpływ na niwelowanie patologii i poprawi ogólny dobrobyt.

Czekając na odpowiedzi

Powołując się na słowa Gary’ego Hamela, uznawanego za niezrównanego innowatora zarządzania, można dojść do wniosku, że stoimy na progu kolejnej wielkiej rewolucji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a bezmiar związanych z nią innowacji jest trudny do przewidzenia. G. Hamel (2008) pisze: „Nieustannie podkreślam, że technologia zarządzania musi zostać i zostanie wymyślona na nowo. Pozostaje tylko pytanie, kto tego dokona. Powinniśmy już rozumieć, że korzyści będą wykraczać poza pokonanie konkurentów lub zapewnienie sobie przypisu w annałach historii zarządzania. Istnieje głębszy, szlachetniejszy powód, by wziąć na siebie ten wysiłek — i historyczna szansa, która się z tym wiąże. Po raz pierwszy od czasów epoki przemysłowej jedynym sposobem stworzenia firmy pasującej do przyszłości jest sprawienie, że będzie ona bardziej pasowała do istot ludzkich. To właśnie szansa:

stworzyć model zarządzania XXI wieku, który wzbudza, honoruje i dba o ludzką inicjatywę, kreatywność oraz pasję — nieuchwytnę, lecz niezbędne składniki przepisu na sukces w nowym tysiącleciu” (Hamel, Breen, 2008, s. 322—323).

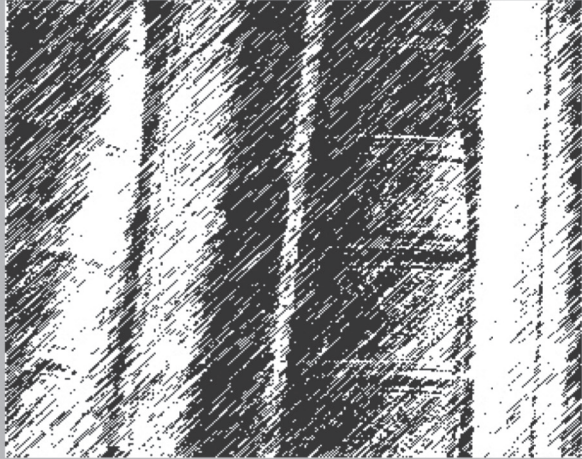
Innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi to w pierwszej kolejności zmiana filozofii zarządzania. Wymaga to zastąpienia tradycyjnego, centralizującego władzę w rękach kierowników podejścia takim, które jest otwarte na ludzkie potrzeby, ambicje, możliwości. Powstaje pytanie: czy nadchodząca era, nazywana postzarządczą lub postorganizacyjną¹, staje się zapowiedzią kierowania bez kierowników? Czy dotarliśmy do kolejnego kamienia milowego, równie ważnego jak rewolucja agrarna czy przemysłowa? Obserwując tempo zachodzących wokół nas zmian, można domniemywać, iż bardzo szybko otrzymamy odpowiedź na te pytania.

Bibliografia

- Augustyniak Sz., 2006: *Spadkobiercom tradycji niewolniczych*. Tytuł strony: „Ceo. Magazyn Top Menedżerów”. Tryb dostępu: <http://ceo.cxo.pl/artykuly/50613/Spadkobiercom.tradycji.niewolniczych.html>. Data dostępu: 29 maja 2009 r.
- Bańka A., 2007: *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań.
- Bartkowiak G., 2009: *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa.
- Bloch S., Whiteley Ph., 2008: *Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*. Gliwice.
- Bouchikhi H., Kimberly J., 2003: *Zmiana układu sił w przystosowanym środowisku pracy*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*. Red. J. Pickford. Warszawa.
- Buckingham M., Coffman C., 2004: *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*. Warszawa.
- Donkin R., 2003: *Więcej niż zajęcie. Krótka historia pracy*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*. Red. J. Pickford. Warszawa.
- Fazlagić J., 2008: *System motywacyjny kluczem do sukcesu*. Tryb dostępu: http://www.abc.com.pl/?cmd=problem_wiecej,904&serwis=2. Data dostępu: 1 czerwca 2010 r.
- Hamel G., Breen B., 2008: *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin.
- Karney J.E., 2007: *Psychopedagogika pracy*. Warszawa.
- Kostera M., red., 2008: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa.
- McFarland K.R., 2008: *Przełomowe firmy. Jak dobre organizacje stają się wielkie*. Warszawa.
- Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L., red., 2008: *Organizacje w gospodarce innowacyjnej — aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*. Kraków.

¹ Określenia używane przez G. Hamela i B. Breena (2008).

- Penc J., 1999: *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa.
- Staszewski W., 2008: *Igrek idzie do pracy*. „Gazeta Wyborcza” z dnia 6 października 2008 r. Tryb dostępu: http://gazetapraca.pl/1,90439,5774774,Igrek_idzie_do_pracy.html. Data dostępu: 6 czerwca 2010 r.
- Strużyna J., 2005: *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*. Dąbrowa Górnicza.
- Ulrich D., 2003: *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*. Red. J. Pickford. Warszawa.
- Welch J., Welch S., 2005: *Winning znaczy zwyciężać*. Warszawa.
- Welch J., Welch S., 2007: *Winning odpowiedzi*. Warszawa.
- Żółcińska W., 2007: *Innowacje szansą na przetrwanie*. Strona tytułowa: „Ceo. Magazyn Top Menedżerów”, październik. Tryb dostępu: <http://ceo.cxo.pl/artykuly/56142/Innowacje.szansa.na.przetrwanie.html>. Data dostępu: 20 listopada 2009 r.



AGATA HILAROWICZ, ANITA POLLAK

Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji

Virtual team as an example of innovation result and simultaneously a tool for innovation creation

Abstract: There are a lot of questions concerning virtual team being at one hand an innovation result and on the other hand a tool for its creation. The aim of the paper is to outline the problem of virtual team in the context of effectiveness. The paper is especially focused on organizational and psychological aspects that facilitate or disturb achieving the level of effectiveness and simultaneously make the innovation dynamism.

Key words: innovation, virtual team, effectiveness of virtual team.

Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach niepewności i szeroko rozumianej elastyczności wymaga wprowadzenia zmian w sposobie osiągnięcia celów i organizacji pracy. W procesach wynikających z wdrożonych zmian istotną kategorią jest czas i stosowana technologia. Stanowią one jednocześnie kryterium metod i technik proponowanych w celu uzyskania oczekiwanych efektów oraz oceny powstałych rozwiązań. Decydują również o zachowaniach prezentowanych przez jednostki w danych okolicznościach.

Przedmiotem analiz w niniejszym artykule jest zespół wirtualny i te jego cechy, które przyczyniają się do powstawania innowacji. W pewnym sensie zespół wirtualny sam jest wynikiem innowacji w procesie organizacji pracy (zmiana w strukturze pracy), ale równocześnie może stanowić narzędzie tworzenia nowych rozwiązań. Powstanie zespołów wirtualnych wiąże się z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych. Zespół, w tradycyjnym rozumieniu, przekształca się w formę sieci powiązań. W rezultacie na znaczeniu traci miejsce realizacji zadania w sensie geograficznym i organizacyjnym, czas, w którym się to odbywa, a także kwestie związane z kulturą organizacji powołującej zespół. Znaczenie zyskują natomiast połączenia pomiędzy współpracującymi organizacjami i jednostkami. Opierają się one głównie na wymianie, transformacji i implikowaniu wiedzy. Ocenia się, że tego rodzaju powiązania stanowią podstawę do uzyskiwania radykalnych innowacji w krótszym czasie niż to ma miejsce w tradycyjnych zespołach (Matczewski, Rychlicka, 1997, s. 278).

Kluczowe pojęcia

W literaturze przedmiotu innowacje utożsamia się z radykalną zmianą oraz nowością. Jak pisze Lechosław Berliński, „kryterium nowości związane jest z oryginalnością zmian” (Berliński, 2004, s. 42), w sensie psychologicznym odpowiada to założeniom myślenia produktywnego i twórczego (zob. Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2007, s. 426—427). Podobnie innowacje ujmuje Małgorzata Dolińska: „[...] innowacją jest każda myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, czyli jakościowo różna od form istniejących” (Dolińska, 2004, s. 44). Wiesław M. Gru-

dzewski i Irena K. Hejduk wskazują, że „innowacje to nie tylko nowy produkt. To każda zmiana o charakterze materialnym lub niematerialnym, pozwalająca sprawniej poruszać się na rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne” (Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 19). Proces innowacyjny wymaga: dostrzeżenia sensu wprowadzenia zmian oraz przekonania, że zamierzone innowacje są pożądane i potrzebne, systematycznej analizy oczekiwań użytkowników i klientów, ukierunkowania na realizację konkretnego celu oraz skutecznego przywództwa. W takim rozumieniu powstanie innowacji wymaga zmiany funkcjonowania jednostek, co ma swoje konsekwencje w szeregu zjawisk na gruncie organizacji, w tym sposobów organizacji pracy.

Na potrzeby artykułu przyjęto definicję zespołu wirtualnego za Ianem K. Wongiem i D. Sandym Staplesem: „[...] zespół wirtualny to zbiór jednostek, które pracują nad niezależnymi zadaniami, ponosząc jednocześnie wspólną odpowiedzialność za cały projekt. Jednostki współpracują pomimo fizycznego oddalenia, kontaktując się ze sobą za pomocą nowoczesnych technologii” (Wong, Staples, 2004, rozdz. 4).

O specyfice zespołu wirtualnego decyduje wiele cech, do których zaliczają się:

- nastawienie na realizację konkretnego zadania — powołanie zespołu wirtualnego jest rezultatem impulsu rynkowego;
- wykorzystanie nowoczesnych technologii — warunkuje wybór kanału komunikacji i stosowanych narzędzi oraz szybkość przepływu informacji pomiędzy uczestnikami przedsięwzięcia;
- zmienność układów i relacji związana z określonym czasem trwania projektu;
- elastyczność powiązana z szybkością przetwarzania informacji i przyspieszeniem procesów podejmowania decyzji (zob. Niemczyk, Olejczyk, 2005, s. 127);
- interdyscyplinarność uczestników zespołu — różnorodność kompetencji i doświadczeń;
- „kooperacja na dystans” — jednostki współdziałają ze sobą, ale swoje działanie realizują odrębnie;
- określona idea kierowania zespołem wirtualnym — dylemat dotyczący przeniesienia tradycyjnych metod zarządzania zespołem na grunt zespołów wirtualnych;
- niewielka liczba uczestników (od 3 do 7);
- sytuacyjnie uwarunkowany poziom interakcji społecznych — częstość i rodzaj interakcji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w przedsięwzięcie zależy od sytuacji i doboru narzędzi;
- przekazywanie informacji zwrotnych w trakcie trwania zadania, w większości nieformalnymi kanałami;

- kontrola rezultatów oparta na sondowaniu możliwości wykonawców w trakcie realizacji zadania¹;
- formowanie się szczególnego typu osobowości uczestników zespołu określanego jako osobowość nowoczesna lub innowacyjna.

Uwarunkowania procesu innowacyjnego

Jak pisze Zofia Ratajczak, „w sytuacji innowacyjnej zmienia się sposób funkcjonowania najważniejszych elementów organizacyjnych, technologii, zadań, ludzi, celów organizacji” (Ratajczak, 1980, s. 130). Zespół wirtualny można traktować jako efekt procesu innowacji oraz jako narzędzie do tworzenia innowacji. Z jednej strony bowiem jest to rozwiązanie jakościowo różne od form dotychczasowo istniejących, z drugiej — radykalna zmiana zachowań członków zespołu może przyczyniać się do wytwarzania nowych innowacyjnych rozwiązań.

Wskazane przez W.M. Grudzewskiego oraz I.K. Hejduk trzy zasadnicze uwarunkowania efektywnego procesu innowacyjnego można zatem odnieść do specyfiki działania zespołu wirtualnego. Pierwsze uwarunkowanie dotyczy posiadania przez osoby odpowiedzialne za proces innowacji talentu oraz konsekwencji w działaniu. Wkomponowuje się to w zespół cech osobowości nowoczesnej lub innowacyjnej, dla których charakterystyczne są: gotowość do wyrabiania sobie i posiadania opinii na wiele różnych tematów, dostrzeganie różnorodności istniejących poglądów, a nawet pozytywnego oceniania tej różnorodności, szczególna orientacja wobec czasu — nastawienie bardziej na teraźniejszość i przyszłość niż przeszłość, gotowość na nowe doświadczenia, otwartość na innowację i zmianę, planowanie, czyli antycypowanie i organizowanie przyszłych działań zorientowanych na zakładane cele, ufność w regularność i przewidywalność życia społecznego, pozwalająca na kalkulowanie działań, skuteczność, zdolność do współpracy i współdziałania z innymi, przedsiębiorczość (zob. Kozusznik, 2005b, s. 98; Ratajczak, 2006, s. 9—54; Sikorski, 2002, s. 284—291; Sztompka, 2005, s. 85). Drugim warunkiem efektywności procesu innowacyjnego, według wspomnianych autorów, jest świadomość, że „nie można być »nowatorem« we wszystkich dziedzinach”. Innymi słowy, poszukując okazji do innowacji, należy wybierać te, które najlepiej odpowiadają indywidualnym i zespołowym kompetencjom. Trzeci warunek upatruje

¹ A. Matczewski i A. Rychlicka używają określenia „kontrola sterująca tj. poprzez sprzężenie zwrotne” (Matczewski, Rychlicka, 1997, s. 283).

się w zmianie zachowań ludzi zarówno jako „odbiorców” innowacji, jak i jej „twórców” (Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 13). Zmiana zachowań powinna być konsekwencją przyjęcia nowej strategii postępowania przy uwzględnieniu warunków dyktowanych przez rynek.

Zespół wirtualny jako zespół innowacyjny

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że niezależność zespołów wirtualnych jest w dużej mierze uwarunkowana rodzajem działalności podmiotów zlecających wykonanie projektu. Wiele przedsiębiorstw przekazuje wykonanie zadania na zasadzie kontraktowania, tj. *outsourcingu*, interesując się jedynie rezultatem końcowym, nie wnikając w sposoby jego realizacji. Konsekwencją takiej sytuacji jest poziom autonomii charakteryzującej zespół wirtualny. Ustala się on na podstawie wymagań organizacji wobec zespołu i oczekiwań uczestników co do zasobów, jakie zostaną im dostarczone do wykonania pracy. Zależność taką potwierdzają badania opisane przez D. Sandy’ego Staplesa, Iana K. Wonga, Ann F. Camerona (Staples, Wong, Cameron, 2004). Im większy poziom autonomii, tym większego znaczenia nabiera zespół. Sprecyzowanie oczekiwań co do organizacji i narzędzi pracy (dobór uczestników zespołu, system komunikowania się, stosowana technologia) oraz przejrzysty system oceny wyników są warunkiem efektywności zespołu. Dla jednostki poziom autonomii będzie wyrażać się w zakresie podejmowania decyzji, organizowania własnego czasu i poczucia kontroli. Czynniki te decydują równocześnie o stopniu zaangażowania i satysfakcji z wykonywanej pracy.

Problematyce autonomii zespołu wirtualnego odpowiada pojęcie „podmiotowości zespołu” wprowadzone przez B. Kożusznik. Autorka traktuje podmiotowość nie tylko jako przywilej, ale także jako zobowiązanie „do działań uzgodnionych wewnętrznie, zharmonizowanych aspiracji do wywierania wpływu i posiadania władzy” (zob. Kożusznik, 1998, s. 21). Związki pomiędzy autonomią zespołu a uzyskiwaną efektywnością opierają się na zasadzie sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że zmiana w zakresie jednego czynnika wywołuje zmiany w drugim. Przekazana przez organizację zespołowi autonomia nie tylko stanowi o poziomie samodzielności w ustalaniu kierunków działania czy wyznaczaniu sobie zadań przez poszczególne jednostki, ale wiąże się również z odpowiedzialnością za uzyskiwane efekty. W praktyce działania poszczególnych jednostek wpływają na rezultaty osiągnięte przez zespół, co przyczynia się do uzyskania przez zleceniodawcę lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku.

W związku z zakładaną autonomią problematyczne jest budowanie relacji zaangażowania i poczucia przynależności. Realnym zagrożeniem jest możliwość utraty kontroli nad zasobami własnymi. W takiej sytuacji uwypukla się znaczenie kontraktu psychologicznego jako zestawu wzajemnych oczekiwań pomiędzy stronami stosunku pracy (zob. Ratajczak, Bańka, Turska, 2006, s. 35). Od pracownika organizacja oczekuje — poza gotowością do zmian — otwartości na różne sposoby myślenia i działania oraz rozwiniętych umiejętności współpracy. Z punktu widzenia pracownika analizowane są: możliwość wykazania się określonymi kompetencjami, oczekiwania związane z rozwojem zawodowym, kwestie zaangażowania i wpływu, zaufanie do kierownictwa organizacji. W związku z tym zamiast poczucia przynależności wskazuje się na potrzebę harmonii we współdziałaniu przedstawicieli różnych grup (Sikorski, 2002, s. 255).

Inną z cech decydujących o innowacyjności, a zarazem efektywności zespołu wirtualnego jest zróżnicowanie składu zespołu. Polega ono na odpowiednim doborze członków zespołu pod kątem ich przydatności do realizacji zadania. Oceniane są nie tylko posiadane umiejętności, wiedza i indywidualne cechy, ale również, a może przede wszystkim, chęć dzielenia się wiedzą. Z założenia w zespole wirtualnym efekt osiąga się dzięki synergii² pomiędzy jego członkami opartej na wzajemnej wymianie informacji, doświadczeń, wiadomości i znajomości rzeczy. Jednocześnie synergia wymaga od uczestników i lidera akceptacji odmienności kulturowej, różnorodności kompetencji i poglądów. Jest to realizowane poprzez wzajemne poznawanie się jednostek w procesie zadawania pytań niezwiązanych z pracą. Przesyłane wiadomości dotyczą upodobań, codziennych aktywności, życia rodzinnego. Można to traktować jako odpowiednik relacji bezpośrednich w sytuacji tradycyjnego świadczenia pracy.

Kolejną kwestią wartą rozpatrzenia jest liczebność grupy³. Niepożądane jest mnożenie członków grupy, w związku z tym, że im więcej osób w zespole, tym mniejsza chęć do zachowań kooperacyjnych (zob. Mazur, 2002, s. 124). Dlatego praktycznym rozwiązaniem tego problemu jest ustalenie takiej ilości członków, która odpowiada wymaganiom zadania. Dyskusyjna pozostaje wymiana uczestników grupy w trakcie realizacji zadania i wpływ tej wymiany na stabilność zespołu. Z jednej strony wymiana członków wiąże się ze stratą czasu i z wysiłkiem włożonym w po-

² W zespole wirtualnym zachodzi dodatni efekt synergii, co oznacza, że ogólny poziom wydajności jest wyższy od sumy wkładu poszczególnych jednostek. O efekcie synergii pisze m.in. Stephen Robbins (1998, s. 195).

³ Autorki zdają sobie sprawę, że część badaczy odróżnia pojęcia „zespołu” od „grupy”, ale na potrzeby niniejszego artykułu pojęcia te będą traktowane jako tożsame i używane wymiennie.

znanie możliwości osób nowo wprowadzonych, z drugiej zaś stymuluje zmiany, rewitalizuje, podnosi kreatywność.

Innym istotnym zagadnieniem jest przekazywanie nagród pracownikom, które wiąże się ściśle ze sposobem komunikowania się. Decyzja o nagrodzie uzależniona jest przede wszystkim od czasu odebrania wiadomości o wyniku pracy i przesłania informacji zwrotnej. Zależności te odpowiadają wskazaniom zawartym w ramach podejścia behawiorystycznego, a zmiana dotyczy jedynie sposobu przekazania nagrody. Rolą lidera jest dopasowanie właściwych środków w celu utrzymania i podniesienia motywacji.

W zespole wirtualnym, w których uczestnicy są równi w swoich pozycjach oraz kładziony jest nacisk na wymianę pełnionych funkcji i ról⁴, a także istnieją warunki techniczne do realizacji procesu kontroli przez system informatyczny, ma miejsce sytuacja, w której dochodzi do zmiany lidera lub podziału władzy i wpływu pomiędzy uczestnikami zespołu. W literaturze obcojęzycznej zjawisko to opisuje się jako *multi-leadership*. Wpisuje się ono w postulaty zawarte w koncepcji przywództwa transformacyjnego⁵. W związku z tym, że liderowi działającemu we współczesnej organizacji nadaje się rolę osoby, która stwarza warunki dla autonomii, podmiotowości i rozwoju uczestników, większego znaczenia nabiera posiadana przez lidera umiejętność zrzekania się, osłabiania wpływu na korzyść innej osoby. Zjawisko to Barbara Kozusznik określa mianem „deinfluentyzacji” (Kozusznik, 2005b, s. 122). Istotą deinfluentyzacji stanowi umiejętność określenia, na ile czyjeś zasoby i posiadane kompetencje pozwalają na wywieranie przez niego wpływu bardziej adekwatnego do wymagań sytuacji niż wpływ wywierany przez inne osoby lub zespół jako całość w tej sytuacji (Kozusznik, 2005a, s. 167). Znaczenie deinfluentyzacji polega na pełnym wykorzystaniu wszystkich źródeł wpływu w zespole — lidera, zespołu jako całości i poszczególnych jednostek. W ramach działań regulacyjnych lider powinien: rozpowszechniać wiedzę na temat deinfluentyzacji oraz demonstrować konkretne umiejętności w tym zakresie. Przeprowadzone przez Alaina Pinsonneaulta i Martina Boisverta badania doprowadziły także do zidentyfikowania innych wymagań wobec lidera, wśród których wymieniane są: przekazywanie informacji na temat działalności organizacji, dostarczanie informacji zwrotnej na temat wykonania i postępów w pracy, stworzenie ustrukturalizowanego systemu stałej komunikacji, pozostawanie dostępnym w wyznaczonych godzinach (Staples, Wong, Cameron, 2004).

⁴ Np. z uwagi na specjalizację poszczególnych uczestników zespołu, która nie wyklucza różnorodności.

⁵ Na temat przywództwa transformacyjnego pisze m.in. Ricky Griffin (2002, s. 515—516).

Jako że każdy projekt jest jednoznacznie określonym jednorazowym działaniem, jego realizacja wymaga stworzenia stosownych rygorów odpowiadających konkretnym warunkom organizacyjnym (por. Koźmiński, Piotrowski, 2000, s. 455—457). W związku z tym w przypadku każdego kolejnego projektu grupa uzgadnia na nowo standardy odnoszące się do sposobu realizacji zadań i zachowań społecznych. Istotna rola w tym zakresie przypada liderowi zespołu wirtualnego. Jest on osobą, która pełni funkcję modelującą, ponieważ swoim zachowaniem kształtuje i umacnia formy zachowań odpowiadające zmianom w otoczeniu. Przyjmuje się, że służą one jednostce jako układ odniesienia. Dla efektywności działań ważne jest podobieństwo standardów grupowych i jednostkowych. Uzgodnieniu ich służą oddziaływania bezpośrednie (np. spotkania integracyjne, wideokonferencje, forum grupy⁶) lub pośrednie (e-maile).

Kolejnym z obszarów, które należy uwzględnić w naszych rozważaniach, jest znaczenie wyboru odpowiednich środków pracy (zasobów informatycznych) i narzędzi kontroli. Odpowiedzialnym za to jest podmiot zlecający zadanie. Problem powstaje, kiedy zespół uważa narzędzia oferowane za mało przydatne w jego pracy lub umiejętności uczestników nie pozwalają na pełne ich wykorzystanie. W praktyce sposobem rozwiązania takiego problemu jest przeprowadzenie szkoleń w zakresie umiejętności posługiwania się określonymi technologiami (programy, usługi internetowe). Same technologie informatyczne nie przyczynią się jednak do znacznego wzrostu innowacji, ponieważ nie zastąpią one kreatywnego myślenia (por. Niemczyk, Olejczyk, 2005, s. 127). Na znaczeniu zyskują zatem procesy dzielenia się wiedzą. W sensie psychologicznym twórcze wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń jest wypadkową świadomości własnych kompetencji. Autoocena umiejętności przyczynia się do podejmowania wyzwań i pokonywania trudności. Z punktu widzenia organizacyjnego w obszarze technologii pojawia się problem zapewnienia ciągłości transmisji danych (przechowywanie, przetwarzanie, przesył).

Innowacyjności w sensie możliwości modyfikowania strategii służy klaryfikacja problemów (identyfikowanie, co jest do zrobienia i jak to zrobić). Realizacja projektu przybiera formę działań podejmowanych w ramach kolejnych etapów. Ilość etapów i odpowiadających im działań uzależniona jest od specyfiki projektu. Zazwyczaj jednak w działalności projektowej z uwagi na rozliczenia finansowe występuje faza wprowadza-

⁶ Forum grupy (ang. *message board*) jest miejscem w sieci, gdzie uczestnicy projektu mogą zamieścić komentarz do realizowanych działań lub zaistniałych sytuacji, stawiać pytania czy prowadzić rozmowy w grupie na tematy osobiste.

jąca, właściwa i końcowa. Po każdym z etapów następuje kontrola efektów. Fazy realizacji zadania zespołu wirtualnego ujęto w tabeli 1.

Tabela 1

Fazy realizacji zadania przez zespół wirtualny

Faza realizacji zadania	Działania
1	2
Inicjacja	<ul style="list-style-type: none"> — lider wyjaśnia genezę projektu oraz przedstawia argumenty przemawiające za jego uruchomieniem (służy to zdefiniowaniu warunków realizacyjnych, budowaniu poczucia sensu działania); — sponsor projektu i/lub lider prawidłowo określa cel końcowy; — zastanowienie się, refleksja nad zgodnością przyjętych celów z celami organizacji; — przygotowanie się do przekazania celów osobom realizującym oraz podjęcie działań służących lepszemu ich zrozumieniu (monitoruje, czy istnieje dostateczna zgodność celów z osobistymi wartościami realizujących projekt, czy wdrażanie nie napotka oporu, wynikającego z braku akceptacji celów); — lider ocenia stopień akceptacji zmian, jakie będą konsekwencją wdrożenia i przygotowania do przeprowadzenia procesu zmian.
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> — lider określa cel główny oraz cele szczegółowe i wynikające z nich zadania (pracuje nad tym osobiście przy udziale grupy jako całości i poszczególnych osób); — przydziela się zadania wykonawcom (lider zastanawia się nad podziałem na zadania merytoryczne i związane z obsługą administracyjną projektu, właściwie określa zakres odpowiedzialności i uprawnień, rozdziela zadania według kompetencji zawodowych); — określa się zapotrzebowania na zasoby (np. dostęp do wiedzy, przydatne narzędzia); — ustala się harmonogram prac; — tworzy się preliminarz projektu (budżetowanie) — określa się ilość niezbędnych środków pieniężnych na jego realizację w poszczególnych fazach; — ustala się zasady kontroli i rozliczania uczestników projektu; — określa się postać, w jakiej ma zostać przekazany projekt, i zasady (procedury) odbioru całości prac oraz zadań cząstkowych (ustala się i przyjmuje klarowne kryteria odbioru oraz tryb przekazywania prac).
Realizacja	<ul style="list-style-type: none"> — zespół realizuje zaplanowane działania; — lider wdraża właściwą organizację pracy i dba o komunikację (lider pełni następujące funkcje: koordynuje czynności, kontroluje na bieżąco postęp prac i wykorzystanie zasobów, motywuje, niweluje skutki zakłóceń wywołanych odchyleniami pomiędzy zaplanowanym a rzeczywistym przebiegiem projektu, przygotowuje raporty i sprawozdania).

1	2
Zamknięcie projektu	<ul style="list-style-type: none"> — opracowuje się raport końcowy, zawierający osiągnięty wynik pracy — efekt końcowy projektu; — zbiera się opinie i recenzje na temat przebiegu projektu; — przekazuje się informacje o wyniku projektu zleceniodawcom; — uporządkowuje się dokumentację projektu, a następnie archiwizuje ją; — rozwiązuje się zespół projektowy i składa podziękowania za wspólną pracę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matczewski, 2000, s. 457—474; Brown, Huettner, James-Tanny, 2007, s. 9—13.

Interesująca wydaje się analiza zachowań i postaw wobec pracy w zmieniających się warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Nowym formom organizacji pracy, w tym zespołowi wirtualnemu, towarzyszy zanik czasoprzestrzeni. Zatarciu ulegają granice dotyczące miejsca i czasu świadczenia pracy, co w niektórych przypadkach przyjmuje postać konfliktu praca — dom. Konflikt ten może rozgrywać się na płaszczyźnie intrapersonalnej i interpersonalnej. Jego powstanie lub zakończenie dobrze jest wiązać z samoświadomością perspektywiczną, czyli zdolnością do projekcji czasowej ewentualnych oraz przyszłych faktów i zdarzeń. Innymi słowy, świadomość sukcesu lub porażki w pracy może niwelować lub pogłębiać straty wynikające z występowania trudnych emocji.

Nie bez znaczenia dla postawy wobec pracy i przejawianego zaangażowania jest poziom motywacji. Wskazuje się na różne uwarunkowania poziomu motywacji w trakcie realizacji zadania. Na etapie inicjacji szczególnie istotna wydaje się chęć włączania się w działania nowe, oryginalne, korzystne dla danej społeczności. W fazie realizacji na znaczeniu zyskuje wytrwałość w dążeniu do rozwiązania problemu, umiejętność organizacji czasu i współdziałania z innymi. Wreszcie w fazie końcowej motywacja powiązana jest z gotowością do przyjmowania krytyki, nastawieniem na wprowadzanie zmian.

W zespole wirtualnym zanikają tradycyjne formy kontroli. Wynika to z zastąpienia kontaktów bezpośrednich kontaktami przez komputer. Jednakże świadomość kontroli elektronicznej nie wpływa korzystnie na efektywność pracy uczestników zespołu. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Johna R. Aiello i Carol M. Svec, wskazujące na występowanie efektu hamowania u osób obserwowanych bezpośrednio i przez Internet (Aiello, Svec, 2006, s. 164). Opierając się na innych badaniach, sformułowano wniosek o odczuwaniu większego poziomu pobudzenia przez osoby w sytuacji obserwacji zapośredniczonej (zob. Grif-fith, 2006, s. 164). Wzrost pobudzenia wiąże się z przeżywaniem lęku,

wywołanego brakiem posiadania informacji o tym, kiedy zachowanie jest monitorowane. Niniejsze ustalenia mają ważne konsekwencje dla projektowania pracy w warunkach wirtualnych. Psychologowie wskazują na występowanie negatywnych reakcji na elektroniczną obserwację pod postacią poczucia braku prywatności, zwiększonego subiektywnego poziomu stresu oraz obniżonego nastroju i satysfakcji z pracy (Aiello, Svec, 2006; Aiello, Kolb, 2006; Aiello, Shao, 2006; Davidson, Henderson, 2006). Wśród sposobów ich ograniczenia wymienia się: monitorowanie grupowe, a nie indywidualne, oraz umożliwienie jednostkom kontrolowania monitoringu (Zajac, 2006, s. 165—166). Projektując pracę w warunkach wirtualnych, należy zatem przeprowadzić ocenę, czy korzyści z elektronicznej obserwacji będą przewyższać jej negatywne skutki.

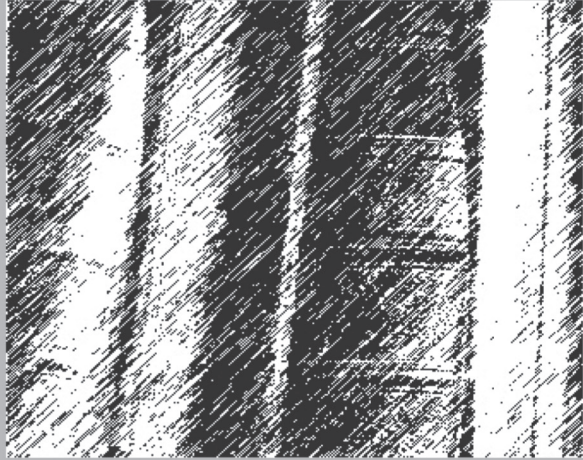
Podsumowanie

Intencją tego artykułu było zidentyfikowanie ważniejszych kontekstów organizacyjno-psychologicznych, jakie należy wziąć pod uwagę, aby zapewnić efektywność funkcjonowania oraz innowacyjność zespołów wirtualnych. Aby zrealizować postawiony cel, przyjęto definicję innowacyjności wraz z jej uwarunkowaniami oraz definicję zespołu wirtualnego. W cechach zespołu wirtualnego poszukiwano odniesień do innowacyjnych przedsięwzięć. W rezultacie opisano czynniki sprzyjające lub stanowiące barierę efektywności i innowacyjności. Autorki zdają sobie sprawę, że jest to zaledwie zarysowanie rozległej problematyki i temat ten wymaga dalszych pogłębionych badań. Analiza przedmiotu jest utrudniona z uwagi na to, że badanie obszarów ludzkiego działania w rzeczywistości wirtualnej z trudem poddaje się eksperymentalnej manipulacji. Na tym etapie właściwe wydaje się zbieranie informacji, porównywanie przypadków i badanie warunków, w których zachodzą. Działania tego rodzaju mogą ułatwić projektowanie skutecznych rozwiązań i zwiększanie szans powodzenia zespołów.

Bibliografia

- Aiello J.R., Kolb K.J., 2006: *Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Aiello J.R., Shao Y., 2006: *Electronic performance monitoring and stress: The role of feedback and goal setting*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Aiello J.R., Svec C.M., 2006: *Computer monitoring of work performance: Social facilitation and electronic presence*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Berliński L., 2004: *Jakość i innowacje — paradygmat relacji*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I.K. Hejduk. Warszawa.
- Brown M.K., Huettner B., James-Tanny C., 2007: *Managing Virtual Teams: Getting the Most From Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools*. Plano.
- Davidson R., Henderson R., 2006: *Electronic performance monitoring: A laboratory investigation in the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self-reported stress-levels*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Dolińska M., 2004: *Innowacje w organizacjach u progu XXI wieku*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I.K. Hejduk. Warszawa.
- Griffin R.W., 2002: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa.
- Griffith T.L., 2006: *Monitoring and performance: A comparison of computer and supervisor monitoring*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004: *Systemy zarządzania wiedzą — nowy paradygmat czy wyzwanie? W: Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Red. I.K. Hejduk. Warszawa.
- Hejduk I.K., red., 2004: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2000: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa.
- Kożusznik B., 1998: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice.
- Kożusznik B., 2005a: *Regulowanie wpływu kierowniczego. Koncepcja świadomego osłabiania wpływu — deinfluentyzacji*. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*. Red. B. Kożusznik. Katowice.
- Kożusznik B., 2005b: *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa.
- Krupski R., red., 2005: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa.
- Lewicka M., ed., 2002: *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*. Współpraca J. Grzelak. Gdańsk.
- Matczewski A., 2000: *Zarządzanie projektami*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa.
- Matczewski A., Rychlicka A., 1997: *Praca w sieci a procesy innowacyjne*. „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 31 (133).
- Mazur M., 2002: *Orientacje społeczne*. W: *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*. Red. M. Lewicka. Współpraca J. Grzelak. Gdańsk.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., 2007: *Psychologia poznawcza*. Warszawa.
- Niemczyk J., Olejczyk K., 2005: *Organizacja wirtualna*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Red. R. Krupski. Warszawa.

- Pauleen D., ed., 2004: *Virtual Teams. Projects, Protocols, and Processes*. Hershey—London.
- Ratajczak Z., 1980: *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*. Warszawa.
- Ratajczak Z., 2006: *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice.
- Ratajczak Z., Bańka A., Turska E., 2006: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice.
- Robbins S., 1998: *Zachowania w organizacji*. Warszawa.
- Sikorski Cz., 2002: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa.
- Staples D.S., Wong J.K., Cameron A.F., 2004: *Best Practices for Virtual Team Effectiveness*. In: *Virtual Teams. Projects, Protocols, and Processes*. Ed. D. Pauleen. Hershey—London.
- Sztompka P., 2005: *Socjologia zmian społecznych*. Kraków.
- Wong I.K., Staples D.S., 2004: *A Virtual Team in Action: An Illustration of a Business Development Virtual Team*. In: *Virtual Teams. Projects, Protocols, and Processes*. Ed. D. Pauleen. Hershey—London.
- Zajac J.M., 2006: *Zapośredniczone kontakty społeczne w sytuacjach zadaniowych*. W: *Re: internet — społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Red. Ł. Jonak et al. Warszawa.



DANUTA PIETER

Wikinomia, czyli rewolucja nowej gospodarki wiedzą i innowacją

Wikinomy — revolution of new knowledge and innovation economy

Abstract: Web 2.0, driven by a Net Generation which is, more than ever, quick, mobile, in search of openness and authenticity, has brought to surface up to now unparralled collaborative possibilities. These new tools and this desire for more engagement and a stronger contribution are forcing companies to face new competitive principles — opening up, sharing, peering and global action — thereby deeply transforming traditional business models.

In the current context of the world economic crisis, the potential of organisations to innovate and thereby stimulate their human resources will be a key success factor. First of all within, by re-attributing to men and women their position at the heart of the organisation and by acknowledging the end of vertical integration. But organisations will also need to open up in order to integrate dispersed competencies. And that is where they will faced with a major paradigm shift. It is also in this way that they will be able to regenerate a long-lost trust, by involving the full range of stake holders. „*Wikinomy*” is therefore the new economy as a result of this new and unprecedented sharing desire. It is the economy of the committed individual, who is the main driving force behind his own development. An individual who finds a new dimension for himself within a redesigned community which defies rigid structures of ages past. The new business leaders will emerge according to their potential to adapt.

Key words: wikinomy, knowledge, innovation.

Wstęp

Web 2.0¹, coraz bardziej mobilny, szybki, poszukujący szerokich kontaktów i wiarygodności, wykreował nowe możliwości kontaktów i wymiany. Działające w takim środowisku przedsiębiorstwa stanęły przed nowymi wyzwaniami, które streszczają się w kilku nowych regułach: otwarcie, wymiana, lepsze wykorzystanie relacji pomiędzy jednostkami oraz działanie globalne. Zastosowanie się do tych reguł w konsekwencji powoduje głębokie przekształcenie modeli biznesowych. Zmiany w potencjale adaptacyjnym przedsiębiorstw będą oznaczać pojawienie się nowych liderów na rynku.

Wikinomia dzisiaj w zarysie

W obecnych czasach jesteśmy świadkami głębokich przemian ekonomicznych, demograficznych, socjologicznych i oczywiście technologicznych. W centrum tych przemian znajduje się Web 2.0. Umożliwia on nowy model komunikacji i współpracy, oparty na wspólnocie interesów, zaangażowaniu, podziale, wymianie, przejrzystości, współpracy oraz umiejętności samodzielnej organizacji pracy. Niezwykle żywa, wręcz burzliwa blogosfera pociąga za sobą zacieranie, a nawet zanikanie starych granic (np. tradycyjnych ról pomiędzy wytwórcami informacji i jej konsumentami). Wikinomia² jest zatem nową ekonomią (rozumianą jako nowy sposób opisu świata i panujących w nim zależności, do którego to opisu „stara” ekonomia już nie wystarcza), wynikającą z możliwości i woli otwartości, chęci nieustannej wymiany informacji i idei między użytkownikami. Do tej pory w historii ludzkości nie miały miejsca podobne procesy. Wikinomia integruje z każdym dniem nowe modele biznesowe. Z ich wykorzystaniem ludzie mogą współpracować, mając na uwadze korzyści materialne i niematerialne. Wikinomia jest koncepcją scalającą przedsiębiorstwa, które powstały na bazie modelu wymiany i podziału. Jeżeli model ten powstał

¹ W przeciwieństwie do Web 1.0, tj. Internetu w swoich początkach, który podawał treść jednostronnie, Web 2.0 jest nowym Internetem interaktywnym ze swoimi użytkownikami. To Internet społeczny.

² Określenie „Wikinomia” powstało od scalenia dwóch słów: „Wiki”, czyli programy, które wchodzi w skład Web 2.0 i które są otwarte dla użytkowników, oraz „Economics”. Określenie to zostało użyte po raz pierwszy w pracy Dona Tapscotta i Anthony’ego D. Williamsa pt. *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything* (2006).

na zasadzie *open source* (otwarte źródła) w świecie informatyki, to jego sukces można zaobserwować w wielu innych dziedzinach. Zasada *open source* powstała przy założeniu zupełnie innego podejścia do tworzenia, rozwoju i dystrybucji programów, założono totalną dostępność do kodu źródłowego i możliwość szerokiej współpracy. Jednym z najbardziej znanych i typowych przykładów *open source* jest system operacyjny **Linux**.

Stopniowo, rozpoczynając od informatyki, otwarte i interakcyjne podejście oraz metody działania oparte na modelu *open source* rozpowszechniły się w innych dziedzinach wykreowanych przez użytkowników³. *Open source* stał się modelem kulturowym podziału, współtworzenia i nowego definiowania własności intelektualnej. Jako przykłady nowego podejścia do własności intelektualnej można wskazać **Flickr** w dziedzinie fotografii czy **YouTube** w dziedzinie wideo. Jeszcze innym przykładem jest **Wikipedia**, najsłynniejsza otwarta encyklopedia on-line; **Innocentive**, **Yet2.com** stanowią przykłady wymiany informacji technicznych i naukowych, **Human Genome Project** zaś to jeden z największych projektów naukowych wszech czasów. Modele ekonomiczne wymienionych przedsięwzięć są bardzo różne, tak jak sfery ich działalności, poczynając od reklamy, a kończąc na sprzedaży połączonych usług, poprzez różne kombinacje *open source* oraz *closed source*. Wikinomia jest też motorem napędowym rozwoju firm bardziej klasycznych, należących do czołówki firm wspólnego tworzenia. Można tu podać przykład firm **Procter and Gamble**, **Boeing** czy **BMW**.

Czy zasady wikinomii nie mogłyby znaleźć zastosowania w odniesieniu do przedsiębiorstw każdego typu? Na przykładzie kanadyjskiej firmy górniczej **GoldCorp** Don Tapscott i Anthony D. Williams opisują, w jaki sposób wikinomia stała się niespodziewanym „kołem ratunkowym” dla starego przemysłu. Korporacja GoldCorp nie mogąc odkryć nowych złóż złota na obszarach do niej należących, znalazła się w poważnych tarapatkach. Jej ówczesny prezes wpadł wtedy na pomysł (początek lat dziewięćdziesiątych XX wieku) opublikowania w Internecie informacji o danych geologicznych, uważanych dotychczas za tajne w tym sektorze. Ustanowił pulę nagród w wysokości 600 tys. dolarów i zaprosił do poszukiwań geologów, poszukiwaczy, badaczy oraz każdego, kto miałby pomysł, jak i gdzie zdobyć złoto. W rezultacie to śmiałe posunięcie zakończyło się sukcesem, albowiem 80% zaproponowanych z zewnątrz działań i inicjatyw doprowadziło do spektakularnych odkryć nowych źródeł złota, a w konsekwencji zapewniło firmie powodzenie.

Należałoby też wspomnieć o tzw. starej gwardii, która krytykuje te nowe formy działania, o tych, którzy mówią o „ignorancji mas” (Carr,

³ W języku angielskim — UGC (User Generated Content).

2007), o „kulcie amatorstwa” (Keen, 2007) lub jeszcze o „pojawieniu się nowej tyranii” (Virilio, 1996)⁴.

Są i tacy, którzy uważają, że wikinomia mogłaby być zaledwie instrumentem dla młodych ludzi, ułatwiającym im przystosowanie się do tzw. prawdziwego życia. Można jednak stwierdzić, że „prawdziwe życie” jest takie, jakie młodzi ludzie chcą sami zbudować. Istnieje wiele powodów, dla których zmiany rodzą sprzeciw. Każda zmiana burzy rutynę działania, modyfikuje punkty odniesienia, powoduje niepewność, wzbudza zaniepokojenie. Rodzi wątpliwości odnośnie do tego, co robiono dotychczas. Czy było to prawidłowe i zasadne? Zmiana staje się zagrożeniem — często oznacza, że trzeba pracować więcej albo pracować mniej, a nawet pozostać bez pracy.

Zmiana wywołuje też uczucie zazdrości. Dlaczego nie pomyślano o tym wcześniej? Na tych, którzy dokonują zmian, patrzy się z podejrzliwością. W myśl utartych schematów wszelkie zmiany winny wywodzić się ze starych i szanowanych instytucji. Wikinomia jest modelem ekonomicznym dla liberalizmu w tym sensie, że faworyzuje dostęp do jak najbardziej konkretnych warunków indywidualnej swobody „pozytywnej”, a mianowicie swobody kreowania. Wikinomia umożliwia bezprecedensowe działania o ogromnym znaczeniu dla każdej jednostki. Pozwala na praktycznie pełną autonomię oraz na wielokrotne mnożenie własnego potencjału twórczego.

Można stwierdzić, że płaszczyzna wikinomii stanowi nową ekonomię wiedzy.

W kierunku nowej ekonomii rozporządzania wiedzą

Ekonomia dysponowania wiedzą przeżywa w ostatnich latach prawdziwą rewolucję. Wiedza staje się coraz bardziej dostępna dla wszystkich, nieodpłatna, a jej „producenci” są coraz bardziej liczni. Jako przykład może posłużyć wspomniana otwarta dla wszystkich encyklopedia Wikipedia, konsultowana i redagowana przez niemal 10 mln osób, w tym 160 tys. uczestników regularnych. Koszt jej wielkiej przepustowości jest obecnie minimalny, a zdolności przechowywania informacji praktycznie nieograniczone. Z czasem ludzie zaczną w ogóle

⁴ Paul Virilio, architekt i awangardowy pisarz francuski, zajął stanowisko opozycjonisty w stosunku do nowych technologii, w których widział zagrożenie utraty pamięci zbiorowej.

odmawiać partycypacji finansowej, a będą chcieli zostać aktywnymi uczestnikami.

Natomiast w odniesieniu do kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa będą stawały przed wyzwaniem tzw. usług nieodpłatnych i wspólnoty kreowania. Człowiek — zarówno pracownik, jak i osoba spoza przedsiębiorstwa — i jego wiedza oraz działania staną się głównym punktem zainteresowania firmy.

Człowiek w centrum uwagi przedsiębiorstwa

Pionowa struktura przedsiębiorstwa częstokroć jest już przeżytkiem, tracącym swoją skuteczność, całkowicie nieprzystosowanym do potrzeby wolności pokolenia pragnącego zrealizować swoje ambicje oraz zamierzenia szybko, z pełnym zaangażowaniem i pasją. Klasyczna struktura przedsiębiorstwa straciła swoje dotychczasowe znaczenie, zatem upór ze strony niektórych decydentów, pragnących uzupełniać „puste pola” organizacji, jest często całkowicie niezrozumiały.

Stosunek do pracy zmienił się. Nowe pokolenie wyraża wolę autentycznego uczestnictwa w procesach pracy — procesach twórczych, podejmowaniu decyzji etc. Młodzi ludzie pragną silnego zaangażowania w każdej dziedzinie swego życia, zaangażowania pozbawionego wszelkich barier. Aspirują do „przekroczenia samych siebie”. Pokolenie to pragnie dokonywać prawdziwych, a nie narzuconych wyborów i mieć świadomość, iż każda pojedyncza jednostka podejmuje decyzje dotyczące własnych dróg w sposób samodzielny i niezależny.

W licznych przedsiębiorstwach istnieje tendencja nadmiernej ochrony najcenniejszego zasobu — kapitału ludzkiego — przed podejmowaniem ryzyka. Wobec nowych wyzwań wydaje się, że powinno być właśnie przeciwnie. To z pomocą owego kapitału przedsiębiorstwa powinny podejmować ryzyko, stawiając mu śmiało wyzwania. Przedsiębiorstwa nie zdają sobie jeszcze dzisiaj wystarczająco sprawy z tego, iż największym zagrożeniem jest dla nich właśnie to, że nie podejmują wyzwań. Już najwyższy czas, by przedsiębiorstwa zaufały swym pracownikom, przydzieliły im ważne, strategiczne role i uświadomiły im istotę tych ról. Międzynarodowe przedsiębiorstwa, funkcjonujące wciąż według schematów „starego białego człowieka z Zachodu”, wahają się jeszcze zanadto nad powierzeniem odpowiedzialności kobietom i młodym ludziom, a w szczególności kadrze lokalnej w krajach rozwijających się.

Nowoczesne przedsiębiorstwo nie powinno dopuścić do ignorowania pomysłów żadnego ze swych współpracowników, którzy tylko czekają na znak od swych kierowników, pragnąc się z nimi podzielić swymi uwagami. Dlatego też należałoby zastanowić się, jak zamienić tradycyjną „skrzynkę z pomysłami” na nowe systemy wymiany opinii wewnątrz przedsiębiorstwa, a następnie udostępniać te opinie w całości lub częściowo na zewnątrz.

Dostęp do wiedzy spoza obrębu przedsiębiorstwa, czyli zamiana paradygmatu „całkowita tajemnica” na *open source*

Współczesne przedsiębiorstwo nie jest już „starym molochem z przeszłości” skoncentrowanym przede wszystkim na sobie. Jego granice są nowe, mniej wyraziste, bardziej przenikalne. Każda organizacja zawsze miała do dyspozycji większą ilość osób kompetentnych na zewnątrz przedsiębiorstwa niż wewnątrz, albowiem ci z zewnątrz są bardziej liczni niż ci należący do — ograniczonego — grona zatrudnionych. Różnica polega na tym, że dzisiaj istnieją realne i bardzo skuteczne metody dotarcia do owego kręgu osób spoza przedsiębiorstwa oraz wykorzystania ich kompetencji. Czynnikiem decydującym będzie tutaj zdolność organizacji do włączenia tego rozproszonego zewnętrznego potencjału do własnego systemu funkcjonowania organizacji. Dysponujemy obecnie środkami niezbędnymi do otwarcia się i pełnej gotowości do uczestnictwa partnerów oraz klientów z zewnątrz, zdolnych stworzyć i wyprodukować pożądaną, niosący minimum ryzyka produkt finalny czy usługi po jak najlepszych cenach. Aby ten cel zrealizować, należy odejść od logiki zwanej „całkowitą tajemnicą” i ukierunkować działania organizacji na *open source*. To nowe, rewolucyjne podejście nie jest jednak pozbawione niebezpieczeństw. „Mądrość” mas nie chroni przed ewentualnymi błędami. To jest trochę tak, jak byśmy, biorąc pod uwagę indywidualną opinię pojedynczego, niekoniecznie wysoko wykształconego obywatela, podali w wątpliwość zasadność fundamentów demokracji. Globalnie rzecz biorąc, w rozwiązaniu licznych problemów masa okaże się częstokroć znacznie „mądrzejsza” niż niejedna, choćby najbardziej utalentowana jednostka. Przy rozważaniu zagadnienia *open source* należałoby również uwzględnić ryzyko przejścia naszej wiedzy i umiejętności przez konkurencję. Ryzyko to istnieje bez wątpienia, lecz niektóre

przedsiębiorstwa przetrwają dzięki ich wcześniejszym osiągnięciom czy wynalazkom (np. sekretna formuła Coca-Coli), znakomita zaś część, w świecie zwiększonego współzawodnictwa, będzie mogła prześcignąć swych konkurentów za pomocą innowacji, tzn. intelektualnego i przemysłowego wybiegania myślą naprzód. W tym miejscu możemy dokonać porównania z odejściem — z uwagi na otwarcie rynku dla konkurencji — od systemu protekcyjnistycznego i zniesieniem praw do pobierania opłat celnych.

Dla przedsiębiorstwa zmiana paradygmatu nie tylko pociągnie za sobą możliwość dotarcia do praktycznie nieograniczonych zasobów, ale również spowoduje wzrost zaufania otoczenia i pracowników.

„Lubię, ponieważ w tym uczestniczę...”

Czy to wewnątrz organizacji, czy to na zewnątrz, czy dotyczy to współpracowników, czy klientów — wikinomia jest wypracowaną formą dialogu z tymi wszystkimi, których można nazwać osobami zaangażowanymi. Fakt przynależności do grupy wikinomii, fakt, że jest się osobą, którą pyta się o zdanie i której opinii uważnie się słucha, budzi przywiązanie do wyrobu, do usługi i — w dużej mierze obecnie utracone — zaufanie. Chodzi o nową formę wspólnoty w przedsiębiorstwie, wzbudzenie poczucia odpowiedzialności u każdej jednostki i stworzenie jej możliwości zmiany swojego statusu z osoby biernej na osobę aktywną. Ludziom spostrzeganym jako „odmienni” wikinomia daje możliwość uwolnienia się od ciężaru ich oryginalności oraz od poczucia winy bycia innymi. Na pierwszym miejscu trzeba wymienić zniesienie barier hierarchicznych i socjalnych: działanie w sieci web powoduje, że tradycyjne uzależnienia w przedsiębiorstwie — takie jak hierarchia, różnica wieku czy też przynależność do określonej klasy społecznej — zanikają. Klasyczny sposób porozumiewania się w formie pisanej czy ustnej jest czasem trudny dla wielu z nas, np. z takich powodów, jak: bariera językowa u cudzoziemców, akcent u grup mniejszościowych, nieśmiałość, analfabetyzm, wygląd fizyczny itd. Tymczasem wiki, wideo, czat, obraz, pisanie i tłumaczenie automatyczne otwierają nowe możliwości dialogu. Wikinomia kładzie kres centralizacji i „intelektualnemu monopolowi”. Pozwala na dalece posuniętą decentralizację elit intelektualnych, i to niezależnie od ich miejsca zamieszkania. Wikinomia pozwala jednostkom bardzo kreatywnym na wyzycie się i wyjście z psychologicznej izolacji, z jaką mogą się często

spotkać w środowiskach zamkniętych na zmiany. W zamkniętym na nowości świecie jednostki twórcze, pragnące uzasadnić własny punkt widzenia, zderzają się często z murem tradycji. Bywa, że osoby te zamykają się w sobie, nie rozwijając swoich koncepcji, bądź też — w akcie rewolty — porzucają organizację. W obydwu sytuacjach doświadczenie jednostki będzie odebrane jako porażka.

Wikinomia pozwala na kontakt osób reprezentujących oryginalne, nowatorskie punkty widzenia, utwierdzając je w przekonaniu: „nie jestem jedyny na świecie, który tak myśli”. I to przekonanie jest bez wątpienia najważniejszym czynnikiem postępu.

Zakończenie

Czy tego chcą, czy nie, przedsiębiorstwa będą zmuszone zaadaptować się w nowych warunkach, dokonać nieuniknionych zmian. Współczesne czasy to etap przejściowy pomiędzy wiekiem XX, czyli latami podporządkowania się autorytetom, i wiekiem XXI, który będzie się charakteryzował wzrastającą siłą i autonomią jednostki działającej w sieci internetowej. W kontekście nasilonego kryzysu czynnikiem determinującym sukces będzie zdolność przedsiębiorstw do stymulowania innowacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi technologicznych oraz indywidualnej potrzeby ludzi wyjścia ze stanu apatii.

Z uwagi na powszechnie panującą tendencję do zapomniania o „sercu biznesu” i uprzywilejowaniu wyłącznie aspektu finansowego nieuniknione będzie przejście do ekonomii bardziej „realnej”. W tym celu przedsiębiorstwa będą zmuszone do innowacji, a co się z tym wiąże, do mobilizacji zasobów ludzkich. Każdy element umożliwiający wyzwolenie kreatywności będzie stawać się czynnikiem postępu, a to z kolei pozwoli jednostce uczestniczyć w walce z własnym lękiem (przed ociepleniem klimatu, przed grypą itd.), powodującym u szeregu osób zjawiska wycofania i zamknięcia się w sobie. Wikinomia jest przestrzenią wymiany, komunikowania, innowacji, pozwalającą na rozwój konstruktywnej i pokojowej rywalizacji pomysłów. Umożliwia bezpośrednią wymianę mniejszościom, tradycyjnie skazanym na milczenie, a jednostce pozwala wyzwolić się z przestarzałych struktur, a tym samym odnaleźć tą drogą swoje miejsce w społeczeństwie. Prawdziwym jest to życie, które ludzie wybierają sami w tej rozszerzonej przestrzeni wolności. Prawdziwą ekonomią jest ta,

która ofiarowuje tę kreatywną energię ku pożytkowi ludzi. Zaskakująca siła owego nowego liberalizmu zapowiada przemiany na niezwykłą skalę. Pomijając aspekt ekonomiczny, wikinomia będzie uczestniczyć w najbliższym czasie w transformacjach aktualnych kierunków społecznych i politycznych. Będziemy mogli mówić wówczas o „wikizmie”, tak jak mówimy o komunizmie czy kapitalizmie, które w swoim czasie miały wpływ na funkcjonowanie świata.

Aneks

W jaki sposób dostosować się do wymogów wikinomii? Przykład jednego ze światowych liderów ochrony środowiska

SUEZ Environnement, francuski potentat zarządzający cyklem wody i odpadów, notowany na giełdzie, osiągający ponad 12 miliardów euro rocznych dochodów, zaczął stosować zasady wikinomii już w 2006 roku. Wówczas stworzony został Water International Knowledge Transfer Initiative (WIKTI), początkowo mający na celu współdziałanie w ramach kontraktu zarządzania kompleksowym cyklem gospodarki wodą w Algierze. Ten rodzaj kontraktu w zupełnie nowym stylu odpowiada ewolucji modeli biznesu w tym sektorze: podpisywane kontrakty dotyczą coraz krótszych okresów (w przeciwieństwie do kontraktów koncesyjnych na okres 25—30 lat), a ich celem jest przekazanie wiedzy i umiejętności podmiotom lokalnym na okresy od 5 do 7 lat.

WIKTI to struktura umożliwiająca transfer umiejętności wraz z metodologią oraz podstawowymi dokumentami opracowanymi dla sektora wody, z udziałem na 36 zawodów, zawierająca m.in. pakiety informacji tematycznych, udostępniające komplety zasad działania dla każdej dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W celu stymulacji jednostek ludzkich system WIKTI przyjął za punkt wyjścia opracowanie nowych struktur. Zatem z narzędzia przesyłowego przekształcił się w narzędzie współpracy. Będąc z założenia dostępny wyłącznie na forum wewnętrznym, za pomocą przestrzeni wymiany w Internecie przeistoczył się, a w następstwie został skierowany jako otwarty dla wszystkich za zasadzie dobrowolności we współuczestnictwie.

Zasadnicze korzyści stosowania systemu WIKTI dla przedsiębiorstwa to:

- ugruntowanie reputacji korporacji poprzez wykreowanie strefy zaufania w celu zintegrowania wszystkich stron;
- znacznie szersza możliwość dostępu do wiedzy i umiejętności korporacji z uwzględnieniem różnorodnych środków i oczekiwań;

- niezwykła skuteczność jako narzędzia zatrudnienia ukierunkowanego głównie na młode pokolenie;
- narzędzie typu WIKTI łączy w sobie idealne warunki do produkcji przez zaangażowane strony;
- podmiotem działania jest informacja, zatem związane z nią koszty uczestnictwa każdej ze stron są niskie;
- podział na grupy wszystkich zawodów związanych z zagospodarowaniem wody oraz jej oczyszczaniem umożliwia stały i niezależny wzrost udziału innych uczestników;
- koszt integracji tych działań w wyrobie finalnym jest niski.

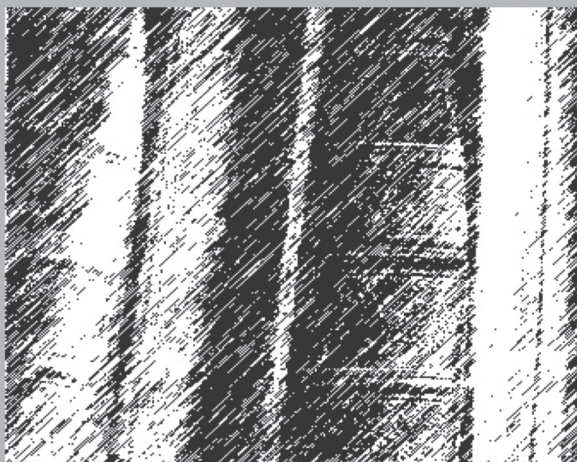
Jednakże kiedy wszystkie warunki do podjęcia produkcji są spełnione, można sobie zadać pytanie: jakie są motywacje dobrowolnego uczestnictwa? Uczestnictwo może przynieść jednostce różnorodne korzyści, a mianowicie: możliwość zaprezentowania swoich zdolności, bycia dostrzeżonym, wzbogacenia swego doświadczenia, rozwoju kontaktów oraz promocji zawodowej.

Zamiast wniosków należałoby wskazać kilka czynników podstawowych sukcesu wcielania zasad wikinonii.

Nie chodzi o wcielanie w życie idei wikinonii, która byłaby „nową prawdą”. Jest to idea o bardzo szerokim zakresie, który trzeba przystosować do swoich potrzeb, do potrzeb danego projektu, do danego tematu. Dla jego realizacji konieczny będzie pewien minimalny plan, który daje elastyczność niezbędną do pobudzania i podtrzymywania zaangażowania osób tak, aby wyniki tego planu były widoczne w wyrobie końcowym. Bez tego wszystkie te piękne idee mogą okazać się nieproduktywne i w następstwie wywołać więcej frustracji niż korzyści.

Bibliografia

- Carr N.G., 2007: *The Ignorance of Crowd*. „Strategy & Business”, vol. 47.
- Keen A., 2007: *The Cult of the Amateur. How today's internet is killing our culture and assaulting our economy*. London.
- Tapscott D., Williams A.D., 2006: *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. New York.
- Virilio P., 1996: *Cybermonde, la Politique du Pire*. Paris.



MAŁGORZATA KOŻUSZNIK

Proinnovacyjne modele kształcenia studentów Przykład studiów Master Erasmus Mundus on Work Organizational and Personnel Psychology (WOP-P)

Proinnovative model of students' education. Example of Master Erasmus Mundus on Work and Organizational and Personnel Psychology

Abstract: Master Erasmus Mundus on Work, Organizational and Personnel Psychology (WOP-P) was created by five European universities that act in accordance with innovative solutions of European Union and ENOP Association. Master WOP-P is not only an *innovative*, but also a *proinnovative* program that forms attitudes and proinnovative sensibility of the students. The innovativeness of WOP-P students is developed thanks to the four main characteristics of the Master:

Firstly, the teaching is based on competences. A very important element of the whole program is a „meta-course” — an orientation course when students understand the importance of developing new innovative attitudes and of competences that are to be acquired during the whole study program. Students learn how to prepare the professional portfolio in response to changes and demands of the global world where there is a need for competences, flexibility and creativity.

Secondly, the *proinnovative* character of Master WOP-P is reflected in the scientist-practitioner model that is applied to the master's program. Students are enlightened on the need to build bridges between the „theoretical” academic world and „practical” world of organizations.

Moreover, during the master program, the intercultural cooperation and obligatory international exchange of students and teaching staff is encouraged in form of a three-month exchange period and a two-week joint intensive learning unit (Winterschool).

Another important aspect of the stimulation of innovativeness is the use of new technologies — both as tools used for studying (creation of the Virtual Aula for WOP-P students and scholars), and as the way of applying them in psychologist's practice (i.e. innovative use of Internet in personnel management) that respond to the needs of the global world.

The results of the WOP-P studies is the openness to a new patterns of work, breaking the barriers and stereotypes, knowledge about new and creative solutions, development of new competences that are necessary in the global world, such as flexibility, readiness for changes, sensitivity and capabilities for an international dialogue. After finishing this program psychologists are oriented on creating innovations that help, among others, in innovation transfer, breaking the resistance to acquiring innovations by organizations.

Key words: proinnovation, innovation, education, master degree WOP-P.

Wstęp

Innowacje to idee wprowadzone w życie z sukcesem. Według Petera Druckera (1992), innowacja to wysiłek wydatkowany w celu stworzenia celowej i ukierunkowanej, zamierzonej zmiany w sferze ekonomicznej lub społecznym potencjale organizacji. Dla człowieka innowacja jest to nowa rzecz, idea, metoda spostrzegana jako zmieniająca dotychczasową sytuację człowieka, ważna dla jego podstawowej aktywności. W osiągnięciu tych „zmian na lepsze” niezbędne jest kształcenie stymulujące innowacyjność i zorientowane na rozwój odpowiednich kompetencji.

Eduardo Chaves, profesor na Uniwersytecie Estadual Campinas, powiedział: „Urodziliśmy się niekompetentni i zależni od innych. Jednocześnie jednak urodziliśmy się z wielkim potencjałem, by się uczyć. Edukacja to proces, podczas którego niekompetencja staje się kompetencją, a zależność — autonomią. Proces ten zachodzi właśnie dzięki uczeniu się” (Microsoft, 2005) Prawdziwa innowacja wymaga nowej wizji edukacji. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, na przykładzie organizacji Master WOP-P, w jaki sposób edukacja może przygotowywać do aktywnego wspierania procesów innowacyjnych i tworzenia innowacji, wyposażając ludzi w niezbędne kompetencje.

Organizację Master Erasmus Mundus on Work, Organizational and Personnel Psychology (WOP-P) tworzy pięć europejskich uniwersytetów działających w duchu innowacyjnych rozwiązań Unii Europejskiej i Europejskiego Stowarzyszenia Psychologów Pracy i Organizacji ENOP.

Studia masterskie WOP-P są odpowiednikiem polskich studiów podyplomowych i przeznaczone są dla osób z tytułem magistra psychologii. Master WOP-P jest nie tylko innowacyjnym, ale także proinnowacyjnym programem, kształtującym postawy i wrażliwość proinnowacyjną studentów. Studia WOP-P pomagają w transferze wiedzy do praktyki oraz identyfikowaniu realnych potrzeb prowadzenia badań zaczerpniętych z praktyki. Studia WOP-P, ucząc podstaw i wychwytywania zmienności, uczą też studentów budowania mostów między światem teorii i praktyki oraz mówienia wspólnym językiem tych dwóch światów. W artykule tym omówiona zostanie specyfika Mastera WOP-P i proinnowacyjny charakter tych studiów, opartych na czterech głównych proinnowacyjnych rozwiązaniach: nauczanie oparte na kompetencjach, prowadzenie zajęć z wykorzystaniem modelu badacz-praktyk, wymiana międzynarodowa oraz zastosowanie nowych technologii.

Nauczanie oparte na kompetencjach

Pierwszym proinnowacyjnym rozwiązaniem stosowanym na studiach WOP-P jest nauczanie oparte na kompetencjach. Master Erasmus Mundus WOP stworzony został w duchu wartości Unii Europejskiej i wagi przypisywanej rozwojowi kompetencji.

Obowiązującym modelem kompetencji jest model Roberta Roe (2002), który to dokonuje rozróżnienia pomiędzy kompetencjami profesjonalnymi związanymi z wykonywaniem jednej konkretnej funkcji zawodowej (np. analiza miejsc pracy) oraz subkompetencjami (tymi „ogólniejszymi” kompetencjami, przydatnymi w szerokiej gamie zawodów i ról profesjonalnych). Zarówno kompetencje profesjonalne, jak i subkompetencje składają się z wiedzy, umiejętności i postaw. Studia Master WOP-P nie tylko dostarczają studentom wiedzy i umożliwiają rozwijanie umiejętności, lecz również uczą odpowiednich proinnowacyjnych postaw — tych przydatnych w zawodzie psychologa pracy i organizacji, jak i „ogólniejszych” subkompetencji. Studia WOP-P nie „przyuczają” zatem jedynie do zawodu psychologa, lecz również wyposażają studenta w szereg umiejętności, wiadomości i postaw potrzebnych do ogólnie pojętego funkcjonowania we współczesnym świecie — takich jak kreatywność i otwartość na innych i nowe idee.

Warto zaznaczyć, że kształcenie w trakcie trwania studiów Master WOP-P oparte jest na modelu ENOP (European Network of Work & Organizational Psychologists). Model ten został stworzony przez po-

nad 30 profesorów psychologii z krajów Unii Europejskiej. Opiera się on na modelu *scientist-practitioner*, nacisk kładzie się bowiem nie tylko na zdobytą wiedzę teoretyczną, lecz również na rozwijanie „praktycznych” kompetencji profesjonalnych. Proinnowacyjność kształcenia opartego na modelu ENOP polega na podziale programu studiów na cztery główne bloki kształcenia poprzedzone „metakursem” orientacyjnym: kurs teoretyczny, kurs teoretyczno-techniczny, ćwiczenia umiejętności diagnostycznych oraz ćwiczenia umiejętności interwencyjnych.

W trakcie „metakursu” orientacyjnego uświadamia się studentom potrzebę i wagę nauczania i pracy opartych na kompetencjach w celu wspierania innowacji. „Metakurs” orientacyjny pozwala na nabycie (meta)wiedzy na temat psychologii pracy i organizacji, kontekstu, w którym się rozwija i jest praktykowana, oraz ogólnych metod badawczych i ich zastosowania. „Metakurs” jest niezwykle ważnym elementem całego programu. W jego trakcie uświadamia się studentom potrzebę przyjmowania proinnowacyjnych postaw oraz kompetencje, do których osiągnięcia dąży się w toku całych studiów Master WOP-P.

Kurs teoretyczny studiów oferuje wiedzę na temat teorii psychologicznych tłumaczących fenomeny zachodzące w pracy i funkcjonowanie organizacji. W czasie trwania zajęć w obrębie tego modułu zdobywa się również metawiedzę, np. świadomość różnych podejść teoretycznych i ich wzajemnych powiązań.

Kurs teoretyczno-techniczny to wiedza technologiczna (tzw. *know-how*) na temat tego, w jaki sposób można wpływać na rzeczywistość w pracy i na psychologiczne zjawiska mające tam miejsce. Jest to wiedza o sposobach projektowania systemu pracy, zarządzania personelem i całymi organizacjami oraz przeprowadzania interwencji. Kurs teoretyczno-techniczny również zawiera metawiedzę — tym razem na temat różnych technologicznych paradygmatów (np. selekcji, treningów, rozwoju) i związków między nimi.

W czasie trwania trzeciego bloku, ćwiczeń umiejętności diagnostycznych, student zdobywa i doskonali umiejętności zastosowania metod, technik i instrumentów, za pomocą których można oceniać psychologiczne fenomeny w pracy (np. wywiady, techniki obserwacji, analiza pracy).

Wreszcie ćwiczenia umiejętności interwencyjnych rozwijają kompetencje dotyczące konstrukcji narzędzi, jak również programów zarządzania personelem (zwłaszcza selekcja i treningi) i planowania wdrażania różnego typu interwencji w organizacjach.

Oprócz wiedzy tych czterech głównych bloków nauczania student ma okazję opanować posługiwanie się niezbędnymi narzędziami metodologicznymi do realizowania badań naukowych, diagnostyki organizacyjnej etc. Studia WOP-P wymagają odbycia profesjonalnych praktyk, w czasie

których student ma okazję wykorzystać wiedzę teoretyczną, zastosować ją w praktyce oraz sprawdzić swoje umiejętności zdobyte w czasie trwania studiów. Student na profesjonalnym stażu obserwowany jest przez dwóch opiekunów: uniwersyteckiego oraz z organizacji, w której pracuje. Pod koniec praktyk obaj opiekunowie oceniają pracę studenta, a największy nacisk położony jest na ocenę zastosowania zdobytych kompetencji w trakcie zajęć Mastera.

Studia WOP-P wieńczy obrona pracy badawczej, porównywalnej do naszej pracy magisterskiej, w której student wykorzystuje zdobytą wiedzę teoretyczną oraz prezentuje umiejętności badawcze.

Na przykładzie organizacji studiów WOP-P i podziału programu nauczania na cztery główne bloki, które podkreślają wagę konkretnych zastosowań wiedzy teoretycznej w praktyce, widzimy, iż program ten uczy studentów budowania mostów między teorią a praktyką. Zaletą proinnowacyjnego modelu zaproponowanego przez ENOP i wdrożonego na przykładzie Mastera WOP-P jest to, że może on być z łatwością przeniesiony do innych dziedzin i na inne studia masterskie.

Należy podkreślić, że w trakcie trwania studiów studenci uczą się przygotowania profesjonalnego portfolio, wychodzącego naprzeciw zmianom zachodzącym w coraz bardziej wymagającym globalnym świecie, w którym poszukuje się kompetencji, elastyczności i kreatywności. Profesjonalne portfolio jest innowacyjnym rozwiązaniem na współczesnym rynku pracy. W obecnych czasach większość studiów nie gwarantuje nam natychmiastowego zatrudnienia po ich ukończeniu, a zdobycie pracy wymaga uzyskania rozmaitych kompetencji (niestety nierzadko ukończenie studiów na danym kierunku nie jest równoznaczne z posiadaniem kompetencji). Z tego też względu każdy kandydat na określone stanowisko powinien posiadać swoje profesjonalne portfolio, w którym opisane byłoby nie tylko jego wykształcenie i doświadczenie zawodowe, lecz również kluczowe kompetencje i sposób ich nabycia. W trakcie trwania studiów studenci mają za zadanie przygotować po każdym przedmiocie portfolio, w którym to wyróżniają kompetencje zdobyte podczas zajęć z danego modułu nauczania. Po pierwsze, dzięki konieczności ciągłej autoewaluacji student uświadamia sobie swoje możliwości i mocne strony. Po drugie, praca ta uczy studenta identyfikacji kompetencji ważnych dla wykonywania zawodu psychologa pracy i organizacji. W końcu student poznaje teorie oraz możliwości praktycznego zastosowania kompetencji, stając się „nośnikiem transferu” wiedzy do praktyki.

Studia w duchu modelu badacz-praktyk

Proinnowacyjny charakter studiów WOP-P wynika niewątpliwie z modelu badacz-praktyk (Baker, 2000; Belar, 2000; Peterson, 2000), w duchu którego są one zorganizowane. Uświadamia się konieczność budowania mostów pomiędzy „teoretycznym” światem akademickim a „praktycznym” światem organizacji, stworzenia wspólnego języka oraz czerpania z osiągnięć i doświadczeń obu światów. Konkretnym przykładem współpracy teoretyków i praktyków może być rozwiązywanie rzeczywistych problemów zarządzania organizacją i przyjmowanie rozwiązań zgodnych z wynikami najnowszych badań z dziedziny psychologii pracy i organizacji. Może być to również utrzymywanie przez badaczy bliskiego kontaktu z firmami w celu poznania ich realiów i problemów oraz późniejszego prowadzenia naukowych badań opartych na rzeczywistych i aktualnych potrzebach organizacji.

Zgodnie z założeniami modelu badacz-praktyk (ang. *scientist-practitioner*), każdy zawód powinien mieć swoje oparcie w danej dziedzinie nauki, a profesjonalny psycholog powinien być zarówno badaczem, jak i praktykiem (Baker, 2000). Zgodnie z modelem *scientist-practitioner*, psychologowie powinni być kształceni w sposób, który integruje naukę i praktykę — powinni zatem najpierw poznać teorie oraz zasady i narzędzia interwencji, a następnie prowadzić własne badania oraz interwencje psychologiczne, w obu przypadkach pod okiem opiekuna naukowego i opiekuna praktyk.

Pierwszą próbą wcielenia w życie modelu badacz-praktyk był czteroletni plan studiów doktoranckich zaproponowany przez Shakowa, ojca modelu *scientist-practitioner*. Ich plan analogiczny był do obowiązującego obecnie planu studiów WOP-P: pierwszy rok studiów poświęcony był na zapoznanie się studenta z podstawami psychologii potrzebnymi do pracy klinicznej, w drugim roku student uczył się korzystać z profesjonalnych narzędzi w pracy psychologa (np. psychometrii, zasad terapii stosowanych w praktyce). W trakcie trzeciego roku student odbywał profesjonalny staż, na którym mógł rozwijać zdobyte w pierwszych dwóch latach kompetencje. Ostatni, czwarty rok przeznaczony był na przygotowanie pracy doktorskiej; w czasie jej opracowania student rozwijał kompetencje badawcze, niezbędne do osiągnięcia pełnego wykształcenia psychologicznego (Shakow, 1941).

Proinnowacyjność nauczania zgodnie z modelem *scientist-practitioner* polega więc głównie na tym, że przygotowuje studentów do wyciągania twórczych wniosków na podstawie relacji pomiędzy praktyką a teorią. Praktycy podejmować będą o wiele bardziej trafne

i twórcze rozwiązania, jeśli u podstaw ich decyzji znajdować się będzie literatura i osiągnięcia naukowe. Z kolei teoretycy będą rozwijać naukę w sposób bardziej kreatywny, jeśli czerpać będą inspirację do nowych badań z potrzeb praktyki. W zawodzie psychologa niezwykle ważne jest prowadzenie praktyki opartej na dowodach naukowych oraz kreatywność w wykrywaniu obecnych i przyszłych potrzeb w dziedzinie pracy i organizacji.

Współpraca i wymiana międzynarodowa

W trakcie trwania studiów WOP-P wspierana jest współpraca międzykulturowa oraz obowiązkowa wymiana międzynarodowa studentów i profesorów. Podczas drugiego semestru pierwszego roku organizowana jest obowiązkowa wymiana międzynarodowa studentów pomiędzy 5 uniwersytetami konsorcjum. Przez 3 miesiące student odbywa zajęcia na zagranicznym uniwersytecie i wykonuje różne zadania w wielokulturowych zespołach. Dzięki możliwości wymiany międzynarodowej student rozwija proinnowacyjne kompetencje pracy w wielokulturowym otoczeniu. Kontakt z profesorami z ośrodków z całego świata dostarcza studentowi szerokiej wiedzy na temat najnowszych trendów w psychologii pracy i organizacji oraz daje możliwość spojrzenia na jej zagadnienia z wielu perspektyw, zarówno teoretycznych, jak i kulturowych.

Kolejną okazją do rozwinięcia międzykulturowych kompetencji jest intensywny blok nauczania Winterschool. W ostatniej edycji Winterschool, zorganizowanej w marcu 2010 roku na Uniwersytecie w Coimbrze w Portugalii, wzięli udział studenci z 17 krajów oraz wykładowcy z 11 uniwersytetów na całym świecie. Winterschool składa się z trzech etapów: pierwszy z nich to etap *e-learning*, podczas którego student pracuje w wirtualnych zespołach ze studentami z innych uniwersytetów należących do konsorcjum tworzących mastera. Drugi etap to wymiana międzynarodowa, w czasie której studenci odbywają zajęcia na jednym z 5 uniwersytetów konsorcjum i kończą rozpoczęte w czasie wirtualnej pracy projekty. Program Winterschool jest ważnym proinnowacyjnym elementem Mastera WOP-P, ponieważ kładzie nacisk na rozwój dwóch podstawowych kompetencji ważnych dla stymulowania innowacyjności u studentów: pracy w wirtualnych zespołach przy użyciu nowych technologii komunikacji oraz przełamywania międzykulturowych barier i stereotypów. Wirtualne zespoły tworzą najczęściej w ogóle nieznaną sobie wcześniej studenci. Sytuacja ta sprawia, że członkowie zespołu są

zmuszeni rozwinąć efektywne metody pracy, silnie zorientować się na wykonanie zadania oraz w pełni wykorzystać możliwości technologiczne w celu osiągnięcia optymalnych wyników pracy w zespole. Ponadto dzięki tak intensywnej współpracy zarówno w trakcie wymiany międzynarodowej, jak i dzięki programowi Winterschool, student uczy się elastyczności i adaptacji oraz czerpania korzyści z różnorodności kulturowej. Kompetencje te są kluczowe w stymulowaniu innowacyjnych postaw i rozwiązań.

Wykorzystanie nowych technologii

Niezwykle ważnym aspektem we wspieraniu innowacyjności jest wykorzystywanie nowych technologii — jako narzędzi do nauki (stworzenie Wirtualnej Auli dla studentów WOP-P) oraz sposobów zastosowania ich w praktyce psychologa (np. innowacyjne zastosowania Internetu w zarządzaniu personelem) — co wychodzi naprzeciw potrzebom globalnego świata. Stworzona na potrzeby studiów WOP-P Wirtualna Aula jest internetowym miejscem, w którym przechowywane są materiały potrzebne do zajęć, prezentacje przygotowane przez profesorów oraz wszelkie inne ważne dokumenty. Tutaj też studenci „oddają” swoje prace z każdego przedmiotu do odpowiadającego mu katalogu. Prace te trafiają bezpośrednio do odpowiedzialnych za dany przedmiot profesorów, którzy z kolei umieszczają tu oceny i komentarze dotyczące pracy studentów. Wirtualna Aula jest więc potężnym wirtualnym narzędziem komunikacji dla profesorów i studentów Mastera WOP-P. Dzięki niej przełamywane są bariery pomiędzy studentami i profesorami, a relacje między nimi stają się demokratyczne.

Użycie nowych technologii informacyjnych nie ogranicza się oczywiście do wykorzystania Auli Wirtualnej. Bardzo częstym środowiskiem pracy jest Internet (e-mail, telekonferencje, Skype etc.), a wyniki pracy przedstawia się praktycznie zawsze zarówno w formie pisemnej, jak i w postaci prezentacji multimedialnej.

Podsumowanie

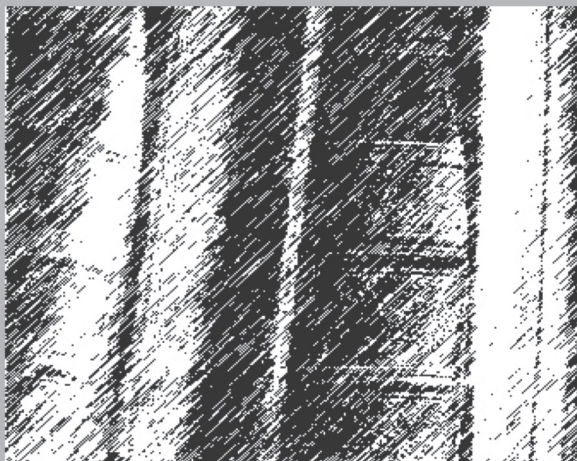
W artykule tym omówiono innowacyjny oraz proinnowacyjny charakter programu Mastera WOP-P. Opisano cztery główne proinnowacyjne rozwiązania leżące u podstaw jego funkcjonowania: nauczanie oparte na kompetencjach, zajęcia prowadzone w duchu modelu badacz-praktyk, wymianę międzynarodową oraz wykorzystanie nowych technologii w pracy studentów. Ukazano WOP-P jako program kształtujący proinnowacyjne postawy, pomagający w transferze wiedzy do praktyki oraz w budowaniu mostów między nimi, co jest niezwykle ważne we współczesnym świecie organizacji. Wynikiem studiów WOP-P jest otwarcie się na nowy wzór pracy, przełamywanie barier i stereotypów, np. między kulturami, praktyką a nauką, czy też między profesorami a studentami. Studenci uczeni są otwartości na nowe rozwiązania — twórcze i nieszablonowe; zdobywają niezbędne kompetencje, takie jak elastyczność, gotowość na zmiany, wrażliwość i umiejętność dialogu międzynarodowego. Po ukończeniu tego programu psychologowie ukierunkowani są między innymi na pomoc w kreowaniu innowacji, sprzyjającym transferowi innowacji, pokonywaniu oporów i przyswajaniu innowacji przez organizacje.

Z punktu widzenia uczestnika programu Erasmus Mundus WOP-P studia te uważam za wspaniały wybór. Program pomógł mi nie tylko zdobyć najnowszą wiedzę na temat psychologii pracy oraz niezbędne w zawodzie psychologa WOP-P kompetencje. Master Erasmus Mundus jest próbą charakteru i wytrwałości w dążeniu do celu ze względu na duże obciążenie pracą. Studia te były dla mnie okazją do dokonania wewnętrznej przemiany: otwarcia się na drugiego człowieka dzięki twórczej pracy w międzykulturowych zespołach, a przede wszystkim uwierzenia w możliwość realizacji innowacyjnych idei.

Bibliografia

- Baker D.B., 2000: *The affirmation of the Scientist-Practitioner. A look back at Boulder*. „American Psychologist”, no. 55 (2), s. 241—247.
- Belar C.B., 2000: *Scientist-Practitioner ≠ Science + Practice. Boulder is bolder*. „American Psychologist”, no. 55 (2), s. 249—250.
- Committee on Training in Clinical Psychology, 1947. *Recommended graduate training program in clinical psychology*. „American Psychologist”, no. 2, s. 539—558.
- Drucker P.E., 1992: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa.

- Materiały przeznaczone dla studentów Master Erasmus Mundus WOP-P.* Aula Virtualna. Valencia 2009. Tryb dostępu: <http://aulavirtual.uv.es>. Data dostępu: 19 grudnia 2009 r.
- Microsoft, 2005: *Innovative Teaching: A Look into the Future. A Report on the Innovative Teachers Forum.* Tryb dostępu: <http://microsoft.com/education/innovativeteachers.msp>. Data dostępu: 12 kwietnia 2010 r.
- Peterson D.R., 2000: *Scientist-Practitioner or Scientific Practitioner?* „American Psychologist”, no. 55 (2), s. 252—253.
- Roe R., 2002: *What Makes a Competent Psychologist?* „European Psychologist”, vol. 7 (3), s. 192—202.
- Shakow D., 1941: *Letter to D. Lindsley. (Shakow Papers, M1506).* „Archives of the History of American Psychology” (University of Akron, Akron, OH), June 9th.



MAŁGORZATA ŁUSZCZAK, REMIGIUSZ KOPOCZEK

Rzeczywistość wirtualna w edukacji artystycznej

Virtual Reality in Art Education

Abstract: Technological development, which can be observed over the last years, has changed forms and methods of distance learning to a large extent. An opportunity of bidirectional communication plus contact with audience and an opportunity to verify knowledge and skills learnt have contributed substantially to a new form of education called e-learning. The field of e-learning has been developing dynamically as it is a very convenient form, which is attractive in use and transfer of knowledge based not only on text information but on multimedia as well. This form of learning has got many advantages, still a number of disadvantages or drawbacks can be listed. This is, among others, a lack of opportunities for complete interaction among students participating in this process of education, which is particularly visible in relations observed unconsciously during the group work in the real background of the classroom. Difficulties derived from limitations of e-learning and its traditional techniques are mainly noticeable in art education, which depends largely on a master-student relation. It seems that an implementation of virtual reality in didactics might be a technical solution to disadvantages mentioned earlier. This form permits to use visual and verbal techniques of communication. Virtual reality used in education enables teachers to catch and keep young people's attention and gives an opportunity for support in active learning. Implementation of virtual environments can change more a style of learning than activities in the frame of formal structure in the classroom. The present paper describes techniques and methods of virtual reality that may be implemented in art education.

Key words: innovation, art education, virtual reality, teamwork, interpersonal communication.

Możliwości i ograniczenia edukacji artystycznej metodami e-learningu

Rozwój technologiczny, jaki możemy obserwować w ostatnich latach, w istotny sposób zmienił formy i metody nauczania na odległość. Do kanonu technik wykorzystywanych w nauczaniu doszedł Internet. Możliwość komunikacji dwukierunkowej i kontakt z odbiorcą przekazu, a także możliwość weryfikacji zdobytej wiedzy i umiejętności w znaczny sposób przyczyniły się do powstania formy nauczania zwanej e-learningiem. Wygoda obsługi, jak również atrakcyjna forma przekazywanej wiedzy opierająca się na informacji nie tylko tekstowej, lecz również multimedialnej spowodowała, że rozwój tej dziedziny nauczania jest bardzo dynamiczny. Pomimo wielu zalet tej metody nauczania można w niej zauważyć również wady. Jedną z wyraźnie widocznych niedoskonałości stanowi brak możliwości pełnej interakcji pomiędzy uczestnikami procesu edukacyjnego. Problem ten jest szczególnie widoczny w kontaktach pomiędzy nauczycielem (tutorem) a uczniami. Co prawda, istnieje szereg rozwiązań pozwalających na stosunkowo łatwą komunikację dwustronną, począwszy od e-maila, a skończywszy na wideokonferencjach, jednak wszystkie te formy komunikacji pozbawione są elementów interakcji, jakie mimowolnie powstają w trakcie pracy grupowej w rzeczywistym środowisku sali lekcyjnej czy pracowni artystycznej. Ponadto w sytuacji, gdy pojawia się konieczność pracy w zespołach międzynarodowych, formy komunikacji jedynie z wykorzystaniem dotychczasowych technik powodują, że proces nauczania może stać się w znacznym stopniu pozbawiony elementu dodatkowego wzmocnienia wynikającego z pracy nauczyciela z grupą. Problem zaistnienia właściwych relacji interpersonalnych szczególnie widoczny jest w edukacji artystycznej. Edukacja ta w bardzo dużym stopniu opiera się na relacji mistrz — uczeń, co dodatkowo utrudnia zastosowanie typowych technik e-learningowych. Zaistnienie właściwych metod komunikacyjnych i zbudowanie relacji pomiędzy nauczycielem a uczniem jest koniecznym warunkiem wystąpienia prawidłowego procesu dydaktycznego w tak złożonym obszarze, jakim jest edukacja artystyczna.

Wydaje się, że rozwiązaniem pozwalającym na innowacyjne i efektywne nauczanie w edukacji artystycznej technikami e-learningu jest zastosowanie rzeczywistości wirtualnej. Ta forma kontaktu pozwala na korzystanie z technik komunikacji zarówno wizualnej, jak i werbalnej. Istotnym powodem wprowadzenia środowiska wirtualnego do edukacji jest również dopasowanie metod komunikacji do stosowanych obecnie przez młodych ludzi. Wśród używanych przez młodzież dominują takie

oto metody komunikacji: serwisy internetowe pozwalające na szybką wymianę informacji w ramach systemów społecznościowych, komunikacja z wykorzystaniem VoIP czy w końcu częste kontakty na platformach gier wideo i RPG. Połączenie tych wszystkich metod komunikacyjnych staje się możliwe w środowisku rzeczywistości wirtualnej, dostępnej między innymi na platformie Second Life. Rzeczywistość wirtualna zastosowana w edukacji pozwala na duży stopień aktywizacji i utrzymanie wzmożonej uwagi młodych ludzi, co daje szansę na intensyfikację kreatywnego uczenia się. Zasady, jakie panują w Second Life, zachęcają do działań wspólnych i aktywnego uczestnictwa, stawiając młodego człowieka w roli kreatora i współtwórcy, a nie biernego odbiorcy przekazywanej wiedzy dostarczanej za pośrednictwem typowych technik e-learningowych, co pozwala na stosowanie wielu różnych stylów uczenia. Zasięg funkcjonowania i łatwość dostępu również idealnie predysponują Second Life do różnych działań innowacyjnych, a szczególnie zastosowań o szerokim zasięgu, stwarzając pole do nawiązywania interesujących kontaktów zarówno pomiędzy placówkami edukacyjnymi, jak również pomiędzy studentami. Istotą Second Life jest otwarcie zamkniętych środowisk edukacyjnych, co szczególnie zauważalne jest w wyizolowanym świecie poszczególnych dyscyplin naukowych. „Używanie” wirtualnych środowisk może więc w większym stopniu zmienić styl uczenia aniżeli działanie w ramach sformalizowanej struktury sali wykładowej, w której jesteśmy jedynie kilka godzin w tygodniu. Środowisko edukacyjne tworzone w ramach Second Life umożliwi wykorzystanie wszystkich typów uczenia się, a mianowicie: aktywnego doświadczenia, refleksyjnej obserwacji, tworzenia abstrakcyjnych hipotez oraz aktywnego eksperymentowania, a to z kolei pobudza kreatywność i myślenie twórcze. Oznacza to, że cykl uczenia się każdej osoby będzie mógł być dostosowany przez nią do jej własnych potrzeb, przy równoczesnym zapewnieniu możliwości przejścia przez wszystkie fazy procesu uczenia się. Cechy środowiska Second Life pozwalają na tworzenie takich warunków, które będą wspierać kooperatywne uczenie się przy wykorzystaniu potencjału grup, tworzonych przez wszystkich uczestników, nie tylko studentów, ale i nauczycieli. Innowacyjne rozwiązania techniczne stosowane w tej platformie stanowią idealne środowisko do wyzwalań kognitywnych procesów poznawczych.

Jednym z zadań edukacji artystycznej jest kształcenie wyobraźni przestrzennej. W tym celu można posłużyć się takimi stymulacjami, jak działania odhamowujące i trening tworzenia pomysłów wykorzystywanych w ramach zajęć stacjonarnych ze studentami. Istotną przeszkodą w działalności artystycznej są wszelkiego rodzaju zahamowania, które powstawać mogą w nowych sytuacjach. W takim położeniu znajdują się często studenci pierwszych lat, dla których powinny być stworzone wa-

runki poczucia zaufania i akceptacji, będące podstawą pełnego wykorzystania posiadanych zdolności i umiejętności. Do działań tych zaliczyć można stworzenie odpowiedniego klimatu, zmniejszenie dystansu psychicznego i fizycznego (szczególnie trudne w nauczaniu zdalnym), wprowadzenie różnych form porozumiewania się i przekazu (gestu, dźwięku czy znaku), udzielenie informacji dotyczących osoby prowadzącej zajęcia, jej pomysłów, twórczości.

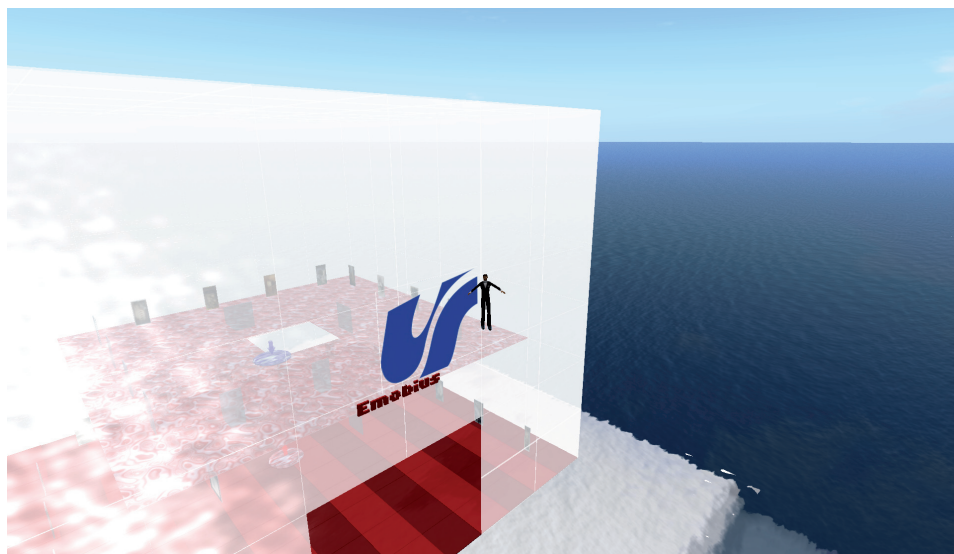
Kolejnym działaniem zmierzającym do wzmocnienia kształcenia wyobraźni przestrzennej może być trening tworzenia pomysłów, mający na celu wzrost kompetencji heurystycznych, czyli wyposażenie studentów w umiejętności stosowania technik i zabiegów uprawdopodobniających osiągnięcie twórczego efektu. Sztuka i twórczość mają charakter indywidualny, co wymaga od każdego studenta-twórcy odnalezienia własnych „technik” i „metod” oraz sposobów postępowania i inspiracji. W ramach wspomnianego treningu można posłużyć się następującymi technikami: ćwiczenia w tworzeniu analogii, ćwiczenia umiejętnego oryginalnego zastosowania znanych przedmiotów, ćwiczenia w obrazowaniu pojęć abstrakcyjnych, ćwiczenia w odległym kojarzeniu, ćwiczenia w szukaniu podobieństw i różnic między przedmiotami lub pojęciami, ćwiczenia w tworzeniu nieistniejących pojęć, rysowaniu nieistniejących figur, ćwiczenie umiejętności wielokrotnego określania tego samego tematu aż do momentu całkowitego wyczerpania możliwości tworzenia nowych rozwiązań. Istotne znaczenie dla stymulowania wyobraźni plastycznej ma również wprowadzanie zmian „zakłócających normalność” w wizualnej przestrzeni codziennego otoczenia poprzez konstruowanie wzorów percepcyjnych wpływających na organizację i charakter wewnętrznej przestrzeni pracowni.

Projekt e-mobius

W pracy nad wykorzystaniem środowiska wirtualnego w rozwiązaniach e-learningowych w ramach Instytutu Sztuki Uniwersytetu Śląskiego został powołany zespół wsparty przez naukowców z Instytutu Psychologii. Celem podjętych działań jest opracowanie i przetestowanie metody nauczania w środowisku wirtualnym, której głównym zadaniem byłoby wykorzystanie uczenia kooperatywnego, opartego na zasadach gier RPG, mającego na celu pobudzenie wyobraźni przestrzennej i kreatywności artystycznej. Na potrzeby projektu metodę nazwano e-mobius.

W ramach działań, jakie zostały lub też zostaną podjęte w projekcie, wyodrębnia się trzy fazy. W pierwszej (stan obecny) powołany został

zespół projektowy, mający za zadanie przygotowanie i przetestowanie elementów wizualnych oraz elementów technicznych pozwalających na poruszanie się w środowisku wirtualnym. Bardzo istotne jest przetestowanie działania obiektów pozwalających na prowadzenie dydaktyki. Niezmiernie ważne na tym etapie działań było sprawdzenie, czy środowisko wirtualne stwarza nowe możliwości organizacji pracy. Wyraz tych poczynań stanowi powołanie zespołów projektowych, obejmujących jednostki realizujące swoje zadania i pozostające w oddaleniu od siebie (zespoły wirtualne).



Rys. 1. Środowisko wirtualne Second Life — platforma e-mobius

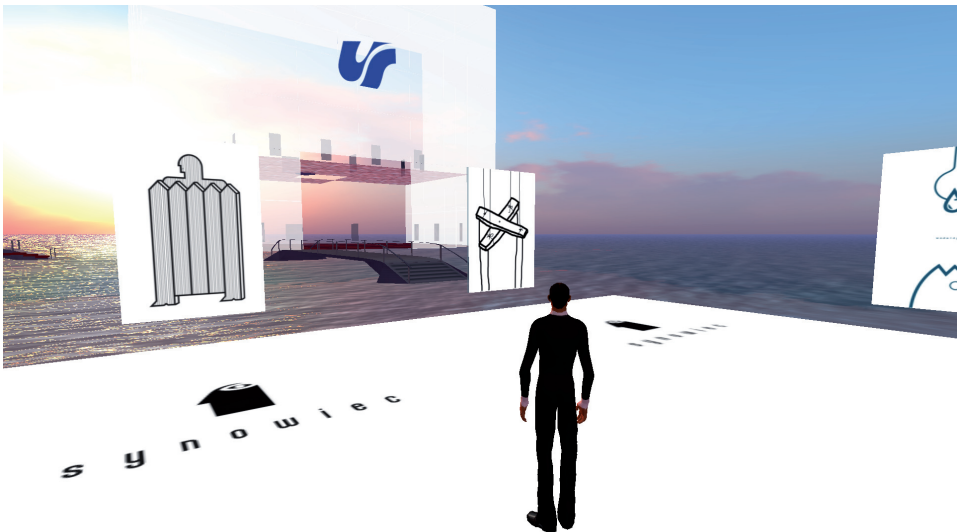
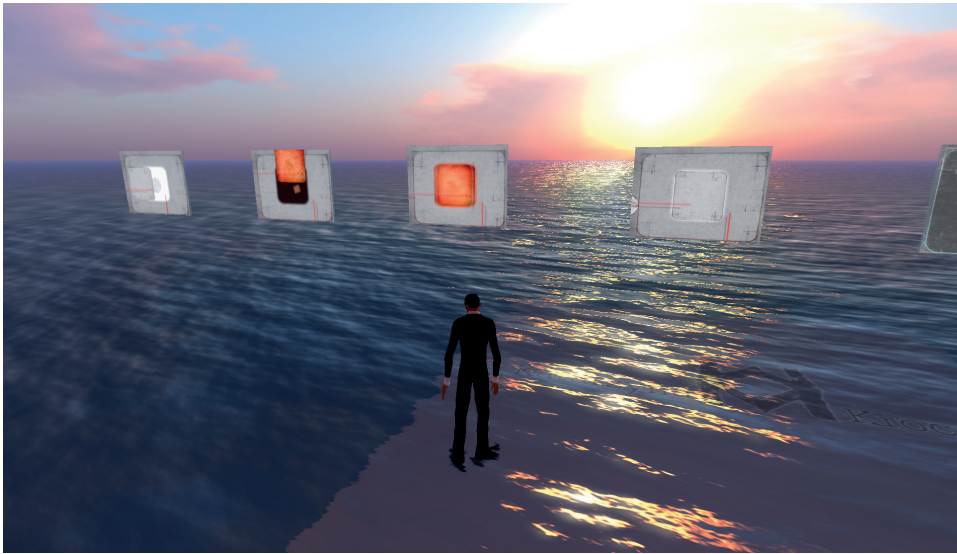
Na drugim etapie projektu zostaną podjęte prace mające na celu przygotowanie uczestników (studentów i nauczycieli) do korzystania z nowej metody edukacyjnej — e-mobius, a także oswojenie ich z możliwościami, jakie daje środowisko Second Life. Środowisko to oferuje cały szereg nowych możliwości w zakresie uczenia się i współpracy w ramach zespołów. Uczestnicy eksperymentu muszą nabyć podstawowe kompetencje w tym zakresie, a więc: umiejętność logowania się do Second Life, wiedzę w zakresie kreowania własnej postaci (awatara), umiejętność poruszania się w tym środowisku. Poruszanie się w Second Life nie dotyczy tylko sterowania własnym awatarem w przestrzeni trójwymiarowej, ale również tzw. teleportacji pozwalającej na przenoszenie się pomiędzy poszczególnymi serwerami symulującymi wyspy tworzące rzeczywistość wirtualną. Teleportację można śmiało porównać do hiperłączy będących podstawą

funkcjonowania stron WWW. Kolejną i bardzo istotną umiejętność, jaką na tym etapie działań muszą nabyć uczestnicy, stanowi zdolność do kreowania i zmian własnych wytworów. Istotną cechą środowiska jest to, że każdy uczestnik może samodzielnie tworzyć i modyfikować otaczającą go przestrzeń. Ta cecha wyraźnie odróżnia Second Life od innych tego typu rozwiązań. W ramach aplikacji klienckiej przygotowano wiele narzędzi pozwalających na tworzenie i modyfikację terenu, a także budowanie obiektów i nadawanie im cech fizycznych. Przeprowadzenie treningu pozwoli osiągnąć zbliżony poziom umiejętności przez poszczególnych uczestników. Powinno to przyczynić się do poczucia skuteczności zespołu, co z kolei spowoduje zwiększenie motywacji i zaangażowania we wspólne działania w Second Life oraz wzrost satysfakcji z efektywności metody. Wynikiem tych działań powinny być również twórcze i innowacyjne propozycje zastosowań platformy do dalszych działań edukacyjnych.

Trzeci, ostatni etap działań będzie praktycznym testem funkcjonowania platformy i metody e-mobius. Na tym etapie zostanie sprawdzona w warunkach rzeczywistych skuteczność i efektywność metody. E-mobius może nie tylko doprowadzić do zmian behawioralnych (innych sposobów działania), ale jednocześnie może wpływać na zmianę postaw na poziomie indywidualnym, interpersonalnym oraz społecznym zarówno u wykładowców, jak i u studentów. Może stanowić zmienioną, czy wręcz nową formę wzajemnego oddziaływania.

Założeniem metody e-mobius jest wykorzystanie zasad panujących w typowej grze RPG (ang. *role-playing game*). Zasady te zakładają wcielenie się przez uczestników procesu nauczania w role fikcyjnych postaci. Z kolei nauczyciel wcielałby się w rolę osoby prowadzącej (w grach RPG często nazywanej Mistrzem Gry), której zadanie polegałoby na określaniu scenariusza, reżyserowaniu przebiegu nauczania (gry) i odgrywaniu, o ile będzie to konieczne, ról postaci drugoplanowych. Zadaniem uczestników, będących aktorami pierwszoplanowymi, będzie reagowanie na zmiany scenariusza, którego nie ujawniałby całkowicie prowadzący. To powodowałoby konieczność improwizacji i aktywnego rozwiązywania stawianych przed uczniem problemów opracowanych przez nauczyciela (Mistrza Gry). Z kolei do zadań Mistrza Gry należałoby również decydowanie, na podstawie wcześniej przygotowanych zasad, które akcje podejmowane przez uczniów osiągną zamierzone efekty, a które nie.

Świat gry opiera się na tzw. systemie. Przez system rozumiemy tu połączenie opisu gry z jej mechaniką zawarte w podręcznikach dostępnych dla graczy. Opis gry może zawierać szczegółowe informacje dotyczące zasad, może odsyłać do opracowań naukowych niezbędnych do przygotowania uczestników do ich ról. Gra, a w naszym przypadku proces edukacyjny, odbywa się z wykorzystaniem przyjętej konwencji. Zakładamy pełną



Rys. 2. Materiały przygotowane przez pracowników dydaktycznych w ramach platformy e-mobius

swobodę konwencji przyjmowanych przez poszczególnych nauczycieli w ich działaniach dydaktycznych. W grach RPG istnieją systemy w konwencjach: *fantasy*, *science fiction*, cyberpunk, horror, konwencja płaszcza i szpady, a także konwencje wzorowane w mniejszym lub większym stopniu na realiach historycznych wybranej epoki oraz na współczesności.

Można też konwencje podzielić — według podejścia do odwzorowywanej rzeczywistości — na systemy realistyczne i heroiczne.

Kolejnym istotnym elementem metody e-mobius będzie, tak jak we wspomnianych grach RPG, zdefiniowanie mechaniki gry. Przez mechanikę rozumiemy nie techniczne uwarunkowania, ale zestawy zasad określających wpływ podejmowanego przez uczestnika działania na uzyskany wynik. Innymi słowy, to zasady punktacji stosowane w poszczególnych działaniach realizowanych w trakcie danego scenariusza. W praktyce stosowane są różne rodzaje mechanik, które mogą przyjmować punktację liczbową, procentową, czy też opisową. Zakładamy, że na potrzeby metody e-mobius najbardziej funkcjonalnym sposobem będzie punktacja liczbowa. Uzyskanie odpowiedniej liczby punktów pozwoli na zaliczenie przez studenta poszczególnych stawianych mu zadań, a to z kolei będzie się przekładać na poziom jego doświadczenia wyrażany w odpowiednich atrybutach. Takimi atrybutami będą zarówno elementy wyposażenia poszczególnych awatarów, np. nakrycia głowy czy odpowiednia garderoba, jak również zestaw narzędzi i obiektów koniecznych do zrealizowania kolejnych stawianych przez nauczycieli zadań. Zdobyte przez studenta odpowiednie poziomy doświadczenia pozwoli mu na zakończenie procesu edukacyjnego.

Podsumowanie

W ramach działań podjętych przez zespół projektowy przyjęta została zasada udostępnienia wspomnianej metody, po jej opracowaniu i przetestowaniu, szerokiemu kręgowi odbiorców. Oprócz samej metody w ramach projektu zostanie przygotowany szereg narzędzi i obiektów pozwalających na jej zaimplementowanie w innych częściach Second Life. Mamy nadzieję, że stosowanie tej metody przyczyni się do rozwoju nauczania z wykorzystaniem platform rzeczywistości wirtualnej oraz poszerzy i wzbogaci ofertę edukacyjną w nauczaniu uniwersyteckim i zawodowym, a także znajdzie szerokie zastosowanie w różnego rodzaju kursach uzupełniających kwalifikacje.

Bibliografia

- Antoine D., 2007: *Second Life w nauczaniu*. „E-mentor”, nr 4 (21).
- Gajewski R.R., 2005: *O stylach uczenia się i I-edukacji*. „E-mentor”, nr 4 (11).
- Juszczak S., 2002: *Edukacja na odległość: kodyfikacja pojęć, reguł i procesów*. Toruń.
- Kopoczek R., Kroczyk-Wasińska K., 2009: *Artistic Education Based on E-learning*. In: *Theoretical and Practical Aspects of Distance Learning*. Ed. E. Smyrnowa-Trybulska. Cieszyn.
- Łuszczak M., 1997: *Pedagogiczne możliwości kształcenia wyobraźni przestrzennej studentów*. Cieszyn.
- Meger Z., 2005: *Kooperatywne uczenie się w warunkach e-learningu*. „E-mentor”, nr 5 (12).
- Smyrnowa-Trybulska E., 2009: *On principles of the Design and Assessment of Distance Courses*. In: *Distance Learning, Simulation And Communication*. Ed. M. Hruby. Brno.

Zakończenie

Wszyscy autorzy artykułów zamieszczonych w niniejszym tomie zmierzili się z tym samym zagadnieniem: psychologicznymi uwarunkowaniami innowacyjności. Jakie więc są te najważniejsze czynniki warunkujące innowacyjność? Teksty zawarte w tym tomie łączy jedno: dotyczą one sytuacji przełomu. Każdy autor widzi inne jego aspekty, ale w każdym artykule zawarta jest myśl, że od umownego „teraz” będzie już zupełnie inaczej. Mamy mało czasu, by się przygotować na zmiany. Potrzebujemy nowych pomysłów, jak żyć w świecie inwazji nowych rozwiązań. Sytuacja ta wymaga specjalnych poznawczych perspektyw, psychologicznych zdolności, modyfikacji istniejących systemów więzi społecznych i organizacyjnych. I każdy autor wskazuje na jakiś rodzaj tych czynników.

Marek Adamiec jako wyposażenie na czas przełomu proponuje nam zestaw powinności, zwłaszcza dotyczących naszego odniesienia do ludzkiej wiedzy. Autor radzi, żeby zamiast kurczowo trzymać się istniejących rozwiązań uprawiać „twórczą destrukcję” postulowaną przez wielu w zarządzaniu organizacjami. Należy pamiętać, że niewiedza jest nieodłącznym składnikiem wiedzy: zamiast oddawać cześć dogmatycznym a niepewnym porządkom, należy mówić „nie wiem, nie wiadomo”. Być może już nadeszła chwila, by ten nowy sposób myślenia o świecie zacząć stosować?

Barbara Kozusznik nie rysuje wizji nowego lepszego świata, ale pokazuje, co w obecnym świecie organizacji jest wrogie człowiekowi i czego pozbyć się należy, by umożliwić rozwój jego zdolności zarówno adaptacyjnych, jak i twórczych. Autorka czyni to poprzez wskazanie, jak wykorzy-

stać zdobytą już wiedzę oraz istniejące psychologiczne narzędzia i metody, aby ułatwić organizacjom osiągnięcie ich celów poprzez rzeczywiste uwzględnienie wolnego i nieograniczonego potencjału ludzi. Artykuł jest przeniknięty praktycznym postulatem upowszechniania tych narzędzi i wykorzystywania ich w obserwowanych czasach przełomu.

Damian Grabowski najbardziej ze wszystkich autorów dosadnie opisuje sytuację „przejścia”, w której znajdują się współczesne organizacje i tworzący je ludzie. Mówi on o sytuacji balansu pomiędzy zmianą i przeciwdziałaniem zmianie, balansu między porządkiem i chaosem. Człowiek i organizacje w obecnym świecie mają mniej lub bardziej określone granice tolerancji dla zmian. Czy w związku z tym będziemy umieli zachować ten balans w świecie zupełnie obcym i całkowicie nowym?

Jarosław Polak rozważa kwestię zjawiska, które w dobie modernizmu uważane było za symbol wsteczności — ludzką religijność. Czy religia może ułatwić nam funkcjonowanie w przyszłym świecie? Wbrew wielu współczesnym ideologom, autor nie wyklucza, że w nowym świecie religijność (lub duchowość) będzie czynnikiem ważniejszym niż można sądzić na podstawie tego, co dzieje się obecnie w Europie. Nie znamy scenariusza przyszłości. W świetle danych dotyczących rosnącego wpływu religijności na życie ludzi w skali globalnej warto te czynniki uważnie śledzić.

Zdaniem Moniki Sulimowskiej-Formowicz i Małgorzaty Chrupały-Pniak, organizacyjna kompetencja innowacyjności odgrywa nadrzędną rolę wobec wszystkich kompetencji przedsiębiorstwa. Aktywne włączenie się psychologów w procesy zarządcze pozwoli zaprojektować trwale skuteczny system, w którym zarządzanie strategiczne, zarządzanie ludźmi i zarządzanie wiedzą doprowadzą do osiągnięcia tytułowej organizacyjnej kompetencji innowacyjności. Autorki pokazują, że bez wykorzystania wiedzy psychologicznej w zarządzaniu nie uda się osiągnąć standardów tzw. *conceptual age* w żadnej organizacji.

Marta Stasiła-Sieradzka twierdzi, że innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi to w pierwszej kolejności zmiana filozofii zarządzania. Wymaga to zastąpienia tradycyjnego, centralizującego władzę w rękach kierowników podejścia takim, które jest otwarte na ludzkie potrzeby, ambicje, możliwości. Autorka zadaje pytanie, czy w nadchodzącej erze będziemy mieć do czynienia z kierowaniem bez kierowników? Czy dotarliśmy do kolejnego kamienia milowego, równie ważnego jak rewolucja agrarna czy przemysłowa?

Artykuły Anity Pollak i Agaty Hilarowicz, Małgorzaty Kożusznik, Małgorzaty Łuszczak i Remigiusza Kopoczka oraz Danuty Pieter wskazują na całkowicie nowe i często nieznane obszary innowacyjności — świat pracy wirtualnej, uczenie się w skali globalnej i międzykulturowej, otwarte formy funkcjonowania i współdziałania w przestrzeni Internetu

(wikinomia) oraz znaczenie nowych metod dydaktycznych multimedialnych i związanych z wirtualnym światem oraz e-learningiem. Z artykułów tych wynika przekonanie, że wszystkie te obszary powinniśmy dobrze zbadać, by w nowym, „konceptualnym”, otwartym i dynamicznym świecie móc je efektywnie wykorzystać do zwiększenia innowacyjności organizacji i ludzi je tworzących.

Innowacyjność jest dziś modnym pojęciem. Ale jest to moda, która lansuje coś, co ma rzeczywiście ogromne znaczenie we współczesnym świecie. Od umiejętności szybkiego wymyślenia rzeczy, procesów, stanów nowych, unikatowych i praktycznie użytecznych zależy przyszłość jednostek, społeczności, a nawet cywilizacji. Pomysł wraz z receptą użycia oraz siłą na jego realizację gwarantuje zwycięstwo. Dobry pomysł jest jednak dobrem rzadkim. Ewoluuje on tylko w środowisku, które gwarantuje mu optymalne warunki wzrostu. Autorzy artykułów w niniejszym tomie zastanawiali się nad czynnikami mogącymi mieć istotny wpływ na to, czy rozpoczną się i trwać będą procesy prowadzące do powstania innowacji, a jeśli tak, to czy innowacje te będą miały szanse na autentyczne trwanie w postaci nowych i efektywniejszych sposobów pracy.

Barbara Kożusznik

Raport z VII Ogólnopolskiej Konferencji Socjoterapii Sulejów 2009

W dniach 25—27 września 2009 roku odbyła się w Sulejowie pod Piotrkowem Trybunalskim VII Ogólnopolska Konferencja Socjoterapii pod tytułem *O wolności i odpowiedzialności. I: o mnie, o tobie, o byciu razem; o godności i dojrzałości; o wyborach; o przyjaźni; o radości*. Spotkanie cieszyło się dużym zainteresowaniem. Wzięło w nim udział wielu przedstawicieli ośrodków i placówek związanych z socjoterapią, przedstawicieli uczelni wyższych, nauczycieli, wychowawców, psychologów, pedagogów oraz wolontariuszy z całego kraju.

Konferencję współorganizowali: Pracownia Alternatywnego Wychowania z Łodzi; Sekcja Socjoterapii przy Polskim Towarzystwie Psychologicznym, Krakowskie Stowarzyszenie „Ocalić Szansę”, Stowarzyszenie „Ocalić Szansę” z Wrocławia, Państwowa Organizacja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych.

Patronat honorowy nad Konferencją objęli: prezydent miasta Łodzi Jerzy Kropiwnicki, marszałek województwa łódzkiego Włodzimierz Fisiak, marszałek województwa małopolskiego Marek Nawara, marszałek województwa dolnośląskiego Marek Łapiński, Polski Komitet do spraw UNESCO.

Patronat medialny sprawowały m.in.: „Charaktery” — magazyn psychologiczny; TVP Łódź; „Chowanna” — czasopismo naukowe Uniwersytetu Śląskiego.

Organizatorzy korzystali z dofinansowania ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a także budżetu Rzeczypospolitej Polski w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Atmosfera Ośrodka Wypoczynkowo-Konferencyjnego „Dresso”, położonego w środku lasu sosnowego, sprzyjała wyciszeniu, przemyśleniom zainspirowanym wykładami oraz pełnemu zaangażowaniu podczas warsztatów i seminariów.

Konferencję rozpoczęła **Ewa Rose-Alster**, kierownik Pracowni Alternatywnego Wychowania z Łodzi, która powitała uczestników i przedstawiła tematykę spotkania. Wszystkie wykłady i warsztaty toczyć się miały wokół tematyki wolności i odpowiedzialności.

Wykład inauguracyjny *Opowieść o współistnieniu* wygłosił **Krzysztof Czyżewski**. Opierając swoją refleksję na legendzie o dwóch mnichach, starał się przekonać słuchaczy, że we współczesnych czasach coraz trudniejsze jest współistnienie. Ciężarem pozostaje spotkanie z Innym, który pozostał Obcym. Dzieje się tak dlatego, że „sami nie potrafimy przekroczyć siebie”. Tymczasem „stajemy się sobą, przekraczając siebie”. Jednak granica nie czyni nas wolnymi, dlatego że ogranicza, ale dlatego, że stwarza nam możliwość przekroczenia. Inny powinien być właśnie rozpoznaną częścią nas samych.

Po wykładzie uczestnicy Konferencji zostali podzieleni na 13 grup warsztatowych i pod okiem profesjonalistów związanych z łódzkim PAW, wrocławskim SOS oraz krakowskim SOS wzięli udział w zajęciach, podczas których zastanawiali się wspólnie, co w ich życiu oznaczają pojęcia wolności i odpowiedzialności. Wieczór zakończył pokaz wybranych filmów dokumentalnych Przeglądu „Procinema Festival”. Widzowie mogli obejrzeć następujące dokumenty: *Bogusia Blues* (reż. D. Woźniak); *Wegajty* (reż. W. Czechowski); *Sen, śmierć, przebudzenie* (reż. P. Gralak). Wieczór zakończył się koncertem muzyki na żywo. Pieśni rosyjskie zaprezentował zespół muzyków Nie Po Drodze z Suwałk.

Wykład prof. zw. dr hab. **Anny Brzezińskiej** *O wychowaniu do wolności: między bliskością a autonomią* rozpoczął drugi dzień Konferencji. Prof. A. Brzezińska już na samym początku podkreśliła, że problem wolności opiera się na dwóch pojęciach, między którymi zachodzi naturalna sprzeczność: bliskości i autonomii. W przypadku dzieci wkraczanie w sferę wolności to pewnego rodzaju oddalanie się, ale tylko przy jednoczesnym poczuciu bezpieczeństwa. Jeżeli go nie ma, jeżeli nie istnieje więź, wówczas trudno mówić o wolności. Wychowanie do wolności zależy od wieku i zadań rozwojowych. W każdym okresie wzrastania istnieją obszary, których ta wolność dotyczy. Są to: płaszczyzna wartości, celów, środków realizacji i warunków realizacji. Podczas wystąpienia nakre-

ślone zostały granice wolności i jej rodzaje oraz podstawowe zasady wychowania do wolności. Przedstawiono również obszary ryzyka związane z wychowaniem do wolności.

Następnie uczestnicy wzięli udział w warsztatach grupowych i twórczych, mających na celu refleksję nad własnymi lękami i sposobami ich przezwyciężania. Z pomocą rekwizytów teatralnych oraz dzięki własnej kreatywności uczestniczący w zajęciach starali się również ukazać pojęcie wolności w scenkach. Wieczór zakończył spektakl Teatru „Krzyk” *Głosy* oraz warsztaty tańców korowodowych prowadzone przez Alicję i Jacka Hałasów

Trzeci, ostatni dzień Konferencji zdominowany został przez wykład **Elżbiety Czyż** z Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka na temat praw i obowiązków ucznia w statutach szkolnych. Analizowano podstawę prawną, źródła oraz typowy statut szkoły.

Następnie uczestnicy wzięli udział w warsztatach podsumowujących Konferencję oraz uroczystości jej zakończenia.

Opuszczając Sulejów, można było mieć wrażenie, że uczyniło się krok dalej, by żyć zgodnie z tekstem Dezyderaty, która stała się mottem Konferencji: „Kroc spokojnie wśród zgiełku i pośpiechu — pamiętaj, jaki pokój może być w ciszy. Tak dalece, jak to możliwe, nie wyrzekając się siebie, bądź w dobrych stosunkach z innymi ludźmi [...]”.

Monika Frania

Noty o autorach

Dr Marek Adamiec — wykładowca w Katedrze Psychologii Pracy i Organizacji Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego.

Dr Małgorzata Chrupała-Pniak — adiunkt w Zakładzie Zachowań Organizacyjnych Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego.

Dr Damian Grabowski — adiunkt w Katedrze Psychologii Pracy i Organizacji Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego.

Dr inż. Agata Hilarowicz — adiunkt w Katedrze Stosowanych Nauk Społecznych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Dr Remigiusz Kopoczek — adiunkt w Katedrze Interdyscyplinarnej Kształtowania Kultury Wydziału Artystycznego Uniwersytetu Śląskiego.

Prof. dr hab. Barbara Kozusznik — prorektor ds. studenckich, promocji i współpracy z zagranicą Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, kierownik Katedry Psychologii Pracy i Organizacji Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego.

Mgr Małgorzata Kozusznik — doktorantka Uniwersytetu w Walencji, stypendystka Programu V Segles, Comunidad Valenciana.

Prof. zw. dr hab. Małgorzata Łuszczak — dyrektor Instytutu Sztuki Wydziału Artystycznego Uniwersytetu Śląskiego.

MA Danuta Pieter — absolwentka Imperial College London (dyplom Master of Engineering), Institut des Sciences Politiques w Paryżu (dyplom), HEC (Hautes Etudes Commerciales) w Paryżu (dyplom).

Dr Jarosław Polak — adiunkt w Zakładzie Zachowań Organizacyjnych Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego.

Dr Anita Pollak — adiunkt w Katedrze Psychologii Pracy i Organizacji Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego.

Dr Marta Stasiła-Sieradzka — adiunkt w Katedrze Psychologii Pracy i Organizacji Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego.

Dr Monika Sulimowska-Formowicz — adiunkt w Zakładzie Ekonomii Stosowanej Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego.

W roku 2010 nakładem

Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego

ukazały się następujące publikacje z dziedziny pedagogiki i psychologii

Małgorzata Zalewska-Bujak

Udział nauczycieli w przemianach edukacyjnych przełomu XX i XXI stulecia w Polsce

Eugenia Rostańska

Dziecko i dorosły w rozmowie. Doświadczenie komunikacji. Odniesienia edukacyjne

Ewa Wysocka

Doświadczenie życia w młodości — problemy, kryzysy i strategie ich rozwiązywania. Próba opisu strukturalno-funkcjonalnego modelu życia preferowanego przez młodzież z perspektywy pedagogiki społecznej. Wyd. 2.

Teresa Wilk

Rewitalizacja społeczna poprzez współczesną sztukę teatralną w ocenie reprezentantów (twórców i odbiorców) sztuki dramatycznej Legnicy, Nowej Huty i Wałbrzycha

Katarzyna Borzucka-Sitkiewicz

Środowiskowe uwarunkowania agresywnych zachowań młodzieży (jako wyznacznik oddziaływań profilaktycznych i interwencyjnych)

Nr indeksu 330566
PL ISSN 0137-706X

Copyright © 2010 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

Publikacja będzie dostępna — po wyczerpaniu nakładu — w wersji internetowej:

Central and Eastern European Online Library
www.cceol.com

Śląska Biblioteka Cyfrowa
www.sbc.org.pl

Redaktor
MAGDALENA STARZYK

Projekt okładki
i szaty graficznej
BEATA MAZEPA-DOMAGAŁA

Redaktor techniczny
MAŁGORZATA PLEŚNIAR

Korektor
BEATA KLYTA

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Nakład: 280 + 50 egz. Ark. druk. 13,75. Ark. wyd.
15,0. Papier offset. kl. III, 90 g Cena 30 zł

Łamanie: Pracownia Składu Komputerowego
Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.
M. Rejnowski, J. Zamiara
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław

Zasady opracowania materiałów

1. Redakcja przyjmuje teksty, które dotąd nigdzie nie były publikowane.
2. Nadsyłane prace będą recenzowane, a następnie omawiane na posiedzeniach Redakcji, która podejmie decyzję w sprawie zakwalifikowania ich do druku. O decyzji Redakcji Autor zostanie poinformowany. W przypadku niezakwalifikowania artykułu do druku zostanie on zwrócony Autorowi. (Prace realizowane między innymi w ramach grantu powinny być opatrzone informacją o rodzaju, numerze i tytule problemu badawczego).
3. Objętość tekstu nie może przekraczać 16 stron formatu A4, łącznie z bibliografią, przypisami, tabelami, rysunkami. Wyjątek od tej zasady stanowią jedynie artykuły zamówione.
4. Materiały przekazane do redakcji powinny zawierać:
 - komputerowy wydruk tekstu wraz z bibliografią (uporządkowaną alfabetycznie, w układzie nazwisko/data) oraz CD,
 - tabele, rysunki (wydruk oraz CD),
 - do każdego tekstu abstrakt oraz słowa kluczowe — w języku angielskim (względnie polskim),
 - przypisy: bibliograficzne (podane w tekście głównym, umieszczone w nawiasach w układzie nazwisko/data), rzeczowe (opatrzone cyfrą odpowiadającą numeracji ciągłej przypisów w tekście głównym, napisane na oddzielnej stronie),
 - informacje o Autorze (imię i nazwisko, tytuł, stopień naukowy i zawodowy, specjalność, stanowisko i miejsce pracy, aktualnie pełnione funkcje w stowarzyszeniach i towarzystwach krajowych i zagranicznych, adres do korespondencji, adres domowy, numer telefonu).

Warunki prenumeraty

Warunkiem regularnego otrzymywania „Chowanny” jest złożenie zamówienia na prenumeratę roczną. Cena każdego z tomów wyniesie 30 zł.

Zamówienia prosimy wysyłać pod adresem:

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŚLĄSKIEGO
UL. BANKOWA 12B, 40-007 KATOWICE
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl
tel. (032) 359-15-70

Bieżące numery można nabywać bezpośrednio w księgarni Wydawnictwa ul. Bankowa 12 (budynek rektoratu) lub zamawiać korespondencyjnie.

Subscription orders for all the magazines published in Poland available through the local press distributors or directly through the:

Foreign Trade Enterprise
ARS POLONA
Krakowskie Przedmieście 7, 00-950 Warszawa, Poland
Bank Account: Bank Handlowy SA w Warszawie 201061-710-1310

Księgarnia Wysyłkowa
„LEXICON”
Maciej Woliński
skrytka pocztowa 957, 00-950 Warszawa 1
tel./fax (022) 625-01-29, (022) 648-41-23
e-mail: lexicon@medianet.pl

KOLPORTER SIECI HANDLOWE
Sp. z o.o.
ul. Zagnańska 61
25-528 Kielce