

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Piotr Bębenek*

1.9

Czynniki jakościowe wpływające na budowę innowacyjnej organizacji

Streszczenie

W procesie budowania innowacyjnej organizacji kapitał ludzki jest postrzegany jako najcenniejszy kapitał w osiągnięciu celów innowacyjnych przedsiębiorstwa. To innowacyjne podejście staje się niepopularne w organizacjach, w których sam kapitał ludzki jest traktowany jako problem, a nie jako klucz do rozwiązywania problemów. Procesy budowania innowacyjnej organizacji wymagają zaangażowania rosnącej liczby zespołów i kreatywnej integracji różnych dziedzin. Synergia pracy zespołowej może przynieść określone efekty, skutkując coraz bardziej innowacyjnymi rozwiązaniami. Celem badania była identyfikacja czynników jakościowych opisujących problemy innowacji w kontekście budowy innowacyjnego przedsiębiorstwa. Na potrzeby tego rozdziału przeprowadzono wywiady pogłębione z ekspertami z zakresu innowacji i zarządzania organizacją. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano informacje zgodnie z kluczem kategoryjnym.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, innowacje, kreatywność, zmiana

* Politechnika Opolska, ORCID: 0000-0003-1747-7211

Qualitative Factors Affecting an Innovative Organization

Abstract

Human resources in the process of building organisational innovativeness are viewed as the most precious capital in achieving the enterprise's innovative objectives. This innovative approach is becoming unpopular in organisations in which human resources are treated more as a problem than a key to its solution. Such solutions cause an engagement of an increasing number of teams and creative integration of various disciplines. The synergy of teamwork can bring specific effects, resulting in increasingly innovative solutions. The purpose of the study was to identify the qualitative factors describing the innovation problems in terms of building an innovative enterprise. The development of this paper featured in-depth interviews with experts on innovation and organisation management. The conducted studies allowed for obtaining information in accordance with the category criterion.

Keywords: innovation management, innovations, creativity, change

Wprowadzenie

„Innowacja” to termin popularny już we wszystkich kręgach przedsiębiorczych, rządowych, społecznych, edukacyjnych, jak również wśród naukowców. W ogólnoświatowej gospodarce społeczeństwa w coraz większym stopniu opierają się na wiedzy i komunikacji, zwiększaniu skuteczności, efektywności i adekwatności produktów, procesów na różnych poziomach dla utrzymania konkurencyjności i stawienia czoła przyszłym wyzwaniom. Brytyjski minister ds. nauki i innowacji podkreślił, że skuteczne wykorzystanie nowych idei naukowych, technologicznych i związanych z nowymi praktykami w zakresie zarządzania odgrywa istotną rolę w procesie zwiększania wydajności. Gospodarki, które odniosą największy sukces w przyszłości, to te, które będą górować nad innymi gospodarkami w zakresie tworzenia i rozpowszechniania wiedzy oraz jej komercyjnego zastosowania. Innowacje są niezbędne, aby sprostać szybko zmieniającej się i narastającej konkurencji w świecie, który został już mocno zglobalizowany. Chcąc utrzymać ład i porządek w organizacji, zapobiegać rutynie i nawykom, tworzyć bardziej atrakcyjne i wydajne miejsca pracy, trzeba sięgnąć głębiej w samą istotę zarządzania. Opracowanie to oraz przeprowadzone badania wchodzą w obszar poświęcony opracowywaniu i wprowadzaniu zmian innowacyjnych w organizacji. Na powstanie innowacji składają się ważne aktywności człowieka: twórczość – często nazywana kreatywnością – która prowadzi do znajdowania pomysłów oraz przedsiębiorczość, dzięki której

pomysły uzyskują swoje miejsce w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej, a nie tylko na półkach wynalazców. Rozdział jest efektem przemysłów, poszukiwań literaturowych, badań oraz sprawdzania efektywności i skuteczności stosowanych metod w praktyce. Metod, które mają ogromne znaczenie z punktu widzenia czynników wspierających powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie, ale również wpływających na kulturę i politykę innowacyjną w organizacji.

W budowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa wart zauważenia staje się człowiek. Jest on najcenniejszym aktywem w budowaniu strategii każdego przedsiębiorstwa. Tak nowatorskie podejście staje się niepopularne tam, gdzie sam kapitał ludzki traktowany jest jako problem niż klucz do rozwiązywania problemów. Innowacje tak prezentowane wymagają zaangażowania coraz większej liczby całych zespołów oraz twórczego zespolenia różnych dziedzin i punktów widzenia¹. W Polsce, w związku ze zmianą profilu mobilnościowego², czynnikiem wpływającym na rozwój innowacji może być obecność zagranicznej siły roboczej zatrudnianej nie tylko w charakterze robotników, ale także pracowników wysokokwalifikowanych³. Synergia działalności zespołowej może w konsekwencji przynieść określone efekty, których rezultatem będzie wprowadzanie coraz to nowszych rozwiązań. Zaprezentowane w opracowaniu podejście i przegląd literaturowy dotyczący kreatywności i innowacyjności wskazują na fakt zróżnicowanego podejścia do zarządzania kreatywnością, które nie zawsze pokrywa się ze zdobytą już wcześniej wiedzą. Przepytani medżerowie czy też kreatorzy innowacji nie są świadomi ograniczeń, które stawia im współczesna gospodarka. Celem badania była próba opracowania czynników jakościowych opisujących problematykę innowacyjności w kontekście budowania innowacyjnego przedsiębiorstwa. Wykonano telefoniczne wywiady pogłębione z respondentami TDI. Uzyskano konkretne informacje w sposób metodyczny i planowy zgodny z określonym schematem – scenariuszem wywiadu.

Charakterystyka i rodzaje innowacji

Każda organizacja chcąc konkurować w profesjonalny sposób na rynku musi optymalizować swoje procesy innowacji, ponieważ stanowi to o sile napędowej przedsiębiorstwa oraz jest wyznacznikiem realizacji przyszłych zysków. Rzeczywistość jest jednak

¹ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Chichester 2006.

² B. Solga, S. Kubiciel-Lodzińska, *Poland: Immigration Instead of Emigration. Transformation of the Mobility Model*, Conference Proceedings of the 30th International Business Information Management (IBIMA) Conference, Madrid 2017, s. 797.

³ S. Kubiciel-Lodzińska, *Zatrudnienie cudzoziemców w przedsiębiorstwach. Determinanty i perspektywy (przykład województwa opolskiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 84.

niewo inna, ponieważ większość firm, a w szczególności MSP, ma trudności ze zrozumieniem czy też ze zdefiniowaniem procesu efektywnego zarządzania innowacjami. W firmach, w których są działy ds. badań i rozwoju (B+R), są one często postrzegane jako jedyne departamenty bezpośrednio odpowiedzialne za innowacje, a inne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa nie ogrywają żadnej roli w tym zakresie. Brakuje łącznika pomiędzy działem B+R a pozostałymi ogniwami przedsiębiorstwa. Zazwyczaj oczekiwania w stosunku do działów badawczo-rozwojowych są bardzo wysokie. Tym samym przedsiębiorstwa powinny opracować ramy dla zrozumienia i zarządzania innowacjami w celu realizacji innowacji indywidualnej, produktu, usługi i procesu, a co za tym idzie, znacznego zwiększenia wyników przedsiębiorstwa jako całości. Przedsiębiorstwa, które chcą wprowadzać i rozwijać nowe idee, muszą opracować strategie w celu wdrożenia, napędzania i zarządzania procesem innowacji. Kluczowe czynniki istotne dla jakości innowacji zostały zdefiniowane w następujących obszarach⁴: wizja i strategia, przywództwo, procesy, kultura, fizyczne środowisko pracy⁵.

W opublikowanym w 2004 r. przez Komisję Europejską raporcie *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy* zdefiniowano zestaw narzędzi, technik i metod wspierających proces innowacji w przedsiębiorstwach. Wskazuje się na dwa podejścia do problemu innowacji: tradycyjne, które zakłada, że innowacja opiera się na badaniach (tzw. *technology-push theory* – teoria wypychania technologii) oraz interakcyjne pomiędzy firmami i innymi zainteresowanymi podmiotami, co związane jest z bardziej nowoczesną teorią innowacji opartą na sieci społecznej, w której wiedza odgrywa podstawową rolę w procesie tworzenia innowacji.

Krótki przegląd definicji innowacyjności, stosowanych w różnych kontekstach, pozwala na doprecyzowanie przedmiotu opracowania, a zarazem przedmiotu monitorowania i ewaluacji. Według *Wielkiej Encyklopedii Powszechnej* innowacje to nowości, rzeczy nowo wprowadzone; w gospodarce wdrażanie nowych technologii, tworzenie organizacji i instytucji⁶. W klasycznym ujęciu pojęcie innowacji oznacza podejmowanie nowej działalności gospodarczej lub świadczenie nowych usług poprzez nowe kombinacje czynników produkcji, nowe wyroby, sposoby dystrybucji dóbr i usług. Nowoczesne podejście podkreśla złożoność procesu innowacyjnego i niepewność jego wyników. Według tej koncepcji gospodarka to nie tylko tworzące ją instytucje-podmioty, ale też efekty synergii, powstałe w wyniku ich wzajemnej współpracy prowadzącej do wymiany wiedzy, stanowiącej – w ujęciu nowych teorii wzrostu – podstawowy czynnik produk-

⁴ Według www.innovationwave.com

⁵ R. Karaszewski, A. Lis, *The Role of Leadership to Stimulate Pro-developmental Positive Organisational Potential*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 59–87.

⁶ *Wielka Encyklopedia Powszechna*, WN PWN, Warszawa 2004.

cji. Dla procesów innowacyjnych szczególne znaczenie ma jakość regionalnych systemów innowacyjnych⁷.

W podręczniku Oslo innowacja zdefiniowana została jako „wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem”. Wart zauważenia jest również fakt, że *Podręcznik Oslo* odwołuje się do definicji J.A. Schumpetera, który głosił, iż innowacja to:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji⁸.

Mimo że podejście zaproponowane przez J.A. Schumpetera kładzie nacisk przede wszystkim na innowacje jako eksperymenty rynkowe i duże, szeroko zakrojone zmiany, które w sposób fundamentalny przekształcają strukturę całych sektorów i rynków, to trzeba pamiętać, iż na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa innowacje stanowią aspekt strategii biznesowej lub składnik zbioru decyzji inwestycyjnych prowadzących do wytworzenia w zakresie zdolności rozwoju produktu lub do poprawy efektywności.

Innowacyjność nie jest pojęciem jednoznacznym, funkcjonuje w różnych kontekstach i odwołuje się do zróżnicowanych praktyk. Zawsze jednak dotyczy nowości. Można dla uporządkowania znaczenia tego pojęcia zwrócić uwagę, że innowacyjność może być rozumiana w kontekście:

- nowych produktów,
- nowych procesów (stosowane są nowe, dotychczas niespotykane sposoby postępowania, wytwarzania, świadczenia usług itd.),
- nowych celów (cele formułowane są w sposób inny niż dotychczas lub dotyczą innych nowych grup docelowych),
- nowych powiązań (powstają nowe interakcje pomiędzy zasobami),
- nowego kontekstu (system zarządzania powiązany z animowaniem partnerstwa i pobudzaniem świadomości, promowaniem innowacyjności i otwarciem na innowacyjność itp. stwarza nowe, dogodne warunki dla innowacyjności)⁹.

⁷ *Innowacyjność 2006*, raport PARP.

⁸ P. Weryński, D. Dolińska-Weryńska, L. Tokar, *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa 2014, w. 13–14; A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*, „Management Decision” 2009, vol. 47, no. 8, s. 1323–1339.

⁹ R., Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Znaczenie integracji w koncepcji Total Quality Management*, „Problemy Jakości” 2013, nr 45, s. 25–31.

Trzeba też zauważyć, że pojęcie innowacyjności odnosi się nie tylko do gospodarki (nie tylko do sektora badawczo-rozwojowego), ale niekiedy ma znacznie szerszy kontekst. Istota innowacyjności skłania też do pozostawienia miejsca na nowe spojrzenie na innowacyjność – na poszukiwanie jej zasadniczych cech, na ponowne definiowanie. W ten sposób można oczekiwać, że nie tylko przedmiot naszej uwagi – innowacyjność – ale także my sami staniemy się innowacyjni. Albert Einstein stawiał sprawę innowacji tak: „szaleństwo robić wciąż to samo, a oczekiwać różnych rezultatów”.

Z punktu widzenia definicji innowacji ważnym elementem jest określenie czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa. Sam pomiar poziomu innowacji nie jest też bez znaczenia. Najczęściej stosowanym są wskaźniki mierzące innowacyjność. Do tych najczęściej cytowanych należą EIS – European Innovation Scoreboard czy też CIS – Community Innovation Survey. Raporty te pokazują różne poziomy innowacyjności krajów, ale głównie z punktu widzenia oceny wskaźników ilościowych. Istnieje wiele klasyfikacji czy też uwarunkowań czynników określających aktywność innowacyjną przedsiębiorstw¹⁰.

Jeden z podziałów wskazuje, że aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w zakresie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych zdeterminowana jest wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami¹¹. Według I. Bielskiego decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej kształtowane są przez czynniki zewnętrzne, na które nie mają wpływu przedsiębiorcy (interwencjonizm państwa, regionalne czynniki) oraz czynniki wewnętrzne¹².

Ciekawy jest fakt, że większość definicji innowacji nie zauważa w swej istocie jednostki ludzkiej. To właśnie człowiek twórczy, kreatywny jest w stanie tworzyć znakomite rozwiązania czy też skutecznie zmieniać produkty lub procesy, co w konsekwencji będzie musiało mieć wpływ na powstawanie rozwiązań innowacyjnych.

Wielu autorów podejmuje się klasyfikacji zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. I tak M. Kolarz wyróżnia następujące zewnętrzne czynniki innowacyjności: prowadzenie prac B+R poza samym przedsiębiorstwem, wspólne prace B+R z podmiotami zewnętrznymi, zlecenie prac B+R podmiotom zewnętrznym, staże i praktyki zawodowe poza firmą, zatrudnianie obcych pracowników, wymiana wiedzy technicznej, zlecenie produkcji, koprodukcja, budowa kompletnych obiektów

¹⁰ A. Zygmunt, *An Analysis of Innovation Framework Conditions between Poland and the Other Moderate Innovators Countries*, w: K.S. Soliman (red.), *Vision 2020, Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*, The 30th International Business Information Management Association Conference, Madrid 2017, s. 1455–1464.

¹¹ F. Damanpour, *Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, s. 555–590; F. Damanpour, *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, „Management Science” 1996, vol. 42, no. 5, s. 693–716.

¹² I. Bielski, *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI” 2005, nr 1, s. 10.

poza przedsiębiorstwem, świadczenie usług na rzecz podmiotu obcego lub przez podmiot obcy (kontrakty menedżerskie, umowy franchisingowe), handel zagraniczny, eksport i import licencji, tworzenie wspólnych przedsiębiorstw oraz podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich¹³.

Analizując czynniki zewnętrzne, można odnieść się do faktu, że większość z nich to takie, które można zmierzyć w sposób ilościowy, a w mniejszym stopniu jakościowy. Niewątpliwie cały zestaw czynników musi mieć wpływ na innowacyjność każdego przedsiębiorstwa, jeśli w skuteczny sposób będzie ono prowadziło skuteczną politykę innowacyjną. Bardzo szczegółową klasyfikację uwarunkowań wewnętrznych przedstawili M. Dworczyk i R. Szlasa. Wyróżnili jako czynniki innowacyjności umiejętności:

- określania potrzeb innowacyjnych bieżących i perspektywicznych,
- przygotowania programu (zbioru przedsięwzięć) i jego optymalizacji przez kierownictwo,
- kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć dzięki kierownikom projektów, produktów czy też posiadaniu niezbędnych środków technicznych i programów komputerowych oraz możliwości korzystania z baz odpowiednich danych zewnętrznych partnerów,
- projektowania rozwiązań innowacyjnych,
- wdrażania projektów innowacyjnych i środków technicznych do produkcji oraz innowacyjnych wyrobów do systemów innowacyjnych finalnych użytkowników – klientów,
- zwiększenia potencjału badawczo-rozwojowego i informacyjnego,
- zwiększenia innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania,
- zapewnienia potencjału technicznego projektowania i eksperymentowania,
- zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i sprawne nimi gospodarowanie,
- wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi i współpracy wyspecjalizowanych służb z kierownictwem¹⁴.

Przedstawiony podział czynników wewnętrznych stał się podstawą do podjęcia badań związanych z procesem innowacji. Jednym z uwarunkowań sprawnego przebiegu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie są: kwalifikacje, umiejętności i pozycja osoby odpowiedzialnej za organizację i przebieg tego procesu. Ta kluczowa osoba powinna odznaczać się wysokim autorytetem osobistym, mieć dużą swobodę manewru w kierowaniu, określone predyspozycje kierownicze, organizacyjne i umiejętność kształtowania klimatu twórczej współpracy członków zespołu. J. Maj w jednej ze swoich publikacji

¹³ M. Kolarz, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 57.

¹⁴ M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177–180.

wskazuje również na związek pomiędzy powstawaniem nowych rozwiązań innowacyjnych a płcią¹⁵. Tworzenie grup niejednorodnych daje większą skuteczność powstawania rozwiązań innowacyjnych, ale jest również ważne przy tworzeniu kultury innowacyjnej¹⁶. Dokonana analiza wskazuje wyraźnie, że o ile znane są uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, o tyle nie wiadomo, jak to zrobić. Poziom operacyjny nie dokońca jest zgłębiany przez badaczy. Analiza jednego z czynników „umiejętność zwiększenia innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania” nie pozostawia wątpliwości, że potencjał kadrowy i jego wykorzystanie są jednymi z podstawowych czynników innowacji. Nikt nie zadaje sobie pytania, jak zwiększyć potencjał kadry, która jest wysoko wykwalifikowana i znakomicie zna rynek oraz prawa nim rządzące. Czy da się uzyskać przewagę konkurencyjną, wykorzystując potencjał swoich podwładnych i tworząc dobry klimat pracy? Co w takim razie z twórczością i kreatywnością kadry zarządzającej oraz pracowników? E. De Bono podczas wykładów wypowiedział następującą myśl: „kultura zazwyczaj zajmuje się tworzeniem pewnych idei. Elementem kształtującym obecną rzeczywistość innowacyjną w przedsiębiorstwach jest ciągła zmiana”. Stąd najważniejsze jest nakłonienie ludzi/pracowników do kreatywnego myślenia, aby uzasadnić wysiłek dokonywany w trakcie zmian. Kreatywność to niezmiernie złożony problem i dlatego nie istnieje jasno określona definicja tego pojęcia. Autorzy publikacji z dziedziny zarządzania dokonują rozróżnienia pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością:

- kreatywność to proces tworzenia nowych idei,
- innowacyjność to przekładanie idei na nowe produkty, usługi i metody produkcji.

Metodyka badań

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą techniki pogłębionych wywiadów telefonicznych na podstawie częściowo ustrukturyzowanego scenariusza wywiadu. Technika została wybrana jako najbardziej dogodna dla respondentów i dająca dobre rezultaty badawcze.

Celem wywiadu jest poznanie poglądów, opinii i oczekiwań jednostek oraz uzyskanie możliwie jak najwięcej ważnych dla badania szczegółów. Scenariusz rozmowy zawiera wszystkie najważniejsze dla realizacji badania kwestie, których nie można pominąć.

¹⁵ J. Maj, *Together or Apart? Diversity Management and Corporate Social Responsibility in Polish Enterprises*, 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Vienna, 3–4 May 2017, s. 517–523.

¹⁶ J. Maj, *Genesis of Diversity Management in Polish Organizations*, 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017, Albena, Bulgaria, 24–30 August 2017, Book 1, vol. 5, s. 423–430.

Wywiad telefoniczny pogłębiony (ITI) stanowi unowocześnienie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Pozwala uzyskać pogłębione dane, jednocześnie nie wymaga dojazdu do respondenta.

Badanie zostało przeprowadzone od 1 lipca do 20 sierpnia 2017 r. oraz od 3 do 21 grudnia 2018 r. Próba do badania była dobrana celowo wg następujących parametrów: czas pracy przy projektach innowacyjnych, doświadczenie w opracowywaniu oraz wdrażaniu projektów innowacyjnych, doświadczenie związane z oceną projektów innowacyjnych (poziom regionalny projektów innowacyjnych RPO 2014–2020, poziom krajowy, np. NCBiR Szybka ścieżka, Ministerstwo Rozwoju, zarządzanie projektami – w tym projektami innowacyjnymi). Ze względu na eksploracyjny charakter badań dobranie wartościowych jednostek do badania było szczególnie istotne z punktu widzenia przedsięwzięcia badawczego. W badaniu wzięły udział 62 osoby: przedsiębiorcy, brokerzy innowacji, eksperci oceniający projekty, osoby zarządzające projektami innowacyjnymi. Badanie obejmowało siedem pytań pogłębionych. Do analizy wykorzystano dwa pytania kluczowe z punktu widzenia tego rozdziału.

Postawione pytania w wywiadzie pogłębionym to:

1. W Pana/Pani opinii pozostawienie pracownikom pewnego zakresu swobody działania według własnego uznania czy danie możliwości eksperymentowania (przy ponoszeniu jego kosztów) jest skutecznym środkiem na powstawanie innowacji?
2. Czy w swojej pracy zawodowej, pracując w zespołach, spotkał/a się Pan/Pani z tym, że osoba prowadząca zastosowała podczas pracy grupowej inną metodę niż metoda burzy mózgów (jeśli tak, to jaką)? Czy metoda burzy mózgów jest skuteczną metodą osiągnięcia kompromisu w grupie?

Wyniki badania i podsumowanie

Stosując metody wspierające kreatywność, można zauważyć, że innowacyjne rozwiązania pojawiają się, gdy organizacja boryka się z problemami dotyczącymi szukania rozwiązań pewnych kwestii, które mogą wystąpić w toku burzy mózgów. Warto dodać, że niektóre metody wzmagają współzawodnictwo, pewność siebie oraz inicjatywę członków organizacji, polepszają nastrój i stosunki między pracownikami w organizacji.

Czynniki zewnętrznymi wpływającymi na kreatywność są stymulatory i bariery. Do tych podstawowych i zidentyfikowanych należy zaliczyć:

- 1) bariery społeczno-kulturowe – najbardziej charakterystycznymi są mocno zakorzenione normy, zwyczaje, przyzwyczajenia oraz zachowania kulturowe,
- 2) odbyty proces edukacyjny w wieku szkolnym,

- 3) cechy osobowości, wśród nich brak gotowości do podejmowania ryzyka, brak motywacji, obawa przed popełnianiem błędów, opór przed zmianami,
- 4) ograniczenia socjalne i organizacyjne, wśród nich: konflikty między współpracownikami, zbyt duży nacisk na wysoką sprawność działania, autorytatywny styl zarządzania, wszytkowiedzący eksperci.

W przeprowadzonych wywiadach można zauważyć, że eksperci od wdrażania innowacji znają i stosują metodę burzy mózgów. Tylko nieliczni wskazali inną metodę. W przypadku metod wspierających kreatywność jest wiele takich, które w zależności od grupy powinny być stosowane. Każdy ze sposobów ma plusy i minusy. Najczęściej stosowaną metodą jest jednak właśnie burza mózgów. Eksperci udzielający wywiadu wprost przyznali, że nie znają innych metod niż burza mózgów. Na 31 ekspertów tylko trzech wskazało, że pracuje również z innymi metodami. W grupie tych ekspertów nie było żadnego przedsiębiorcy. Wniosek jest również taki, że to sami eksperci często blokują możliwość powstawania innowacji, jeśli nie znają szerszej palety narzędzi, które mogliby zastosować w pracy.

Potwierdzeniem powyższych wniosków są wypowiedzi ekspertów:

1. Uważam, że przy poprawnie skonstruowanej grupie uczestników, na przykład metoda CAF (*Common Assessment Framework*) jest bardzo dobrym instrumentem do tworzenia i oceny poprawności działania różnego rodzaju instytucji i firm.
2. W mojej pracy zawodowej natknąłem się również na metodę tzw. „kwiatu lotosu”/ „kwitnący lotos” oraz „kwestionowania z góry przyjętych założeń”. Jednak najbardziej popularna metoda – burza mózgów wydaje się być odpowiednim narzędziem osiągnięcia kompromisu w grupie, pod warunkiem że w danej grupie nie znajdą się dwa (lub więcej) silne charaktery – indywidualiści. Wówczas osiągnięcie kompromisu za pomocą burzy mózgów stanie się raczej niemożliwe.
3. Stosuję metody: *dot voting*; *6 hats*; *5 why*¹⁷.

W przypadku próby oceny pewnej skali swobody pracy kadry pracowniczej eksperci już nie byli tak jednoznaczni. Głównym kryterium pojawiającym się w ocenie jest fakt, czy przedsiębiorstwo ma kłopoty w działalności, czy też nie. W przypadku stabilnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku zarządzający są bardziej skłonni do eksperymentowania czy też dłuższej pracy w zespołach roboczych. W niektórych przypadkach premiuje się indywidualizm, lecz w krótkim okresie. Danie swobody pracy i tolerowanie indywidualizmu nie są powszechne. Eksperci wskazują na dużą efektywność zespołów badawczych lub projektowych. Nie abstrahują również od problemów pomiędzy jednostkami

¹⁷ Głosowanie kropkami – uczestnicy stawiają kropki przy wybranych rozwiązaniach i w ten sposób wyłaniają priorytety; metoda sześciu kapeluszy myślowych E. de Bono – zmiana kapelusza oznacza też zmianę odgrywanej roli, sposobu myślenia; zadawanie kilkakrotnie pytania „dlaczego?” pozwala ustalić przyczynę problemu.

w czasie pracy grupowej, co stanowi największą trudność. Dokonując korelacji z pytaniem pierwszym, można tę tezę potwierdzić. Konflikty w grupach przy silnych osobowościach występują często, lecz eksperci, nie znając metod radzenia sobie z tą sytuacją, często stają się bezradni. Możliwość zastosowania innej metody niż burza mózgów w tym wypadku mogłaby rozwiązać ten problem. Eksperci wskazują też na pracę w tzw. grupach projektowych, w których nie kumuluje się tylko osób związanych z rozwiązaniem problemu, ale próbuje się tworzyć grupy interdyscyplinarne.

Potwierdzeniem wniosków są wypowiedzi ekspertów:

1. Jak najbardziej pozostawienie pracownikowi pewnej swobody działania, pobudzenie do samodzielnego myślenia, inicjatywności oraz eksperymentowania może być skutecznym środkiem powstawania innowacji pod warunkiem, że zostanie on w odpowiednim momencie także wsparcie, a nie zostanie sam w oczekiwaniu „uda mu się, czy się nie uda”. Bo w efekcie najważniejsze jest wdrożenie innowacji. A. Sarapata w publikacji *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*¹⁸ pisze w ilustracji ósmej – z pamiętników wynalazców i racjonalizatorów: „Szczególnie dużo przeciwności czyha na początkującego racjonalizatora i wynalazcę. Dlatego radziłbym mu, aby był odporny i nie brał zbyt do serca stosunku innych do jego projektu wynalazczego: ignorancja, wątpliwości o przydatności, lekceważenia, myśli o niedoskonałości projektu, jego kosztowności, trudnościach technologicznych przy realizacji itp. Warto też unikać »dobrych rad« tego typu jak odłożenie projektu na później, dalsze udoskonalenia itp. Doświadczenie uczy, że takie rady nie wychodzą projektantom na zdrowie. Jest to raczej działanie na zwłokę”.
2. Wprowadzanie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie jest na tyle złożone i kosztowne, że nie pozostawia miejsca na działanie niepoddane koordynacji – własna inwencja pracowników jest niezbędna do osiągnięcia szczegółowych celów, lecz nie może być podstawą dla skutecznych procesów innowacyjnych.

Kluczowe działania i zachowania osoby kreatywnej to:

- kształtowanie procesu i przedmiotu innowacji,
- ustalanie lub udział w formułowaniu celów i zadań zespołu,
- opracowanie planu pracy zespołu,
- podział zadań między członków zespołu,
- zbudowanie komunikacji między członkami zespołu i między grupami zawodowymi,
- planowanie i analiza działań w procesie innowacyjnym,
- ustalenie czynności i przygotowanie środków realizacji założonego celu w zakresie funkcji organizowania,
- koordynacja wykonania zadań cząstkowych,

¹⁸ A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, IW CRZZ, 1977, s. 112, 113.

- praca w zespołach oraz konstruktywna dyskusja,
- zbieranie pomysłów pomocnych w procesie innowacyjnym,
- konsultowanie metod pracy i preferowanie najbardziej efektywnych metod pracy w zespole,
- wyzwalanie inicjatywy pracowników, danie swobody pracy i bycia kreatywnym, a nie ocenianym, danie możliwości popełnienia błędów bez oceniania.

Dużym ograniczeniem w podejściu kreatywnym jest sam fakt ograniczania tzw. osobowości twórczej. W tym procesie istotna jest otwartość umysłu, która pozwala na łatwe pokonywanie nawykowych sposobów analizowania problemów i wyjście poza dotychczasowe doświadczenia. Kolejna cecha to niezależność gwarantująca niepoddawanie się np. modom, konwencjonalnemu sposobowi myślenia czy też „jedynie słusznym” procedurom. Osobowość twórcza to również wytrwałość rozumiana jako umiejętność niepoddawania się niepowodzeniom. Są one analizowane i traktowane jako potrzebne elementy na drodze do osiągnięcia celu. Dzięki wytrwałości proces twórczy rozwija się bez względu na przeszkody, negatywne oceny otoczenia i słabnącą motywację twórczą.

Bibliografia

- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*, "Management Decision" 2009, vol. 47, no. 8, s. 1323–1339.
- Bielski I., *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI” 2005, nr 1, s. 10.
- Damanpour F., *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, "Management Science" 1996, vol. 42, no. 5, s. 693–716.
- Damanpour F., *Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators*, "Academy of Management Journal" 1991, vol. 34, s. 555–590.
- Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177–180.
- Karaszewski R., Lis A., *The Role of Leadership to Stimulate Pro-developmental Positive Organisational Potential*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Znaczenie integracji w koncepcji Total Quality Management*, „Problemy Jakości” 2013, nr 45, s. 25–31.
- Kolarz M., *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
- Kubiciel-Lodzińska, *Zatrudnienie cudzoziemców w przedsiębiorstwach. Determinanty i perspektywy (przykład województwa opolskiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- Maj J., *Genesis of Diversity Management in Polish Organizations*, 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017, Albena, Bulgaria, 24–30 August 2017, book 1, vol. 5, s. 423–430.

- Maj J., *Together or Apart? Diversity Management and Corporate Social Responsibility in Polish Enterprises*, 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Vienna 2017, Austria, 3–4 May 2017, s. 517–523.
- Solga B., Kubiciel-Lodzińska S., *Poland: Immigration Instead of Emigration. Transformation of the Mobility Model*, Conference Proceedings of the 30th International Business Information Management (IBIMA) Conference, Madrid 2017, s. 797–810.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Chichester 2006.
- Weryński P., Dolińska-Weryńska D., Tokar J., *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa 2014.
- Zygmunt A., *An Analysis of Innovation Framework Conditions between Poland and the Other Moderate Innovators Countries*, w: *Vision 2020, Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*, K.S. Soliman (ed.), The 30th International Business Information Management Association Conference, Madrid 2017, s. 1455–1464.