

JÓZEF PENC

KULTURA PRZEDSIĘBIORSTWA A ZACHOWANIA INNOWACYJNE

Kultury społeczeństw i same społeczeństwa mogą rozwijać się, jeżeli jednostki tworzą jakieś innowacje, nowe idee, pomysły, wytwory, dzieła oryginalne [...].

J. Szczepański

I. UWAGI WSTĘPNE

Zachowanie się ludzi w przedsiębiorstwie pojmowane jako zespół czynności, za pomocą których regulują oni swoje stosunki z otoczeniem, dążąc do utrzymania homeostazy¹, zależy od różnych czynników i okoliczności. Ludzie bowiem, dokonując wyboru między alternatywnymi kierunkami swych działań, posługują się ocenami wartości, a te, jak wiadomo, obejmują wielorakie elementy zarówno świata materialnego, jak i duchowego.

Wartości i ich systemy stanowią siły pobudzające i ukierunkowujące postawy i motywacje ludzi, a więc także ich zachowania gospodarcze i sposoby działania, przy czym owe zachowania i sposoby działania zależą zasadniczo od tego, jakie wartości chcą oni osiągnąć i jak oceniają skuteczność swych działań w osiągnięciu tych wartości².

Wartości oraz ich systemy zależą w sposób zasadniczy od kultury danego narodu, która stanowi „to wszystko, z czym człowiek wiąże jakieś znaczenie i czemu nadaje sens swoją aktywnością”³. Kultura kształtuje pewien porządek rzeczy zwany porządkiem kulturalnym. Składają się nań „systemy wartości, wierzenia, ideologie oraz specyficzne style i sposoby ekspansji grupowego życia”⁴. Kultura więc nadaje sens działaniu

¹ Zob. A. Dawidowicz, *Homeostaza*, Warszawa 1970, s. 18.

² Por. X. Gliszczyńska, *Psychologiczne badania wartości w środowisku pracy*, w: *Systemy wartości w środowisku pracy*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1982, s. 160; Z. Morecka, *Systemy wartości a dynamizacja gospodarki*, *Gospodarka Planowa* 1987, nr 6, s. 245 - 251.

³ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa 1970, s. 73.

⁴ A. Kłoskowska, *Kultura masowa*, Warszawa 1983, s. 65.

jednostek, sprzęga je z działaniem innych, tworząc ramy dla ludzkich zainteresowań i dążeń oraz stymulując ich postępowanie i zachowanie się w życiu zawodowym i osobistym. „Kultura — pisze M. Czerwiński — formułuje nowe motywacje działań, ukierunkowuje zachowania stosownie do wymagań specyficznym ludzkim sposobom prowadzenia gry z otoczeniem naturalnym oraz w związku z potrzebami organizacji życia społecznego”⁵.

Kultura narodowa określa charakter kultury organizacji (przedsiębiorstwa). Stanowi ona pewien układ wartości, norm i przekonań, zwyczajów i obyczajów przestrzeganych przez jej członków i regulujących ich zachowania, a także wywierających wpływ na jej otoczenie⁶. Jednakże kultura ta nie unifikuje wcale kultur wszelkich organizacji, nawet posługujących się identyczną technologią. Każda organizacja (przedsiębiorstwo) może i powinna mieć swoją własną atmosferę, inność zachowań członków i klientów, specyficzne normy postępowania, swoją symbolikę i swoją odrębność, a więc własną kulturę powstałą i rozwijaną dzięki przysposobieniu sobie panującej kultury narodowej (proces akulturyzacji) do konkretnych potrzeb i możliwości oraz wzbogacaniu o nowe specyficzne dla swej działalności elementy (np. szczególna troska o jakość produkcji, dbałość o klienta, poszanowanie dyscypliny pracy, elastyczność i szybkość działania itp.).

Kultura przedsiębiorstwa decyduje o tym, co i jak się w nim dzieje, jaki jest styl kierowania ludźmi, ich stosunek do zadań i innowacji, sposoby wartościowania działań i formy aktywności zawodowej i społecznej, a także o tym, jakie są ich stosunki wzajemne. Kultura ta może być zachowawcza (biurokratyczna) bądź innowacyjna (ekspansywna). Kultura zachowawcza wykształca styl kierowania, w którym unika się zmian, ryzyka i odpowiedzialności, a utrwała działania rutynowe poddane nakazowi i rozbudowanej kontroli zewnętrznej. Kultura innowacyjna z kolei kreuje styl kierowania, w którym ceni się i nagradza działalność twórczą oraz podejmowanie ryzyka, zachęca pracowników do akceptowania i popierania zmian, skupienia się na efektach, a nie działaniu. Kultura ta stwarza korzystny klimat dla innowacji, gdyż cały system wartości, struktury organizacyjne, instrumenty ekonomiczne i zachowania kadry kierowniczej są ukierunkowane na wspieranie i rozwijanie innowacji. Stwarza ona więc warunki i atmosferę dla pobudzania i rozwoju kreatywności pracowników, ujawniania się ich uzdolnień i pomysłowości, a także poczucia własnego sprawstwa, które zwiększa odpowiedzialność i nasila motywację osiągnąć⁷.

⁵ M. Czerwiński, *Profile kultury*, Warszawa 1978, s. 38.

⁶ Por. K. Doktor, *Jakość pracy w aspekcie kierowania i zarządzania*, w: *Jakość pracy i warunków życia*, Warszawa 1978, s. 201.

⁷ Zob. X. Gliszczyńska, *Poczucie sprawstwa*, w: *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1983, s. 133-161.

W naszej gospodarce panuje niepodzielnie kultura asekuracyjna. Przedsiębiorstwa, poza wąską sferą sektora prywatnego, cechuje tzw. ociężałość innowacyjna, a ich kierownictwa i załogi zasklepiają się w wygodnym konserwatyzmie, rekompensując sobie skutki braku innowacyjności niemoralnymi cenami⁸. To pozwala im zachować egzystencję i bronić się przed upadłością, ale pogłębia ich zacofanie i prowadzi w konsekwencji do tego, że upada nam gospodarka narodowa. Czas tej ociężałości innowacyjnej już się na szczęście kończy. Rządowy program uzdrowienia gospodarki zakłada bowiem ożywienie mechanizmów rynkowych i wzrost ich roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a to oznacza, że jeśli chcą one zachować swoją egzystencję, muszą pobudzić i rozwijać własną przedsiębiorczość, a więc wpisać na trwałe innowacyjność w swoją kulturę i system zarządzania. Muszą przeto zastąpić kulturę asekuracyjną kulturą innowacyjną. „Chodzi tu — jak to podkreśla B. Wawrzyniak — o zmianę systemu tradycyjnego — eksponującego rzeczy nie ludzi, premiującego lojalność i prostacko rozumiany egalitaryzm, na taki system, w którym ceniona jest przede wszystkim wiedza ludzka, pomysłowość, inicjatywa, skłonność do podejmowania działań i odpowiedzialności za nie”⁹.

Konieczność tej reorientacji we wszystkich sektorach gospodarki traktowanych równoprawnie staje się naszym wyzwaniem rozwojowym, na które musimy i powinniśmy skutecznie odpowiedzieć, jeśli chcemy wyjść z zacofania gospodarczego i przywrócić sobie prawo do godnego życia. Sprostanie temu wyzwaniu jest oczywiście możliwe, pod warunkiem jednak, że zostaną stworzone rozwiązania systemowe podnoszące efektywność gospodarowania, a zwłaszcza wyzwalające energię i inicjatywę ludzi, ich wolę przedsiębiorczego działania, motywacje i aspiracje innowacyjne. Jak słusznie zauważa J. Szczepański, „sprostać wyzwaniom przyszłości mogą narody złożone z jednostek zdecydowanych, umiejących rozwiązywać swoje problemy osobiste w sposób skuteczny, dbające o swoje sprawy rodzinne i nie liczące na pomoc czy opiekę państwa”. Dlatego też „podstawową sprawą jest ukształtowanie obywateli naszego kraju w taki sposób, aby ograniczyć zachowania niepożądane, podnieść odsetek ludzi twórczych, rozwinać twórczość nie tylko tych jednostek wybitnie uzdolnionych, ale wszystkich, aby na dowolnym stanowisku pracy szukali usprawnień, drobnych doskonałości, aby zrozumieli, że rzeczy wielkie tworzą się przez sumowanie wielkich liczb drobnych szczegółów”¹⁰.

Te pożądane zmiany w świadomości i zachowaniach naszych obywa-

⁸ Zob. J. Penc, *Przedsiębiorczość w procesie gospodarowania*, Nowe Drogi 1989, nr 8, s. 65 - 76.

⁹ B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość w socjalizmie*, Nowe Drogi 1987, nr 4, s. 95 - 96.

¹⁰ J. Szczepański, *Polska wobec wyzwań przyszłości*. Warszawa 1989, s. 131 i 129.

teli, zmierzające do pobudzania ich kreatywności oraz chęci do działań innowacyjnych, rodzą zapotrzebowanie na pogłębione analizy teoretyczne dotyczące różnych aspektów zachowania się ludzi wobec zmian i uwarunkowań ich pozytywnego stosunku do wprowadzonych innowacji. Próbę takiej analizy w aspekcie psychospołecznym stanowi niniejsze opracowanie.

II. PSYCHOSPOŁECZNE BARIERY ZACHOWAŃ INNOWACYJNYCH

Zachowanie się ludzi wobec zmian jest zawsze nacechowane sprzecznościami. Może ono oscylować od entuzjastycznego poparcia do jawnej wrogości czy nawet sabotażu¹¹. Wynika to z samej natury człowieka, która „jednocześnie popycha go ku nowym zjawiskom i powstrzymuje przed ich przyjęciem. Tendencja do zachowań konserwatywnych współistnieje z tendencją do zachowań radykalnie nieraz nowatorskich. Lęk wobec nowości nieodstępnie towarzyszy pragnieniu odmiany, urozmaicenia, przygody. Wszystko to zależy od sytuacji, w jakiej człowiekowi wypadło pracować i żyć”¹².

Stosunek człowieka do zmiany (innowacji) jest zawsze wypadkową działania trzech czynników: cech (atrybutów) innowacji, cech jego osobowości oraz cech organizacji (przedsiębiorstwa). Niekiedy też ważną rolę w jego kształtowaniu może odgrywać czynnik czwarty, tj. otoczenie organizacji (np. rynek, zagrożenie ze strony innych przedsiębiorstw, konkurencja zagraniczna itp.). U nas czynnik ten nie ma wpływu na jednostkowe decyzje o przyswajaniu innowacji.

Wszystkie te czynniki wchodzą ze sobą w interakcje i jako układ decydują o tym, jak się ostatecznie zachowa człowiek w sytuacji zmiany. Jak wiadomo, zachowanie człowieka w każdej sytuacji jest funkcją jego osobowości (personality) i środowiska (environment), w którym żyje i pracuje. Toteż chcąc sformułować hipotezy, jak zachowuje się człowiek w sytuacji zmiany, trzeba bliżej określić, jaki on jest jako uczestnik procesów wytwórczych i jako członek organizacji.

Uczestnictwo człowieka w produkcji wyjaśnia znana koncepcja osobowości Douglasa McGregora (teoria X i teoria Y)¹³. Według teorii X „przeciętny człowiek cechuje się wrodzoną niechęcią do pracy, unikając jej jak tylko może” i dlatego „należy go na ogół zmuszać, kierować i rozkazywać mu, grożąc karami na wypadek oporu”. Przeciętny czło-

¹¹ Por. Z. Pietrasiński, *Psychologia kierownictwa*, w: *Psychologia pracy*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1979, s; 103.

¹² Z. Ratajczak, *Czynniki warunkujące przyswajanie innowacji*, Przegląd Organizacji 1980, nr 6, s. 246.

¹³ D. M. McGregor, *Leadership and Motivation*, Cambridge 1972, s. 5-20; tenże, *The Human Side of Enterprise*, New York 1960, s. 132.

wiek ma niewielkie aspiracje zawodowe, unika odpowiedzialności, nie podejmuje inicjatywy, pragnie spokoju i bezpieczeństwa i chętnie poddaje się kierownictwu innego człowieka. Teoria ta jest zbieżna z koncepcją człowieka utrwaloną przez „naukową organizację pracy”, która przyjęła tezę o wrodzonym lenistwie ludzi, o ich dążeniu do pracy powolnej i wygodnej („wrodzona skłonność popycha ludzi zwykłych we wszystkich czynnościach życiowych do typu pracy powolnej i wygodnej” — F. Taylor) i kierowaniu się w swoich działaniach motywem wyższego zarobku (*homo oeconomicus*).

Teorii X przeczy teoria Y (tego samego autora) opracowana na podstawie badań nad postawami i zachowaniami pracowników w środowisku pracy. Według tej teorii „niechęć do pracy nie jest wrodzoną cechą człowieka”. Ciągły nadzór i zagrożenie sankcjami nie są w żadnym przypadku „jedynym środkiem, który skłania każdego do czynnego uczestnictwa w realizacji celów przedsiębiorstwa. Korzystna dla tych celów jest taka sytuacja, w której człowiek dysponuje niezbędną samodzielnością i czuje się zobowiązany do ich realizacji, wykorzystując możliwości oparcia się na dyscyplinie wewnętrznej i samokontroli”. W świetle tej teorii przymus nie jest jedynym sposobem skłaniającym jednostkę do podejmowania wysiłku dla osiągnięcia celów. Człowiek bowiem może kierować sam sobą, jeśli wykonuje zadania, za które czuje się odpowiedzialny, a odpowiedzialność ta jest funkcją gratyfikacji, jaką osiąga on za ich realizację. Człowiek chce być za coś odpowiedzialny i ta skłonność ponoszenia odpowiedzialności stanowi dla niego czynnik mobilizujący. Przeciętni ludzie nie są wcale pozbawieni wyobraźni i zdolności twórczych, posiadają również umiejętności dostrzegania i rozwiązywania problemów nie tylko własnych, ale i organizacyjnych, wykazują inicjatywę i mają chęć do pracy. W praktyce jednak te ich zdolności i umiejętności (potencjał intelektualny) są wykorzystywane tylko w niewielkim stopniu. Jeśli w jakimś przedsiębiorstwie teoria X znajduje zastosowanie, to — zdaniem McGregora — obciąża to kierownictwo, a nie podporządkowanych mu ludzi. „Ludzie — pisze on — którzy są pozbawieni możliwości zaspokajania swoich pragnień w procesach pracy, zachowują się dokładnie tak, jak to wskazuje teoria X: są leniwi, bierni i boją się odpowiedzialności, sprzeciwiają się zmianom, stają się demagogami, stawiają absurdalne roszczenia ekonomiczne odwrotnie proporcjonalne do wartości swej pracy”. D. McGregor wypowiada się oczywiście za teorią Y i w niej widzi fundament nowej taktyki kierowania zespołami ludzkimi.

Pogląd ten podziela również wielu innych uczonych. Hans Seyle na przykład twierdzi, iż „charakterystyczną cechą człowieka jest nie jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swojego środowiska i siebie samego”¹⁴. Abraham Maslow twierdzi, iż natura ludz-

¹⁴ H. Seyle, *Stres okiełznany*, Warszawa 1977, s. 64.

ka nie jest doceniana, i że „człowiek ma wyższą naturę [...] i ta wyższa natura zawiera w sobie potrzebę wykonywania pełnej znaczenia pracy, potrzebę odpowiedzialności, twórczości, bycia szlachetnym i sprawiedliwym, czynów wartościowych i preferowania dobrej roboty”¹⁵. J. Szczepański zauważa, że „każda jednostka dysponuje zasobem sił, umiejętności i wiedzy, z których może uczynić bardzo zróżnicowany użytek, zasobem inicjatywy i przedsiębiorczości”, ale „ludzie działają sensownie wtedy, gdy mają poczucie ważności ich sensownych działań, gdy te działania zbliżają ich do realizacji celów życiowych i aspiracji”¹⁶.

Wydaje się, iż pogląd, że człowiek jest w gruncie rzeczy istotą działającą, twórczą i aktywną jest zasadny. Sposób, w jaki ludzie prowadzą swe życie czy wykonują swoją pracę, nie musi być wcale przejawem ich rzeczywistej natury, lecz jej zniekształcenia. Postępowanie ludzi może wynikać z narzuconej im egzystencji czy sposobu zarządzania (pełnienia ról pracowniczych). Ten sam człowiek może zachowywać się w sposób zupełnie odmienny, w zależności od panującego w danej organizacji klimatu psychospołecznego. Jeśli jest on nawet wyjątkowo kreatywnym, a pozbawi się go przez dłuższy okres wszelkiej samodzielności i zmusi do zachowań zgodnych z oczekiwaniami przełożonego (niekiedy pełnienia wręcz służalczej roli), jego kreatywność przygasa i zamiera¹⁷. Dlatego wnioskowanie o naturze ludzi ze sposobu ich życia i zachowania się w pracy jest zazwyczaj zawodne, gdyż w systemie biurokratycznym nawet geniusze mogą przekształcać się w apatycznych rutyniarzy.

Zachowanie się człowieka w organizacji z kolei zasadza się na kilku założeniach (regułach), a mianowicie¹⁸:

1. Człowiek w organizacji działa racjonalnie, co oznacza, że ocenia on każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne będące pochodną systemu motywacji i potrafi dokonywać wyboru wartości cenniejszych oraz unikać sytuacji przykrych. Tzw. wyuczona nieudolność, bezradność czy nieumiejętność usuwania błędów i uczenia się na błędach zmniejsza zdolność przystosowania się ludzi do zmian i obniża poziom tej racjonalności, ale jej nie przekreśla¹⁹.

¹⁵ A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Warszawa 1986, s. 216.

¹⁶ J. Szczepański, *Polska wobec wyzwań przyszłości*, Warszawa 1989, s. 88.

¹⁷ Dotyczy to zwłaszcza osób pracujących w zbiurokratyzowanych, rządzonych autokratycznie organizacjach. Spełniane przez nich role i sposoby wykonywania pracy wywierają silny wpływ na ich osobowość (silniejszy niż osobowość na pracę). „Człowiek, który zmuszony jest odgrywać rolę służalczą — piszą D. Katz i R. L. Kahn — nie może tego robić przez dłuższy czas bez zmian w osobowości. Większość umiejętności ginie, jeśli się ich nie używa” (D. Katz, R. L. Kahn, *Psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 292).

¹⁸ Por. B. Szczepański, *Człowiek w organizacji*, Przegląd Organizacji 1981, nr 7, s. 226-228.

¹⁹ Por. M. Crozier, *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967, s. 229, 345; G. Sędek, *Wyuczona bezradność*, w: *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, s. 167 - 186.

2. Człowiek posiada zhierarchizowany system potrzeb, które pragnie zaspokoić w pracy i poprzez pracę i które stanowią siłę napędową jego działania. Potrzeby te bowiem określają cele, do których on dąży, przy czym sposoby osiągania tych celów są wynikiem oceny uznawanych przez niego wartości. Są one głównie potrzebami związanymi z procesem pracy, typem zadań i treścią pracy (np. potrzeba identyfikacji, doskonalenia się, osiągnięć, zmiany, niezależności itp.), przynależnością do zespołu i życiem społecznym w środowisku pracy (np. potrzeba integracji, kontaktów, uczestnictwa, oparcia emocjonalnego, pozytywnej oceny zespołu itp.), procesem kierowania (potrzeba rzetelnej oceny ze strony przełożonego, potrzeba wysłuchania, uznania itp.) oraz z zatrudnieniem w danym przedsiębiorstwie (np. potrzeba zarobkowania, stabilizacji, bezpieczeństwa, orientacji itp.)²⁰.

3. Człowiek posiada pewien system interesów, tj. strukturalnie określonych orientacji działań. Interesy te są wyznaczane przez relacje między potrzebami odpowiedzialności, uprawnień, prestiżu, poziomu życia i władzy a systemem realizacji tych potrzeb. Interesy uświadomione przez pracownika stają się źródłem jego świadomych działań. W systemie tych interesów są interesy podstawowe i drugorzędne. Dla działania człowieka zasadnicze znaczenie mają oczywiście interesy podstawowe, to jest takie, których realizacja w dostrzegalnym stopniu zmienia sytuację jednostki lub grupy w organizacji. Zagrożenie tych interesów wywołuje mechanizmy obronne, polegające na uruchamianiu sił przeciwstawiających się zagrożeniu, przy czym owe mechanizmy są tym silniejsze, im wyżej usytuowane w hierarchii są interesy zagrożone.

4. Człowiek przynależy do organizacji poprzez mikrostruktury i jest motywowany nie przez cele i dążenia makrostruktury (organizacji), lecz przez cele i dążenia grupy pierwotnej, rozumianej jako zespół ludzi związany wspólną płaszczyzną działań, w którym możliwe są kontakty bezpośrednie pomiędzy wszystkimi jego członkami²¹. Człowiek bowiem poszukuje oparcia emocjonalnego w małej grupie i przez taką właśnie grupę postrzega on więzi społeczne. W takiej też grupie rozwijają się wzory postępowania w procesie pracy, normy moralne i opinie na temat słuszności działań i decyzji, tworzy się wewnętrzny system zachowań, składający się z sieci współzależnych czynności, interakcji, uczuć i struktury grupowej. Podstawową rolę w procesie upowszechniania jakiejś idei czy zmiany odgrywa zatem integracja jednostek w skali grup pierwotnych i umożliwienie im bezpośredniego wpływu na kształtowanie swojej sytuacji pracy²².

²⁰ Zob. J. Penc, *Reforma gospodarcza a system motywacyjny przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe UŁ — Politologia 1984, nr 11, s. 9 - 10.

²¹ Zob. G. C. Homans, *The Human Group*, New York 1968, 's. 1.

²² Zgodnie z tzw. paradoksem Mancura Olsona wspólnota dążeń grupy nie gwarantuje wspólnoty i jedności działania. Dążenie poszczególnych jednostek do

5. Człowiek działający w organizacji tworzy sobie dodatni obraz samego siebie i pozytywnie ocenia swoje możliwości pełnienia roli pracowniczej. Dodatnie wyobrażenie o sobie jest po prostu „koniecznością życiową, jest podtrzymywaniem zdolności do działania”²³. Preferuje on osobiste interesy, poszukuje własnej drogi rozwoju i samorealizacji, możliwości wykorzystania w pracy swoich cech i właściwości indywidualnych dla potwierdzenia własnej sprawności i ważności. „Człowiek — stwierdza J. Szczepański — jest dla siebie wartością jako niepowtarzalna indywidualność i jako taka także i dla społeczeństwa, gdyż »bogactwo« we wszystkich aspektach społeczeństwa wynika nie z jednorodności wspólnych cech ludzi, nie z tego, co jest w nich podobne, ale z tego, co jest w nich różne, jedyne, niepowtarzalne, czyli z indywidualności osób na to społeczeństwo się składających. Nadając jednostce wartość, indywidualność »musi« także utrzymać jej tożsamość w swoim własnym interesie i w interesie społeczeństwa. Tu leży największa pomyłka tych wszystkich ideologów i teoretyków, którzy wartość człowieka dla społeczeństwa wiążą z jego »uspołecznieniem«”²⁴. Mądra organizacja przeto powinna docenić tkwiące w każdym człowieku potencjalne możliwości i stwarzać warunki do ich pełnego ujawnienia się i spożytkowania.

6. Człowiek w organizacji uczy się i doskonali swoje umiejętności, zdobywa mądrość i doświadczenie życiowe, analizując sprawstwa własne i innych ludzi, tj. związki przyczynowe zachodzące między własną bądź cudzą aktywnością a zdarzeniami, które ta aktywność wywołała. Sprawczość człowieka nie jest tylko przetwarzaniem otaczającej go rzeczywistości (zewnętrznej): materialnych rzeczy, stosunków międzyludzkich czy zastanych wartości. „Jest to twórczość, dla której pierwszym tworzywem jest sam człowiek. Człowiek przez działanie kształtuje przede wszystkim sam siebie”²⁵. Doświadczenia nabyte w organizacji stanowią dla człowieka punkt odniesienia przy ocenie nowych zjawisk. Zachowania, którym towarzyszą nagrody są wzmacniane i generowane, zaś te, którym towarzyszą sankcje — hamowane i eliminowane. Zachowania nagradzane, ale w odczuciu pracownika niemoralne (niezgodne z jego systemem wartości), neurotyzują jego zachowanie i niszczą kreatywny stosunek do pracy, zawodu oraz celów i dążeń organizacji.

7. Człowiek realizuje cele organizacji, jeśli uzna je za własne, tzn. jeśli dostrzeżę on zależność funkcjonalną między tymi celami a celami

realizacji indywidualnych dążeń nie wystarczyły one efektywnie w realizacji wspólnego dobra. W tym dążeniu ważną rolę odgrywają czynniki „irracjonalne”: solidarność uczuciowa, podobieństwo sytuacji życiowej i sposobu wyrażania się, identyczność akceptowanych norm, wspólnie przeżyte wydarzenia itp. (J. D. Reynaud, *Źródła konfliktów społecznych*, Prezentacje 1981, nr 2, s. 25 - 26).

²³ J. Szczepański, *Sprawy ludzkie*, Warszawa 1988, s. 45 - 46.

²⁴ J. Szczepański, *O indywidualności*, Warszawa 1988, s. 112.

²⁵ K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Kraków 1969, s. 73.

własnymi lub grupowymi. Nie jest on (mimo nacisku kierownictwa) biernym podmiotem w określaniu własnych ról i nie „jest biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale w zupełnie konkretnym sensie tworzy on swój świat”²⁶. Dostrzega on jedne cele, inne ignoruje, a jeszcze inne interpretuje w sposób odpowiadający jego potrzebom i interesom. Uznanie celów organizacji uwarunkowane jest istniejącym systemem motywacji i stopniem, w jakim system ten preferuje wartości i zachowania uważane przez pracownika za społecznie godziwe. Uznanie to może być przez samą organizację osłabiane, bądź wzmacniane. Osłabienie mogą powodować różne dysfunkcjonalne zachowania kierownictwa (np. wyuczona nieudolność, tzn. działania oparte na przestarzałych umiejętnościach chociaż skuteczne w przeszłości, nadmierny formalizm w działaniu, nabyte uprzedzenia, selektywne postrzeganie celów organizacji itp.). Wzmocnienie zaś może ona osiągnąć dzięki wypracowaniu własnej „ideologii”, która, wpajana jej członkom, ułatwia im internalizację celów i zapewnia konieczny ich konformizm i lojalność²⁷.

Wprowadzana innowacja może powodować nawet zasadnicze zmiany w ukształtowanych w organizacji zasadach postępowania (regułach gry obowiązujących dotychczas jej uczestników), a w konsekwencji i w systemie zachowań ludzi. Zmiany te, burząc istniejący stan i porządek, mogą więc napotkać opór ze strony tych, którzy muszą się im poddać i muszą je sobie przyswoić. Opór ten wyraża pewien stan psychiczny, który na zewnątrz objawia się albo podjęciem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian (opór czynny), albo w powstrzymaniu się od działań przyczyniających się do powodzenia zmiany, gdy te zależą od samego pracownika (opór bierny)²⁸.

Motorem powstawania oporu i wyzwalania niechęci wobec zmian jest zmniejszenie u pracowników poczucia własnego bezpieczeństwa, a więc odczuwanie tych zmian jako niepewnych, a nawet rodzących zagrożenie (ekonomiczne i emocjonalne). Poczucie bezpieczeństwa jest bardzo silne u wszystkich ludzi, zwłaszcza u osób starszych, chociaż nie jest ono na codzień ujawniane. Poczucie to nasila się w sytuacjach niepewnych, kiedy porzuca się coś, co jest „dobre”, znane i zadowalające i kiedy ma się przeświadczenie o znikomym wpływie własnego sprawstwa na przebieg i skutki wprowadzanej zmiany, a także świadomość braku wcześniejszych sukcesów. Abraham Maslow, tworząc swoją hierarchię potrzeb, potrzebę bezpieczeństwa umieścił na drugim miejscu za potrzebami fizjo-

²⁶ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Warszawa 1984, s. 231.

²⁷ Internalizacja, to proces przekształcenia różnych normatywnych aspektów kultury w nieodłączną część struktury osobowości, a więc proces psychiczny polegający na przyjmowaniu, przyswajaniu przez jednostkę określonych norm, wartości, reguł i zasad postępowania (T. Parsons, *Struktura społeczna a osobowość*, Warszawa 1969, s. 12 - 113).

²⁸ Por. C. Sikorski, *Reorganizacja a usprawnienie*, Warszawa 1975, s. 110 -111.

logicznymi. Do tej potrzeby zaliczył takie potrzeby, jak: pewności, stałości, zależności, opieki i oparcia, wolności od lęku, niepokoju i chaosu, potrzebę ładu, porządku, przestrzegania określonych praw, potrzebę opieki silniejszego itp. Potrzeby fizjologiczne (potrzeba zaspokojenia głodu, pragnienia, potrzeba snu, aktywności, doznań zmysłowych itp.) i potrzeby bezpieczeństwa uznał za potrzeby niższe, zaś potrzeby afiliacji (miłości, czułości, przynależności), potrzeby szacunku (osiągnięć, prestiżu i uznania) oraz potrzebę samorealizacji („tendencję do zrealizowania swoich możliwości”) za potrzeby wyższe²⁹. Zgodnie z jego koncepcją najsilniejsze są potrzeby niższe (zwłaszcza fizjologiczne) i w razie niezaspokojenia wypierają one wszystkie inne potrzeby³⁰. Oznacza to, iż naruszenie potrzeby bezpieczeństwa uruchamia różne mechanizmy obronne, które pobudzają człowieka do zachowań i działań umożliwiających mu przetrwanie niepewnych warunków bądź przywrócenie dobrze znanego stanu rzeczy. Owe zachowania i działania są tym wyraźniejsze i silniejsze, im większą niepewność powoduje nowa sytuacja.

Poczucie obawy (lęku) przed nowym nie występuje oczywiście z jednakową siłą u wszystkich ludzi. Zależy ono od wielu czynników i okoliczności: demograficznych, społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych, kulturowych itp., decydujących o ich podatności na innowacje, tj. gotowości do działań nie zrutynizowanych, nowych, wymagających inwencji i inicjatywy. Może być ono silne zwłaszcza w tych środowiskach, gdzie od lat obowiązuje biurokratyczna, letargiczna organizacja, gdzie praca jest źle zorganizowana, gdzie ludzie mają niskie wykształcenie i aspiracje zawodowe, gdzie hamowana jest inicjatywa i przedsiębiorczość, a premiowany konformizm i prymitywna lojalność wobec kierownictwa³¹. Pracownicy działający w takich warunkach — stwierdza A. Sarapata — „nie będą skłonni do zmian usprawniających pracę; ponieważ »grozi« im pra-

²⁹ A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York 1954, s. 35 - 47. Potrzeba bezpieczeństwa zaspokajana jest przez stałość, stabilność sytuacji rodzinnej i zawodowej, pewność awansu zawodowego oraz jasność i zrozumiałość systemu, w którym człowiek żyje. Wyraża się to między innymi skłonnością do otaczania się ludźmi i przedmiotami znanymi, niechęcią do zmian i potrzebą pewności zachowania pozycji społecznej.

³⁰ „Jeśli wszystkie potrzeby są niezaspokojone i w organizmie dominują potrzeby fizjologiczne — stwierdza A. Maslow — to wszystkie inne potrzeby mogą po prostu przestać istnieć, bądź zostać zepchnięte na najdalszy plan” (ibidem, s. 37).

³¹ W takich warunkach mogą powstać silne przeszkody dla wprowadzenia zmian zwane biurokratycznymi barierami innowacji. Bariery te, to m. in. izolacja kadry kierowniczej najwyższego szczebla, nieznanomość funkcjonowania przedsiębiorstwa, nietolerancja dla ludzi twórczych i pomysłowych, traktowanych często jako utrudnienie dla jego bieżącego funkcjonowania, dominacja krótkiego horyzontu czasu, nadmiernie rozwinięta rachunkowość i sprawozdawczość, nadmierny „racjonalizm”, przywiązanie do „porządku”, unikanie dezorganizacji powodowanej innowacją, nadmierne rozbudowanie struktury organizacyjnej, zupełny brak motywacji dla działań innowacyjnych itp.

ca dobrze organizowana, nie będą skłonni do akceptacji zmian burzących spokój i korzystną sytuację chaosu"³².

Obawa przed nowym jest zawsze silniejsza u ludzi starszych. Młodzi mają większą (dużą) zdolność adaptacyjną (biologiczną i psychospołeczną) do wprowadzanych zmian, chętniej też zmiany akceptują, a nawet się ich domagają. „Młodzież — pisze J. Szczepański — zawsze żyje w świecie zmienionym i szybko zmienianym [...], lepiej rozumie zachodzące zmiany, lepiej pojmuje ich sens i skutki niż ludzie starsi"³³. Dla ludzi młodych zmiany stanowią często jedyną szansę zdobycia sukcesu, zaspokojenia potrzeby uznania i autokreacji. Zaspokojenie tych potrzeb daje wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności osobistej, mobilizuje do jeszcze większych starań i pełniejszego rozwijania swoich kwalifikacji i uzdolnień. Ludzie starsi natomiast unikają zmian. Ich podatność na nie jest niewielka, często nawet manifestują oni otwartą niechęć wobec wszelkich zmian, mimo iż ich skutki z punktu widzenia większości osób są oceniane jako korzystne. Ten ich opór wobec zmian nie wynika wcale z tzw. etosu trwania przy swoim (choć i tego nie należy lekceważyć), lecz z ograniczonych ich możliwości psychofizycznych i utrudnionej adaptacji do zmieniającej się sytuacji pracy³⁴.

Opory wobec zmian mają nie tylko charakter jednostkowy, ale i grupowy. Występują one z różną siłą w różnych grupach roboczych i na różnych szczeblach zarządzania. Najważniejsze są oczywiście opory ze strony bezpośrednich wykonawców procesu innowacyjnego. Ich stosunek do wdrażanej innowacji przesądza zasadniczo o sprawności całego procesu, a nawet może być główną przyczyną zaniechania zaplanowanej zmiany, bądź też pozornego wdrożenia i funkcjonowania „innowacji"³⁵. Każda więc grupa pracowników może się obawiać, iż jej sytuacja pracy może ulec mniej lub bardziej radykalnej zmianie i że prócz korzyści zostanie narażona na określone uciążliwości i przykrości. Tak na przykład kierownictwo odnosi się z rezerwą do nowych rozwiązań, gdyż zakłócają one tok produkcji, a nawet mogą zagrażać wykonaniu zaplanowanych zadań.

Ponadto jest ono niechętnie załatwianiu różnych spraw formalnych, jakie wiążą się z przyjęciem i wdrażaniem innowacji. Popiera natomiast te zmiany, które samo kreuje. Jak wynika z badań: „Najwięcej sukcesów innowacji odnotowano w przypadkach, gdy nosicielami idei były osoby

³² A. Sarapata, *Morale pracy — blaski i cienie*, Nowe Drogi 1980, nr 6, s. 126.

³³ J. Szczepański, *Tworzyć lepszy świat*, Tygodnik Kulturalny 1987, nr 42, s. 13.

³⁴ Zob. J. Penc, *Wiek podeszły a przydatność do pracy*, Ochrona Pracy 1983, nr 7, s. 10-12; tenże, *Polityka racjonalnego zatrudnienia ludzi w starszym wieku*, Polityka Społeczna 1987, nr 9, s. 20 - 24.

³⁵ Por. *Wprowadzanie innowacji*, w: *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, pod red. A. K. Koźmińskiego, Warszawa 1979, s. 231.

zajmujące stanowiska kierownicze, przy czym relatywnie najwięcej wdrożeń (75%) dotyczyło przypadków, gdy rolę tę spełniali dyrektorzy przedsiębiorstw lub ośrodków badawczo-rozwojowych. Odsetek wdrożeń małał, gdy nosicielami idei byli innowatorzy zajmujący niższe stanowiska kierownicze, stanowiąc w tych przypadkach ok. 30%. O ile zaś nosicielami idei byli szeregowi pracownicy — przedsięwzięcia innowacyjne w badanych przypadkach kończyły się niepowodzeniem"³⁶. Niechętnie ustosunkowują się do innowacji także mistrzowie. Obawiają się oni trudności związanych z pokonywaniem niechęci robotników i przystosowaniem się do zmienionych warunków. Wiedzą bowiem, że wprowadzając innowację kierownictwo koncentruje się głównie na problemach techniczno-organizacyjnych, pomniejszając bądź lekceważąc sprawy psychospołeczne, co staje się powodem niezadowolenia załóg i powstawania konfliktów z przełożonymi, a więc i źródłem utrudnień w kierowaniu zespołami ludzkimi. Najwięcej wątpliwości i obaw związanych z innowacją mają zawsze robotnicy. Jeśli nawet nie wykazują oni jawnej dezaprobaty, to zazwyczaj przyjmują postawę wyczekiwania, uzależniając swoje zaangażowanie w innowację od rzeczywistych jej efektów (od zakresu spełnienia ich oczekiwań). Obawiają się najczęściej obniżenia zarobków, ustalenia niekorzystnych dla nich norm, zwiększenia wysiłku, trudności w podołaniu nowym obowiązkom (głównie starsi robotnicy), obniżenia stawki płacy, spadku premii, przesunięcia do innej pracy, obniżenia prestiżu zawodowego i zadowolenia z pracy, zmiany kwalifikacji bądź konieczności ich uzupełnienia, przeżywania ponownej adaptacji, zerwania więzi koleżeńskich itp. Z badań przeprowadzonych w 8 łódzkich zakładach prowadzących modernizację wynika, że planowane zmiany budziły obawy dotyczące:

- możliwości utraty dotychczasowej stabilizacji (36,4%).
- wzrostu intensywności pracy (27%),
- konieczności zmiany kwalifikacji (48,6%),
- trudności przystosowania się do nowego, nieznanego (75,6%).

Obawy te wystąpiły mimo upowszechnienia opinii, że celem zmiany jest poprawa szeroko rozumianych warunków pracy i płacy, co stanowiło niewątpliwie czynnik rozbudzający postawy innowacyjne³⁷.

Opór wobec zmian może wynikać nie tylko z faktu ich wprowadzania, ale także z warunków, na jakich są one wprowadzane i zastosowanego sposobu ich realizacji³⁸. Opór ten nie może i nie powinien być oceniany jako zjawisko wyłącznie negatywne, gdyż spełnia on także rolę

³⁶ Z. Borowska-Kwasik, W. Kasperkiewicz, *Determinanty powodzenia innowacji w przemyśle*, Problemy Ekonomiczne 1980, nr 4, s. 71.

³⁷ E. Jędrych, J. Paul, *Uwarunkowania gotowości innowacyjnej pracowników przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1987, nr 12, s. 20.

³⁸ Zob. A. Gniazdowski, *Badania — wdrożenia. Rola placówek badawczych we wdrażaniu innowacji technicznych*, Warszawa 1977, s. 21.

pozytywną. Może on wynikać na przykład z samoobrony pracowników przed nie zawsze przemyślanymi i korzystnymi zmianami, niewłaściwymi mechanizmami ich wprowadzania, czy wreszcie przed nadmiarem zmian przekraczających możliwości przystosowawcze człowieka³⁹.

Opór wobec zmian może więc wynikać z różnych przyczyn, jego źródła mają bowiem bardzo złożony charakter, gdyż złożone są potrzeby pracowników realizujących procesy innowacyjne i warunki tworzące w przedsiębiorstwie klimat dla innowacji. Jedne z tych potrzeb, jak np.: awansu zawodowego, uznania i prestiżu, tworzenia czegoś nowego, osiągania sukcesów — sprzyjają poszukiwaniu i wdrażaniu innowacji; inne potrzeby, jak np.: poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, przywiązanie do tradycji, czy potrzeba spokoju i wygody — skłaniają do unikania nowych zadań zmuszających do myślenia⁴⁰. Toteż chcąc zredukować i przełamać ten opór, trzeba poznać dokładnie owe przyczyny, a następnie skutecznie je usuwać, dzięki powiązaniu skali zaspokojenia potrzeb pracowniczych z kierunkami doskonalenia techniki i organizacji.

III. SPOSOBY STYMULOWANIA ZACHOWAŃ INNOWACYJNYCH

Wprowadzanie innowacji jest zawsze procesem złożonym wymagającym tzw. psychologicznego przygotowania zmiany, tj. pozyskania akceptacji i współdziałania pracowników w procesie jej wdrażania. W praktyce zmiany często wprowadza się dopiero wtedy, gdy już nie można ich uniknąć, a więc pod wpływem konieczności. Sprawia to, że są one wprowadzane w sposób chaotyczny i wyrywkowy, napotykają opór nieprzygotowanych do ich przyswojenia pracowników i nie zapewniają oczywiście pożądaných rezultatów. Pracownicy postawieni nagle wobec większych lub mniejszych zmian odczuwają niepokój, gdyż to, co zostało sprawdzone, ulega likwidacji, a nowe staje się niewiadomą. Kierownictwo, które ignoruje ten niepokój, stawia pod znakiem zapytania realizację celu zmiany i stwarza możliwość pojawienia się otwartej wrogości. Pracownicy w takiej sytuacji dążą do samoobrony, tj. blokowania zmian i utrzymania przebiegu pracy sprawdzonego w praktyce. Ich odwadze przeciwstawia się obawa, która zyskuje na znaczeniu. Okazuje się bowiem że tendencje homeostatyczne, skłonność do redukcji niepewności i mechanizmy obronne mają zazwyczaj przewagę nad tendencjami wzrostu". Siła tej samoobrony zależy oczywiście od stopnia przygotowania osób objętych innowacją, wielkości i natężenia dokonywanych zmian oraz doświadczeń płynących z uprzednio wprowadzonych innowacji.

³⁹ Por. Z. Pietraśiński, *Twórcze kierownictwo*, Warszawa 1975, s. 104-105.

⁴⁰ Por. S. Kasprzyk, *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, Warszawa 1980, s. 45-46.

⁴¹ Por. A. Masłowski, *W stronę psychologii istnienia*, Warszawa 1986, s. 200 - 201.

Pracownikom trzeba zapewnić możliwość „wewnętrznego” przygotowania się do zapowiedzianych zmian. W żadnym razie ich oporu nie można przełamywać uporem kierownictwa. Bez konsensusu — jak wiadomo — innowacja będzie wprowadzana ze znacznymi trudnościami, jej wprowadzenie i funkcjonowanie może być wręcz pozorne, a każda kolejna propozycja może być kwestionowana i odrzucana bez względu na merytoryczną wartość. Kluczem do powodzenia innowacji jest stwarzanie pracownikom możliwości uczestnictwa w ich przygotowaniu i wprowadzaniu, uczenia się nowego i czerpania korzyści z wprowadzanych zmian. Takie możliwości stwarza kultura innowacyjna, w której strategia, struktury organizacyjne, procesy i instrumenty oraz cały system wartości, a zwłaszcza zachowanie się kierownictwa są konsekwentnie nakierowane na wspieranie i aktywizowanie innowacyjności.

Kultura przedsiębiorstwa nie powstaje oczywiście z dnia na dzień, tworzona jest zawsze przez dłuższy czas, często nawet przez kilka generacji. Przekształceń kulturowych nie da się też dokonać mechanicznie. Zmiany w tym zakresie nie mogą polegać wyłącznie na formalnych decyzjach i apelach, chociaż te mogą ułatwić owe przekształcenia. Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa jest przede wszystkim wynikiem świadomej selekcji ludzkich zachowań i postępowania. Na zachowania te mają wpływ różne hierarchie wartości, różne poglądy i normy, nie zawsze przez pracowników uświadamiane. Kierownictwo zatem powinno inspirować i ułatwiać ewolucję istniejącej kultury, ukazywać te wartości i stwarzać oraz utrzymywać normy zachowań, które byłyby korzystniejsze. Do codziennych działań powinno ono wprowadzać przestrzeganie norm i wartości pożądaných, inspirować odpowiedni sposób myślenia i działania, powodować, by pracownicy uświadomili i internalizowali sobie owe wartości i normy, by uczyli się kultury własnego przedsiębiorstwa i sami ją tworzyli. Jeśli nauczą się oni nowego, jeśli zmiany będą dla nich korzystne, jeśli nastąpi uzgodnienie i dopasowanie wspólnych interesów, z biegiem czasu wytworzy się nowa kultura przedsiębiorstwa — kultura innowacyjna. Trzeba wyraźnie podkreślić, iż decydującą rolę w kształtowaniu tej kultury ma zawsze kierownictwo najwyższego szczebla. Zmiany są bowiem możliwe tylko wówczas, gdy za nimi stoi kierownictwo, które swoim postępowaniem pokazuje, jakie normy i wartości obowiązują w przedsiębiorstwie i jakie działania są źródłem jego sukcesów. Jeśli kierownictwo jest w stanie inspirować i egzekwować wysoką etykę pracy oraz innowacyjne myślenie i jeśli traktuje ono własne doskonalenie oraz wyznawaną przez siebie hierarchię wartości jako część składową procesów innowacyjnych, wówczas tworzą się mocne podstawy do formowania się takiej kultury.

Proces formowania tej kultury ułatwiają różne działania kierownictwa. Można wskazać na pewne działania, które w każdym przedsię-

biorstwie, bez względu na jego specyfikę, prowadzą do pobudzenia i wzrostu przedsiębiorczości oraz ułatwiają zachowania innowacyjne.

Po pierwsze — uznanie konieczności innowacji. Zrozumienie potrzeby i celowości innowacji ma zawsze znaczenie zasadnicze dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Od tego bowiem zależy nastawienie kadry kierowniczej na gromadzenie niezbędnych informacji, poszukiwanie nowych koncepcji i ulepszeń, angażowanie się pracowników w realizację dobrych pomysłów i przyznawanie środków dla „przyszłości”, a więc i godzenie potrzeb przyszłych z potrzebami bieżącej działalności.

Po drugie — określenie obszarów poszukiwań. Przedsiębiorstwo podejmując działalność innowacyjną powinno jasno określić kierunki swojej ekspansji rozwojowej, skupić się na tym, co najważniejsze, co może szybko przynieść sukces, ułatwić mu nie tylko przetrwanie, ale i podnieść stopień jego konkurencyjności. Musi ono wziąć pod uwagę cały system swego funkcjonowania, tj. projektowanie produktów, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż i ewentualny serwis (usługi świadczone klientom). W systemie tym występują zawsze silne i słabe punkty, toteż przedsiębiorstwo powinno je uwzględnić. Powinno ono wziąć pod uwagę zwłaszcza następujące czynniki: szczególnie silne punkty swojej działalności, ich istotę, lokalizację, zakres i znaczenie; posiadane rezerwy wzrostu produkcji i podaży; potencjał innowacyjny poszczególnych swoich struktur oraz stopień podejmowanego ryzyka.

Po trzecie — określenie problemów wymagających pilnego rozwiązania. Po określeniu ram i kierunków poszukiwań trzeba zdefiniować problemy wymagające rozwiązania. Trzeba określić przede wszystkim te, których rozwiązanie daje potencjalnie duże możliwości korzystnych i łatwych do zastosowania pomysłów. W gąszczu problemów trzeba wyłowić najważniejsze, najbardziej użyteczne, a jednocześnie praktyczne. Nie należy przy tym przesadzać z tzw. pseudonowatorstwem. Nie chodzi przecież tylko o zmiany i nowości, lecz o takie innowacje, które są korzystne. Częste i niewiele wnoszące zmiany powodują niepotrzebne zakłócenia, redukują zaufanie, a mnożą przeszkody i wyolbrzymiają niepewność.

Po czwarte — zapewnienie innowatorom warunków technicznych, finansowych i organizacyjnych umożliwiających opracowanie zgłaszanych rozwiązań. Pracownicy zgłaszający pomysły powinni mieć dostęp do urządzeń i środków finansowych umożliwiających ich realizację, powinni też mieć możliwość korzystania z rad specjalistów — fachowej konsultacji i pomocy. Twórczość innowacyjna powinna być odpowiednio zorganizowana. W przedsiębiorstwie powinna być powołana osoba odpowiedzialna za działalność innowacyjną. Ze względu na szczególną wagę tej proble-

matyki funkcję tę mógłby pełnić wyspecjalizowany zespół. Dostarczałyby on konkretnych propozycji (najlepszych rozwiązań), co ułatwiłoby dyrekcji i samorządowi pracowniczemu podejmowanie szybkich i przejściowych decyzji. Zespół taki powinien składać się z najbardziej kreatywnych pracowników przedsiębiorstwa i zapraszanych do współpracy specjalistów.

Po piąte — stwarzanie korzystnego klimatu psychospołecznego dla innowacji. W takim klimacie, zwanym innowacyjnym, ceniona jest przede wszystkim wiedza, pomysłowość, inwencja i inicjatywa oraz skłonność do podejmowania działań i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Taki klimat jest tworzony przez nowocześnie myślących kierowników, odważnych i dążących do sukcesu. Dopingują oni swoich podwładnych do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań, chronią tzw. trudnych pracowników czyli konstruktywnych nonkonformistów. Spełniają swoją funkcję kierowania w sposób twórczy, tj. w taki, który sprzyja postępowi w danej dziedzinie oraz rozwojowi podwładnych⁴².

Po szóste — tworzenie pobudzającego innowacje systemu motywacji. Pracownicy powinni być pozytywnie motywowani do podejmowania innowacji, mieć przeświadczenie, że dzięki niej coś zyskają. W przeciwnym razie będą się jej aktywnie lub pasywnie przeciwstawiać. Toteż trzeba im jasno pokazać osobiste korzyści. Stosowana motywacja powinna być zarówno natury materialnej, jak i moralnej. Premia z tytułu wdrażania innowacji powinna stanowić znaczący składnik wynagrodzenia, być proporcjonalna do włożonego przez pracownika wysiłku i nie przeradzać się w sztywny dodatek do płacy. Gratyfikacja moralna powinna być również wysoka, a osiągnięcia innowacyjne powinny spełniać ważną rolę w systemie awansowania pracowników.

Po siódme — zmniejszanie oporów wobec innowacji dzięki umiejętnemu postępowaniu w przypadku wprowadzenia zmiany. Zdaniem wielu specjalistów, by zmniejszyć ten opór, należy postępować następująco⁴³:

- zmiany nie należy rozpoczynać wówczas, gdy jakiegokolwiek przyczyny wywołują niezadowolenie pracowników, których ma ona dotyczyć;
- zmiana nie powinna być zaskoczeniem dla pracowników, a pierwsza o niej informacja powinna pochodzić z autorytatywnego źródła i świadczyć, że jest przedsięwzięciem przemyślanym i należycie przygotowanym;
- do prezentacji i popularyzacji proponowanej zmiany należy wyznaczyć osoby cieszące się autorytetem wśród pracowników, których ma ona dotyczyć, a także pozyskać aprobatę grup nieformalnych. Odbiorca

⁴² Zob. Z. Pietrasiński, *Psychologia kierownictwa*, s. 98.

⁴³ B. Nogalski, *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*, Gdańsk 1976, s. 61.

informacji zazwyczaj ocenia dwa jej aspekty: samą informację oraz wiarygodność źródła jej emisji;

— w informacji o zmianie należy z jednej strony podkreślić realne jej korzyści, podać przykłady innych instytucji, w których zmiana dała pozytywne rezultaty, z drugiej zaś pokazać i udowodnić wszelkie korzyści osobiste, jakie ze zmiany wynikają dla pracowników. Przeciętny pracownik winien być przekonany, że zmiana przyniesie w ostatecznym rezultacie korzyść, a spodziewane trudności będą miały charakter przejściowy;

— projekt zmiany nie może być zrozumiany przez pracowników jako ujemna ocena tych, którzy pracowali w dotychczasowych warunkach. Koncepcja zmiany powinna podkreślić fakt, iż zmiana jest nieunikniona jako obiektywna konieczność dostosowania się instytucji do jej statutowych celów lub zmienionego otoczenia;

— nie można działać zbyt szybko, stosować przymusu ani zaostrzać kontroli. Tego typu posunięcia wywołują nerwową atmosferę w instytucji, co nie sprzyja skutecznej realizacji zmiany.

IV. UWAGI KOŃCOWE

Kultura panująca w przedsiębiorstwie jest dzisiaj powszechnie uważana za ważny czynnik jego istnienia i rozwoju. Może ona przyczyniać się zarówno do sukcesu, jak i upadku przedsiębiorstwa. Podstawowym wyróżnikiem jakości tej kultury jest stopień zaangażowania pracowników w tworzenie i przyswajanie innowacji. Uformowana kultura może w znacznym stopniu uzupełniać stosowany system motywacji (w tym także procesów innowacyjnych), gdyż wspólnie wyznawane wartości, poglądy i normy mają dużą siłę motywacyjną i wpływają korzystnie na zachowania pracowników i angażowanie się w sprawy przedsiębiorstwa. Zachowanie przy wysokiej kulturze jest regulowane poczuciem tego, co jest dla przedsiębiorstwa dobre, a co złe oraz moralną odpowiedzialnością pracowników, w pewnym stopniu niezależną od nagród i kar.

W naszych przedsiębiorstwach brak jest wciąż kultury innowacyjnej, bo bardzo niska jest ranga innowacji w procesie gospodarowania i nie ma też presji zewnętrznej na ich tworzenie i upowszechnianie. Zachowania kierownictwa utrwalane przez całe lata przez klimat biurokratyczny nie są nastawione na promowanie innowacji, pomysłowości i inicjatywy pracowniczej, a pracownicy zwykle opierają się wszelkim zmianom, gdyż wszystkie dotychczasowe programy uzdrawiania gospodarki przedsiębiorstw okazały się zawodne. Pracownicy zagrożeni w swoich podstawowych potrzebach (deprywacja potrzeby bezpieczeństwa koreluje się ujemnie z potrzebą osiągnięć) koncentrują wysiłki na obronie swych pozycji i przywilejów, nie zwracając uwagi na dobro przedsiębiorstwa, ani na

korzyści, jakie sami mogliby odnieść w przyszłości. Nie mają też zaufania do swoich zwierzchników, a często także i przekonania, że zmiany będą korzystne i że uzyskane efekty przekroczą znacznie poniesione straty. Zazwyczaj kieruje nimi obawa, że nowa sytuacja stworzy wymagania, którym nie będą w stanie sprostać. Toteż choć zdają sobie sprawę, że zmiany są nawet racjonalne i pożądane, walczą o zachowanie istniejącego stanu, odwołując się często do błędnych decyzji i poglądów w przeszłości.

Takie postawy i zachowania prowadzą nasze przedsiębiorstwa do upadku. Uchronić się przed nim muszą one same, pokonując swoją ociężałość innowacyjną i pobudzając kreatywność własnych pracowników, tak aby powstały nowe koncepcje i nowe pomysły nadające się do wewnętrznego zastosowania. Od państwa nie mogą one oczekiwać aktywnego wsparcia innowacji, lecz usuwania barier formalno-prawnych utrudniających ich tworzenie i wprowadzanie.

Przedsiębiorstwa zatem muszą podjąć szerokie działania na rzecz rozwoju innowacji. Nawet w warunkach kryzysu, a może szczególnie w takich warunkach powinny one poszukiwać szans rozwoju w innowacjach, a nie tylko ograniczać działalność, podnosić ceny i myśleć o przetrwaniu.

Wiadomo powszechnie, że zdrowy rozwój każdej organizacji zależy przede wszystkim od zdrowego rozwoju jej najwyższego kierownictwa. Jeśli kierownictwo nie jest przedsiębiorcze i nie premiuje potrzeby osiągnięć, to nawet najbardziej kreatywny pracownik nie stanie się nowatorem. Jeśli zaś zaangażowanie tego kierownictwa nie uzewnętrznia się w działaniu, inwencji i kreatywności, lecz w rezygnacji i skostnieniu, to nie powstanie klimat dla innowacji i nie staną się one ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa. Kadra kierownicza musi sobie zdać sprawę, że dzisiejsze przedsiębiorstwo tylko wtedy może liczyć na egzystencję w przyszłości, gdy jest czułe na innowacje i ma zdolność do ich tworzenia. Tylko bowiem wówczas może ono operować na swoich rynkach zbytu ewentualnie zdobywać nowe. Temu wymogowi podlegają dzisiaj wszystkie przedsiębiorstwa: produkcyjne, handlowe, usługowe, a także rzemiosło. Tak więc, tworzenie w każdym przedsiębiorstwie kultury innowacyjnej staje się już dzisiaj przyszłościową inwestycją o zasadniczym znaczeniu.

INNOVATIVE CULTURE OF AN ENTERPRISE AND INNOVATIVE BEHAVIOURS

Summary

In his article the author discusses various aspects of innovative behaviour in an enterprise. He presents conditions favourable and detrimental to that process.

A key to the succes of innovative behaviour in an enterprise in the creation of so-called innovative culture. In such culture, the strategy, organizational structu-

re, economic processes and instruments, as well as the hierarchy of values, norms and behaviours, especially those of the management, are directed towards the support and activation of innovativeness. The formation of such culture is facilitated by certain principles, such as: accepting the necessity of innovations and making them the basis for the enterprise's existence, delimiting the areas of possible innovation, supporting creative employees and providing them with suitable technical, financial and organizational conditions, creating favourable climate for innovations, breaking down bureaucratic obstacles to their implementation, etc.