



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Wstęp

**Author:** Barbara Kozusznik

**Citation style:** Kozusznik Barbara. (2010). Wstęp. "Chowanna" (Nr 2, (2010), s. 5-12).



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

## 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, prowadzone 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, wspomagania 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 tomu 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 ujarzmianie 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 sformułowanego 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 adhokracja, 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 Kozusznik** 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*