

Dr Teresa Bal-Woźniak

Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Instytucjonalne podstawy jakości zasobów ludzkich w kontekście zachowań innowacyjnych*

WPROWADZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja wpływu instytucji w postaci reguł działania, norm zwyczajowych czy norm stanowionych prawnie na zachowania innowacyjne. Natężenie tych zachowań, których postać w praktyce jest wielce zróżnicowana, świadczy o skali dostosowań jednostek i grup do wyzwań współczesności. Wskazany cel wynika z hipotezy o możliwościach regulowania siły i kierunku wpływu uwarunkowań instytucjonalnych na dostosowania zasobów ludzkich do wyzwań współczesnej gospodarki. Weryfikacja hipotezy polegać powinna na empirycznym określeniu tych możliwości. Niniejszy tekst poświęcony jest ukazaniu istoty oraz przejawów zachowań niedostatecznie innowacyjnych, kompleksów instytucjonalnych w kontekście oddziaływania na jakość zasobów ludzkich oraz mechanizmu organizacyjnego uczenia się w roli narzędzia jakościowych przemian zasobów ludzkich ze szczególnym uwzględnieniem konieczności zrywania ze stereotypami myślenia i działania.

ISTOTA I PRZEJAWY BRAKU INNOWACYJNYCH ZACHOWAŃ

Innowacyjność i związane z nią zachowania innowacyjne w krajach zaawansowanych w rozwoju uznawane są za efektywny sposób reagowania na wyzwania współczesności. W krajach nadrabiających dystans rozwojowy, do których należy większość nowych państw UE-27, zachowania innowacyjne tym bardziej mogłyby być sposobem przewyższania problemów wynikających z wyjątkowej zmienności otoczenia. W warunkach turbulentnego otoczenia, w znaczącym zwiększeniu tempa nadrabiania zapóźnień mogą pomagać innowacje, których liczba w sposób oczywisty zależy od kreatywnej aktywności ludzi, uzewewnętrznianej w innowacyjnych zachowaniach.

* Opracowanie w ramach „Pracy naukowej finansowanej ze środków na naukę w latach 2007–2009 jako projekt badawczy”.

Biorąc pod uwagę proces budowy gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego wartym rozważania jest przyjęcie innowacyjności jako powszechnie obowiązującej aktywności, dotyczącej każdego, niezależnie od pełnionych funkcji zawodowych i odgrywanych ról społecznych. Źródła tej aktywności tkwią w postawach. Elementarną częścią postaw są różnego typu dyspozycje, a w szczególności chodzi o komponent poznawczy, komponent emocjonalno-oceniający i komponent behawioralny [Nowak, 1973, s. 23–28]. Ich „wysokość, głębia, waga i ranga” [Chmielewski, 1998, s. 178] zależne są od poziomu dojrzałości jednostki (fizycznej, intelektualnej, emocjonalnej, innowacyjnej).

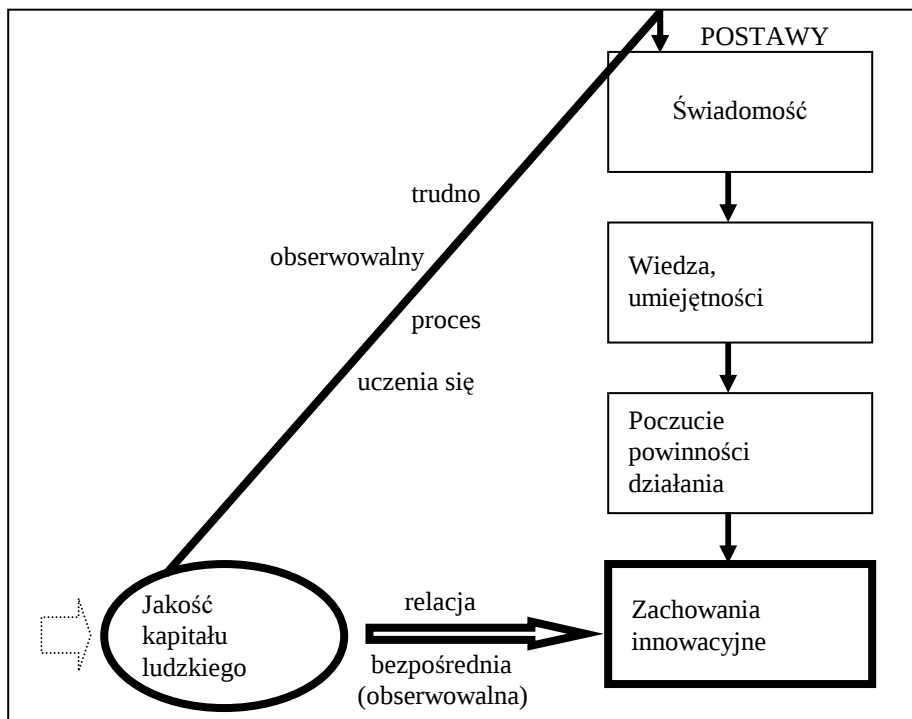
Przez fakt odgrywania przez każdego z nas równocześnie różnych ról społecznych i zawodowych, zdolni jesteśmy w różnym stopniu do robienia użytku z określonego zasobu wiedzy i kapitału intelektualnego, którym dysponujemy. Nasza innowacyjność przekłada się ostatecznie na innowacyjność organizacji, którą współtworzymy (rodziny, przedsiębiorstwa, gospodarki). Warunkiem jest jednak, by środowisko instytucjonalne, w którym organizacja funkcjonuje, nie tworzyło barier innowacyjnych zachowań. Z tego warunku wyłania się hipoteza o możliwościach regulowania siły i kierunku wpływu instytucji na zachowania innowacyjne.

Innowacyjność utożsamiania ze zdolnością do stałego tworzenia lub poszukiwania nowych rozwiązań, przystosowywania do konkretnych warunków, wdrażania i upowszechniania oznacza w istocie zdolność do skutecznego realizowania procesu innowacyjnego, który obejmuje zespół działań nieodzownych do urzeczywistnienia innowacji, odzwierciedlających interakcyjne sprzężenia nauki, techniki, produkcji i rynku. W zakresie modelowych ujęć procesu innowacyjnego zaszły istotne zmiany upoważniające do wyróżniania kolejnych generacji procesów innowacyjnych. Wielowymiarowe interaktywne modele innowacji (zob. np. Trott [2004]) zakładają wzajemne, równoległe oddziaływanie wszystkich badaczy (B), realizatorów prac rozwojowych (R), uczestników prac wdrożeniowych (W) i „graczy” rynkowych (U). Na tak określoną sieć interakcji nakłada się konstrukt podmiotowego charakteru człowieka. Odwołanie do wielowymiarowych modeli procesów innowacyjnych mogłoby sugerować, że teoria cykli innowacyjnych odnosi się wyłącznie do innowacji oryginalnych (radikalnych), ale w praktyce wszystkie innowacje, także te imitacyjne, będące nowością tylko w skali danej organizacji, podlegają wskazanym mechanizmom choć w postaci niesformalizowanej. Co więcej, między skłonnością jednostek do poszukiwania nowatorskich rozwiązań na własny użytek a liczbą oryginalnych innowacji w organizacjach zachodzi ścisły związek.

W poszukiwaniu sposobu interdyscyplinarnego skojarzenia teorii postaw, idei podmiotowości, stopnia dojrzałości jednostki oraz istoty innowacji, w odniesieniu do modelu kształtowania postaw wobec przedmiotu postawy, jakim są (lub mogą dopiero być) innowacje, proponuje się wyodrębnianie w ich struktu-

rze czterech aspektów, z których wynika, że człowiek może zmieniać siebie i otaczający świat według własnych potrzeb, zależnie od tego jak potrafi (rys. 1):

- rozpoznawać sytuację, czyli **mieć świadomość** występowania innowacyjnych wartości (aspekt świadomościowy),
- rozumieć sytuację w kontekście różnorodnych powiązań, czyli **posiadać umiejętności** kojarzenia obserwowanych zjawisk z poznanymi wzorcami na podstawie posiadanego zasobu wiedzy (aspekt poznawczy),
- oceniać i interpretować możliwości i konieczność zadziałania zgodnie z własnymi dążeniami i odczuciami (komfortu czy dyskomfortu) oraz **poczuciem powinności działania** (aspekt emocjonalny),
- podejmować działania w poczuciu wolności, możliwości samostanowienia i ponoszenia odpowiedzialności (aspekt behawioralny).



Rysunek 1. Uwarunkowania zachowań innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony układ umożliwia analizę możliwych wariantów zależności poszczególnych elementów jako kombinacji danych wejściowych, lecz w tym opracowaniu ma służyć możliwie czytelnej prezentacji elementów tworzących

strukturę postawy. Poprzez te elementy w istocie dokonuje się oddziaływanie instytucji na postawy i tym samym wywierany jest wpływ na zachowania ludzi w organizacjach, których szczególnym przypadkiem są zachowania innowacyjne. Jak podkreśla Barbara Kożusznik, „rysuje się nowe podejście do rozumienia i modyfikacji zachowań organizacyjnych od strony psychologii typu humanistycznego i optymistycznego, która stara się zrozumieć i zbadać źródła, mechanizmy i wskaźniki zachowań organizacyjnych [2007, s. 31–32].

Z najbardziej rozpowszechnionej, stosunkowo szerokiej, definicji proponowanej przez Douglasa Northa [1990] wynika, że instytucje to ustalone reguły gry funkcjonujące w społeczeństwie, albo dokładniej: wszelkie określone przez człowieka formy ograniczeń, które kształtują jego **zachowania się** i stosunki międzyludzkie [por. North, 1990, s. 3]. Z teorii Northa wyprowadzona została – weryfikowana empirycznie – hipoteza o możliwościach regulowania siły i kierunku wpływu uwarunkowań instytucjonalnych na zachowania gospodarujących podmiotów. Istotnym czynnikiem ograniczającym stopień tego wpływu jest czas potrzebny na wywołanie zmian w postawach. Zależy on między innymi od rodzaju instytucji. Mogą być one odgórnie narzucane jako nowe normy formalne w postaci reguł prawa lub być oddolnym procesem kształtowania się norm nieformalnych w postaci zwyczajów, tradycji, reguł religijnych, w ramach „stopniowego rozszerzania się repertuaru podejmowanych działań, wynikającego z uczenia się i nabywania wiedzy przez podmioty” [Lissowska, 2008, s. 157].

Proces uczenia się podmiotów ściśle powiązany jest jednak z zasobami istniejącego kapitału intelektualnego narodu. Zasoby tego kapitału w odniesieniu do Polski [Raport..., 2008], pozostawiają wiele do życzenia i jak stwierdzają sami autorzy-eksperti: „Raport (...) może stwarzać wrażenie przynębiające” [Lissowska, 2008, s. 139]. Hipotetyczny wniosek w kontekście podjętego tematu nakazuje poszukiwać źródeł słabego upowszechnienia zachowań innowacyjnych w niedostatecznej jakości kapitału ludzkiego.

Zachowania innowacyjne mogą przybierać różne formy. Przygotowany w ujęciu generacyjnym *Raport o kapitale intelektualnym Polski 2008*, z wykorzystaniem danych GUS, Eurostatu i OECD stanowi podstawę do porównań międzynarodowych i dostarcza licznych przykładów niedostatecznego zakresu zachowań innowacyjnych, w poszczególnych grupach społecznych, rodziców, uczniów, studentów, dorosłych [Raport..., 2008]:

- o braku innowacyjnych zachowań znacznej części **rodziców** świadczy najniższy w UE-27 (41%) odsetek 3–5-latków uczestniczących w edukacji przedszkolnej [s. 40, za: Eurostat, 2006], o ile w miastach uczęszczało 62% wymienionej grupy wiekowej, o tyle w gminach wiejskich – zaledwie 19% [s. 41, za: GUS, 2006]; nieadekwatne do potrzeb nowoczesnego społeczeństwa rozwiązania dotyczące edukacji wczesnej w powiązaniu z systemową słabością służby zdrowia [s. 32], wskazują na brak proinnowacyjnej orientacji w polityce społecznej; odse-

tek dzieci i młodzieży (0–15 lat) żyjących poniżej progu dochodów gwarantujących zaspokojenie potrzeb (26%), wskazuje na największe w Polsce na tle UE-27 zagrożenie ubóstwem tej grupy wiekowej¹ [s. 35, za: Eurostat, 2006];

– **uczniowie** polskich szkół podstawowych i ponadpodstawowych ujawniają braki w innowacyjnych zachowaniach osiągając zaledwie przeciętne wyniki w testach PISA (*Programme for International Student Assessment*) i wyniki te nie poprawiają się na przestrzeni ostatnich lat [s. 54, za: OECD, 2007]; w porównaniu z innymi krajami UE ponadprzeciętne wyniki w nauczaniu osiągamy jedynie w zakresie umiejętności czytania [s. 53, za: OECD, 2007]; system kształcenia i awansu nauczycieli w Polsce szwankuje [s. 58, za: MEN]; wynagrodzenie początkującego nauczyciela w żadnym wysoko rozwiniętym kraju nie jest tak niskie jak w Polsce; w zakresie wynagrodzeń doświadczonych nauczycieli jest lepiej (ocena: co najmniej dobrze) [s. 60, za: MEN]; wyniki edukacyjne dzieci są ściśle powiązane z poziomem wykształcenia ich rodziców [s. 65, za: PAN, 2004];

– indeks kapitału intelektualnego **studentów** plasuje Polskę na 13. miejscu, pośród 16 objętych badaniem krajów europejskich [s. 74], ale pod względem liczby studentów przypadających na 10 tysięcy mieszkańców Polska zajmuje szóste miejsce na świecie [s. 75] – za tymi rewolucyjnymi zmianami w liczbie studentów, kierunków studiów i samych uczelni nie podążają zmiany jakościowe; według danych GUS dostęp do szkolnictwa wyższego jest wyraźnie utrudniony dla osób spoza dużych aglomeracji [s. 75, za: GUS, 2005]; udział polskich studentów w wymianie międzynarodowej jest minimalny [s. 82, za: GUS, 2008]; odsetek populacji w wieku 20–29 lat studiującej na studiach doktoranckich w 2005 r. był najniższy w Europie i wynosił tylko 0,19% – w Finlandii: 1,33% [s. 81, za: GUS, 2008];

– indeks kapitału intelektualnego **dorosłych** to 14. miejsce w grupie 16 objętych badaniem krajów europejskich; przeważa deklarowane przywiązanie do ciężkiej pracy i dużo czasu poświęcanego na pracę, a nie innowacyjne zachowania [s. 91]; dorośli Polacy są mniej aktywni w pozyskiwaniu wiedzy niż ich rówieśnicy z innych krajów UE [s. 94, za: Eurostat, 2006], a w 2025 r. ok. 45% wszystkich nowych miejsc pracy związanych będzie z zawodami opartymi na wiedzy [s. 94, za: UNDP, 2007]; Polacy pracują tygodniowo o 2,5 godziny dłużej niż przeciętny Europejczyk [s. 97, za: Eurofound, 2006]; pracujemy dużo, ale nie wszyscy: Polska ma największy w Europie odsetek dorosłej populacji, która nie jest aktywna zawodowo – ciężar rozwoju gospodarki spoczywa na barkach jedynie nieco ponad połowy dorosłej populacji [s. 97].

Wszystkie zestawione informacje powiązane są z instytucjami i dotyczą w jakimś stopniu *preferencji* i *wartości*, które to kategorie we współczesnym postmoder-

¹ Z badań amerykańskich wynika, że bieda doświadczana przez dzieci w wieku do 5 lat przez trzy lata prowadzi do obniżenia poziomu inteligencji aż o 9 punktów IQ [Raport..., s. 36, za: <http://www.brpd.gov.pl/badaniabiedy.html>].

nistycznym świecie podlegają szczególnej niestabilności, niekonsekwencji i niejasności [Kostera, Koźmiński, 1995], potęgowanej przez obecny globalny kryzys ujawniający się w różnych wymiarach, w tym także w zakresie wartości.

KOMPLEKSY INSTYTUCJONALNE A JAKOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH

Teoretyczną podbudowę prowadzonych w tym opracowaniu rozważań jest z jednej strony nowa ekonomia instytucjonalna, a z drugiej strony – teoria organizacji i zarządzania, choć ontologia instytucji zobowiązuje do sięgania do literatury socjologicznej. Założenie o wpływie instytucji na jakość zasobów ludzkich wpisuje się ściśle w nurt współczesnego rozwoju nowej ekonomii instytucjonalnej, a zgodnie z jej podstawami centralną kategorią analizy są koszty transakcyjne [Coase, 1999]. Występują one każdorazowo między stronami transakcji w czasie interakcji jednostek lub grup, dążących do osiągnięcia różnych „wartości życiowych” stosownie do właściwego sobie etapu rozwoju. Przydatność nowej ekonomii instytucjonalnej do identyfikowania problemów rozwoju jakości zasobów ludzkich wynika z jej społecznego kontekstu [Williamson, 1998]. Praktyczny charakter nauk o zarządzaniu skłania z kolei do koncentrowania się na kształtowaniu, zmienianiu i poprawianiu rzeczywistości [Kostera, Koźmiński, 1995].

Uwarunkowania instytucjonalne są kategorią niezbyt praktyczną w badaniach ze względu na swą „szerokość”². Stąd konieczność posługiwania się ujęciami w zagregowanej formie³. W ramach opracowania chodzi nie tyle o ontologiczny charakter instytucji, choć bierze się pod uwagę ich stanowiony czy zwyczajowy byt [Fukuyama, 2003], ale o funkcjonalny charakter względem jakościowych atrybutów zasobów ludzkich.

Zasoby ludzkie w postaci predestynującej je do podejmowania zachowań innowacyjnych pozostają pod wpływem zmian dokonujących się w różnych sferach i całościowe ich ujęcie nie jest proste, co potwierdza wielość ujęć teoretycznych, których trzy zostały niżej przywołane, a mianowicie:

– holistyczne podejście Matthiasa Horsta [2000], wskazujące na ważność dla zharmonizowanego wielowymiarowego rozwoju człowieka ośmiu sfer: ekonomii, polityki, techniki, religii, konsumpcji, wiedzy, ducha, ciała i sfery społecznej;

² Teza taka w odniesieniu do kultury została postawiona przez M. Kosterę i A. Koźmińskiego [1995] i ten sam problem wystąpił w badaniach nad instytucjami, co jest uzasadnione zbieżnością tych kategorii. Są one z pewnością powiązane, ale ich wzajemne związki nie są jednoznaczne. Z jednej strony bowiem wśród kompleksów instytucjonalnych wyróżniane są instytucje kulturowe [Eisenstadt, 1968], ale również znane są koncepcje ujmowania instytucji wśród elementów tworzących kulturę [Landas, 2003].

³ Jak podkreśla Peter Atkins, kluczem do zrozumienia jest połączenie obserwacji, zwłaszcza dostarczającej wyników ilościowych i systematycznego, logicznego rozumowania [por. 2006, s. 326].

- instytucjonalny porządek Jonathana Turnera [1997], obejmujący sześć obszarów: gospodarki (ekonomii), pokrewieństwa, religii, polityki, prawa oraz edukacji;
- kompleksy instytucjonalne Shmuela Eisenstadta [1968], w wersji zmodyfikowanej [Ziółkowski, 2001, s. 88–89] obejmujące osiem zakresów: instytucje ekonomiczne, zajmujące się produkcją i dystrybucją dóbr i usług oraz tworzeniem i cyrkulacją kapitału, które można podzielić na instytucje związane z pracą oraz instytucje związane z konsumpcją; instytucje polityczne; instytucje leżące u podstaw społecznej stratyfikacji, a więc określające dystrybucję pozycji społecznych oraz dostępu do nagród i społecznych zasobów; instytucje rodziny i pokrewieństwa, zapewniające fizyczną i kulturową reprodukcję społeczeństwa oraz wyznaczające kształt procesów socjalizacji; instytucje wychowawcze i edukacyjne; instytucje religijne, instytucje kulturowe związane z działalnością naukową i artystyczną oraz instytucje naukowe.

Każdy z wyodrębnionych obszarów pozostając w instytucjonalnym kontekście wywiera inny rodzaj wpływu na jednostki, grupy i większe społeczności oddziałując na jakość zasobów ludzkich poszczególnych społeczeństw. Wszystkie obszary są równocześnie nawzajem od siebie zależne, to znaczy struktura i działanie jednych wpływa na pozostałe i *vice versa* [por. Turner, 1998, s. 147].

Instytucje rodziny i pokrewieństwa jako pierwotne formy struktur społecznych były w stanie realizować w ramach stosunków między rodzicami i dziećmi – także zadania, które obecnie wiązane są z gospodarką czy systemem kształcenia⁴, nie mówiąc o zadaniach wychowawczych. Instytucje te to nie tylko zasady dotyczące zawierania związków małżeńskich, miejsca zamieszkania, dziedziczenia, wielkości rodziny, ale także symbole kulturowe w relacjach międzyludzkich (w tym między kobietą i mężczyzną), a także normy odnoszące się do podziału obowiązków, posiadania władzy i autorytetu. Zbudowane są na głęboko zakorzenionych wartościach i przekonaniach, przez co są w stanie w sposób fundamentalny wpływać na aktualną i przyszłą sytuację każdego z nas i nasze zachowania we wszystkich sferach ludzkiej aktywności. Pełne oddziaływanie instytucji rodziny, „wyposażenie” w kapitał wartości i dobrego wychowania, czy zaszczepienie silnego etosu pracy, możliwe jest przy wsparciu przez sferę instytucjonalną państwa, instytucje polityczne, instytucje społecznej stratyfikacji [Hardt, 2005, s. 73].

Instytucje ekonomiczne w postaci norm i zasad rządzących życiem gospodarczym opisywane przez socjologów, docenione zostały także przez ekonomistów, głównie z tej racji, że normy w znacznym stopniu przyczyniają się do

⁴ Dla dzieci nadeszły złe dni. Dzisiejsi rodzice mają z jednej strony, za wiele zajęć i trosk, a z drugiej strony, choćby nawet nie pracowali, to jednak społeczeństwo zwodniczego dobrobytu popycha ich do maksymalnego „relaksowania się” [Alcalde, 2003].

obniżenia kosztów transakcji, ale jak twierdzi Fukuyama, „ekonomiści przypisują sobie wiedzę na temat pochodzenia norm i zasad postępowania”, podczas gdy „socjologowie (oraz antropologowie kulturowi) skupiają się bardziej na opisie norm społecznych niż wyjaśnianiu przyczyn ich powstawania” [2003]. Z twierdzeń Northa wynika, iż fakt, że ludzie skłonni są respektować normy (np. prawa własności), sprzyja wymianie handlowej, inwestycjom i wzrostowi gospodarczemu [por. 1990]. Z kolei jednak nadmiar ekonomicznych instytucji stanowiących, czyli przeregulowanie gospodarki, nie daje możliwości rozwinięcia się innowacyjnym firmom [zob. Hardt, 2005, s. 72]. W kontekście zachowań innowacyjnych podmiotów gospodarujących szczególnie ważne są rozwiązania wchodzące w zakres polityki gospodarczej⁵, w tym polityki strukturalnej ukierunkowane na usprawnianie rynków (głównie rynku pracy), na przekształcanie mocy i zdolności technologicznych dla uzyskania konkurencyjności gospodarki, ułatwienia w rozwoju sektora badawczo-rozwojowego w powiązaniu z nakładami na B+R, wspieranie transferu wiedzy i technologii oraz napływu BIZ, tworzenie sieci usług doradczych dla biznesu itd.

Instytucje polityczne regulują stosunki władzy oraz wyznaczają polityczną organizację społeczeństwa, jego system prawny i funkcjonowanie środków przymusu [Ziółkowski, 2001, s. 88–89]. Zdaniem Marcha i Olsena, „instytucje polityczne są źródłem porządku i stabilności w interakcyjnym świecie, który w innych okolicznościach mógłby się wydawać zupełnie chaotyczny” [2005, s. 70]. Instytucje polityczne wywierają wpływ poprzez mechanizm dbałości państwa o przestrzeganie konstytucyjnego porządku gwarantującego wolność wyboru jednostki, rządy prawa, kontrolę korupcji, ochronę praw własności intelektualnej, mechanizmy blokujące pogoń za rentą korzyści, system zarządzania jakością w administracji, czy zwiększenie różnorodności publicznych form działań w sferach nierynkowych.

Instytucje społecznej stratyfikacji odzwierciedlając uwarstwienie określają szanse dostępu do jakichś cenionych dóbr: bogactwa, władzy, edukacji. Przykładami instytucji z tego kompleksu wspierającymi wzrost jakości zasobów ludzkich mogą być: dbałość o realizację zasady równości szans jako podstawy motywacji, wzmacnianie postaw etycznych, narzędzia redukujące i blokujące ubóstwo, wykluczenie i marginalizację, nagradzanie profesjonalizmu, upowszechnianie zdrowego stylu życia itd.

Instytucje wychowawcze i edukacyjne jak podkreśla Turner przez większą część historii miały charakter nieformalny, a edukacja „polegała na tym, że dzieci obserwowały dorosłych, a konkretnych umiejętności uczyli je rodzice i krewni” [1998, s. 166]. W czasach nam współczesnych instytucje edukacyjne

⁵ Zależności między instytucjami i polityką ekonomiczną budzą liczne kontrowersje, ale ten problem nie jest przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu.

oddziałują głównie poprzez system oświaty i szkolnictwa wszystkich szczebli. W każdym przypadku funkcją wykształcenia jest upowszechnianie odpowiedniego sposobu bycia, postaw i dyspozycji do odgrywania różnych ról w gospodarce i społeczeństwie, łącznie z dyspozycjami do dokonywania innowacji. Rozwój gospodarki rynkowej włączył mechanizm rynkowy do regulowania i tej sfery, która wymaga jednak wsparcia przez system bieżącej i perspektywicznej koordynacji edukacji, rynku pracy i współpracy szkół z przedsiębiorstwami, kojarzenie nauczania z wychowaniem⁶, w tym wychowanie do współdziałania, uczciwości i obywatelskości, ukierunkowanie na elastyczne dostosowywanie do nowych wyzwań poprzez kreatywność, ustawiczne kształcenie, przedsiębiorczość, wyzwalanie myślenia systemowego, przygotowanie do korzystania z wiedzy i tworzenia dóbr opartych na wiedzy. **Instytucje religijne**, ich ukształtowanie i utrwalenie się jest dowodem na to, że mogą zaspokajać pewne podstawowe potrzeby jednostki i społeczeństwa w zakresie „sposobu radzenia sobie z trudnymi do okiełznania dociekaniem poznawczymi i niepokojem” [Turner, 1997]. Stopień wpływu różnych religii na zachowania innowacyjne jest zróżnicowany, ale jednoznacznie pozytywne oddziaływanie przypisywane jest protestantyzmowi i jak podkreśla David Landes, choć silny wpływ religii na kształtowanie człowieka racjonalnego, uporządkowanego, sumiennego i produktywnego, utrzymywał się jedno czy dwa pokolenia, to ważne jest, że takie zasady jak pracowitość, uczciwość, powaga, oszczędne wydatkowanie pieniędzy i czasu, przyjęte zostały przez świecki kodeks postępowania, stanowiąc potężny bodziec motywujący do właściwego myślenia i zachowania [por. Landes, 2003, s. 55, 56].

Jeżeli przyjmiemy, że oddziaływanie religii polega na umacnianiu się norm i wartości, a postawa zaangażowania i twórczego zachowania traktowana jest w społeczności jako wartość, o którą warto się troszczyć, to stwarza to szansę na upowszechnianie gotowości czynienia ziemi poddaną z korzyścią dla siebie i innych, co potwierdzają następujące słowa: „Chciecie być produktywni? Musicie zatem żyć po to, żeby pracować, a szczęście uzyskiwać jako produkt uboczny” [Landes, 2003, s. 58].

Instytucje kulturowe obejmujące zespół obyczajów, wartości, wzorów i przekonań związane były w ujęciu tradycyjnym z tożsamością narodową, mieszczącą się w danym kręgu cywilizacyjnym. Postępująca globalizacja prowadzi do upowszechniania się w skali światowej nowych wzorców konsumpcji, stylu życia, sposobu spędzania wolnego czasu, kontaktów z działalnością artystyczną czy naukową i pomimo, że procesy te mają głównie charakter zmian imitacyjnych, to pobudzają w jakimś stopniu zachowania innowacyjne. Michael Porter

⁶ Niekorzystne zmiany w zakresie instytucji wychowania i edukacji oddaje wniosek wynikający z prowadzonych badań: polski system edukacyjny – począwszy od przedszkola, a skończywszy na szkolnictwie wyższym – nie wychowuje, a jedynie edukuje [Hardt, 2005, s. 73].

podkreśla dwojaki kontekst wpływu uwarunkowań kulturowych na aktywność gospodarczą jednostek [por. Porter, 2003, s. 59–60], wskazując na ogólne cechy kulturowe uważane za korzystne, takie jak pracowitość, przedsiębiorczość, wiara w znaczenie edukacji, a po drugie – czynniki natury makroekonomicznej, jak skłonność do oszczędzania i inwestowania. Wzory zachowań innowacyjnych w Polsce występują w niewielkim tylko zakresie, ale skala przedsiębiorczości (bez wnikania w sposób jej definiowania) po 1989 roku została znacznie poszerzona.

Instytucje naukowe jako jedne z młodszych stworzonych przez człowieka instytucji, dostarczając wiedzy o świecie w kategoriach obiektywnych, umożliwiają rozumienie istoty funkcjonowania rzeczywistości. Jak podkreśla Turner, zasadnicza „instytucjonalizacja wiedzy nastąpiła wówczas, gdy poznano jej przydatność w rozwoju nowych technologii dla gospodarki i wojska. Od tej pory nauka jest wykorzystywana nie tylko w celach gospodarczych i militarnych, lecz dosłownie w każdej dziedzinie życia społecznego” [Turner, 1998, s. 177]. Oznacza to wpływ nauki na wszystkie inne instytucje przez fakt, że stała się ona „jedną z najważniejszych sił instytucjonalnych we współczesnych społeczeństwach” [Turner, 1998, s. 178].

NARZĘDZIOWY CHARAKTER ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Organizacyjne uczenie się w ramach niniejszego opracowania rozumiane jest jako uczenie się ludzi w organizacjach, które tworzą, gdy jednoczy ich jakiś cel⁷. Zakres tych możliwości jest bardzo szeroki, począwszy od organizacji środowiskowych (opiekuńczych, wychowawczych, towarzyskich), poprzez rodzinę, przedsiębiorstwo, do jednostek okołobiznesowych oraz jednostek administracji samorządowej i rządowej. Związek uczenia się indywidualnego z organizacyjnym jest oczywisty. Organizacyjne uczenie się przynosi wymierne efekty w postaci wyższej jakości zasobów ludzkich:

– gdy odwołuje się do wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych ludzi i gdy jest bardziej złożonym, dwupętlowym uczeniem się [Argyris, 2007], opartym na pogłębionej refleksji⁸ otwierającej drogę do podważania dotychczasowych założeń i wartości, przez co możliwe jest poszerzanie horyzontów myślenia i wchodzenie na wyższy poziom uczenia się [Jashapara, 2006];

⁷ Termin *organizacyjne uczenie się* występuje w literaturze teoretycznej i empirycznej także w sensie *uczenie się organizacji* [Grossman, Berdrow, 2003, s. 1087–1105], ale ta perspektywa poznawcza nie będzie rozwijana w ramach niniejszego opracowania.

⁸ Jednym z aspektów pogłębionej refleksji jest *refleksyjność instytucjonalna*, w której uregulowane wykorzystywanie wiedzy o warunkach życia społecznego traktowane jest jako konstytutywny element jego organizacji i przekształcania [Giddens, 2006, s. 30].

– jeżeli indywidualne uczenie się jest „prawdziwym” uczeniem się, tj. gdy „sięga do sedna tego, co znaczy być człowiekiem”, gdy „dzięki uczeniu się przeobrażamy samych siebie, (...) postrzegamy świat i nasze relacje z nim, rozwijamy nasze możliwości twórcze i stajemy się częścią twórczych procesów życia, (...) w każdym z nas tkwi głęboki głód tego rodzaju nauki” [Senge, 2006, s. 26–28].

W oparciu o model uczenia się Petera Senge można prześledzić mechanizm dokonywania się jakościowych zmian w zachowaniach, poprzez oddziaływanie różnych instytucji w ramach praktykowania takich dyscyplin uczenia się jak mistrzostwo osobiste, wspólna wizja, zespołowe działanie, myślenie systemowe, a nade wszystko – myślowe modele działania [Senge, 2006, s. 67–265].

Mistrzostwo osobiste jako szczególny poziom biegłości w dążeniu do ciągłego doskonalenia się pozwala na opanowanie umiejętności uzyskiwania upragnionych wyników⁹. Sprzyja temu traktowanie uczenia się jak wymogu, a nie sprawy wyboru. Upowszechnienie się takiej „normy” wymaga odpowiedniego środowiska, najpierw rodzinnego, sąsiedzkiego, szkolnego, a później także zawodowego. Zależności między cechami tych środowisk mogą oddziaływać na zachowania sprawcze na zasadzie pozytywnego bądź negatywnego wzmocnienia Skinnera [za: Rathus, 2006, s. 307–314]. Przedstawiona na rys. 1 struktura wewnętrzna postaw zestawiona z psychologiczną metodą kształtowania złożonych zachowań, do których niewątpliwie należą zachowania innowacyjne, prowadzi do wniosku, że metoda nauczania zwana *programowanym uczeniem się* może być użyteczna, nie tylko w środowisku szkolnym¹⁰. W każdym przypadku potrzebne jest zaangażowanie. Uczestnicy (członkowie) organizacji ogarniętej specyficzną atmosferą ogólnego dążenia do zdobywania wiedzy są w stanie kreować zasoby kapitału ludzkiego. Dualny charakter kapitału sprawia, że należy brać pod uwagę – jak zaznacza Krzysztof Jajuga – „dwa elementy. Pierwszy wynika z tego, że kapitał jest efektem nagromadzonej pracy z przeszłości, a drugi element to zdolność do generowania przyszłej wartości, która może być zamieniona w aktywa” [Dyskusja..., 2008, s. 6].

Wspólna wizja jako jasno sformułowany cel znany wszystkim członkom organizacji może odgrywać rolę czynnika skłaniającego do ciągłego uczenia się pod warunkiem, że członkowie organizacji będą mieć szansę realizowania swoich wizji poprzez realizację wizji wspólnej. Wspólna wizja to budowanie poczucia zaangażowania poprzez rozwijanie wspólnych obrazów przyszłości, którą chce się kształtować. To także zasady i przewodnie praktyki postępowania, którymi mamy się kierować w drodze ku przyszłości. Tymczasem w życiu prywat-

⁹ Na temat siły tkwiącej w pragnieniu sukcesu (doskonałości) zob. Byrne [2006].

¹⁰ „Punktem wyjścia tej metody jest założenie, że każde, nawet najbardziej złożone zadanie (...) można rozłożyć na jakąś liczbę pojedynczych kroków, które można oddzielnie wzmocniać, a następnie łączyć w dłuższe łańcuchy zachowań” [Rathus, 2006, s. 322].

nym, w pracy zawodowej, w polityce możemy mówić o niedocenianiu idei wspólnej wizji w motywowaniu do rzetelnego wykonywania codziennych obowiązków, zwiększania zaangażowania w rozwiązywanie problemów, w pokonywaniu trudności. Ignorowany jest fakt, że świadomość wspólnych celów może wyzwalać kreatywność, pobudzać innowacyjność i koncentrować energię w działaniu, właśnie poprzez rozwijanie wspólnych obrazów przyszłości oraz przyjmowanie zasad i takich praktyk postępowania, które nie pozwalają na „grzeźnięcie” w problemach bieżących, które już jutro mogą mieć znaczenie wyłącznie historyczne.

Zespołowe działanie sprzyja uczeniu się w ramach podejmowania współdziałania społeczności organizacji i pomaga „koncentrować się na osiąganiu wzorcowych wyników” [Dubois, Rothwell, 2008, s. 181]. Koncepcja zespołowego uczenia się pozwala zrozumieć, w jaki sposób swoją działalnością można uzupełnić wysiłek innych i jak inni mogą wesprzeć nasze wysiłki w zakresie poszukiwania nowych lepszych rozwiązań. Zdolności zespołowego porozumiewania się i myślenia umożliwiają, aby grupa ludzi mogła osiągnąć inteligencję i kompetencje przewyższające sumę talentów poszczególnych jej członków. Źródła sukcesów pracy zespołowej, jak podkreśla P. Senge tkwią w harmonizowaniu i synergicznym łączeniu się energii członków zespołu.

Myślenie systemowe jako sposób myślenia i język opisu oraz rozumienia sił i wzajemnych uwarunkowań kształtujących zachowanie się systemów, stanowi antidotum na poczucie bezradności w dzisiejszym świecie, w którym „człowiek ma możliwość wytworzenia znacznie większej ilości informacji, niż może przyswoić, może ustanawiać tak złożone wzajemne zależności, że nie potrafi nimi zarządzać, może tak przyspieszać procesy zmian, że nie jest w stanie dotrzymać im kroku” [Senge, 2006, s. 77–78]. Myślenie systemowe nakłada na członków każdej organizacji nakaz koncentrowania się na tendencjach i czynnikach zmiany, a nie na codziennych wydarzeniach; ogarniania całości zjawisk, procesów i struktur z wnikaniem w głębsze ich poziomy; rozumienia możliwości oddziaływania na otoczenie i przez to uczenie się sposobów jego modyfikowania, z pełnym stosowaniem uczenia się od innych. Myślenie systemowe, które można „praktykować” zarówno w środowisku prywatnym, jak i zawodowym, powiązane z modelami myślowymi ściśle koresponduje z *nowym myśleniem* Edwarda de Bono¹¹, nakierowanym na sześć obszarów, takich jak kultura, edukacja, środowisko, zdrowie, media i polityka [(http)]. Jak podkreśla de Bono, stereotypowe modele myślowe skłaniają nas do stosowania standardowych schematów i tradycyjnych metod rozwiązywania problemów, w sytuacjach, gdy konieczne są nowe kreatywne zachowania innowacyjne. Hołdując tradycyjnym schematom opieramy się na przekonaniu, że więcej informacji, lepsze metody

¹¹ Edward de Bono reprezentuje Światowe Centrum Nowego Myślenia formalnie utworzone 1 maja 2004 r. [Bono de, (http)].

analityczne, bardziej rygorystyczne oceny czy mocniejsze argumenty rozwiążą bieżące problemy [Bono de, (http)], gdy tymczasem fundamentalne znaczenie ma kreatywność¹².

Modele myślowe jako dyscyplina uczenia się w sposób szczególny związane są z tematyką opracowania, bowiem wiele z nich funkcjonuje w postaci szeroko rozumianych instytucji-zasad, tj. formalnych reguł, nieformalnych norm i zwyczajów, konwencji oraz sankcji zapewniających ich przestrzeganie, wywierając wpływ na postawy i zachowania. Modele myślowe mogą stawać się źródłem uczenia się poprzez fakt ich ujawniania i wyjaśniania. Są one formą refleksji każdego człowieka nad własnym obrazem świata, nad jego porządkowaniem. Szczególna waga modeli myślowych wynika z faktu, że wpływają na nasze działania. Dotyczą wszystkich aspektów bytu człowieka. Nie ma rozgraniczenia między kwestiami osobistymi i zawodowymi. Automatycznie niejako modele osobiste przekładają się na nasze obrazy dotyczące życia zawodowego i próby porządkowania rzeczywistości. Zakorzenione i utrwalone modele myślowe zawsze stanowiły niestety barierę w rozwoju elastyczności dostosowań aktywnych. Stąd były i są źródłem konfliktu pokoleń. W warunkach jednak odmiennej roli wiedzy, gotowość zmiany sposobu myślenia, jest nie do przecenienia.

PODSUMOWANIE

Parafrazując stwierdzenia Portera odnośnie do wpływu kultury na ludzkie zachowania i rozwój cywilizacyjny [Porter, 2003, s. 59] można powiedzieć, że problem nie polega na tym, czy instytucje wpływają na zachowania innowacyjne, lecz: w jaki sposób pojmować i regulować ten wpływ w kontekście pozostałych czynników (finansowych i technicznych). W Polsce mamy jednak do czynienia z niedocenianiem wpływu uwarunkowań instytucjonalnych na aktywność innowacyjną i jak podkreśla Ewa Okoń-Horodyńska: „Niewystarczająco poważnie traktuje się fakt, iż znaczące źródła tworzenia barier innowacyjności tkwią w otoczeniu instytucjonalnym” [Okoń-Horodyńska, 2008, s. 34].

Ład instytucjonalny kształtowany w Polsce w ciągu dwudziestoletniego okresu transformacji, przesycony jest ciągle pozostałościami posocjalistycznych reguł myślenia oraz działania, które nie współgrają z zasadami gospodarki rynkowej, z przedsiębiorczością powszechnie opartą na wiedzy i społeczeństwem informacyjnym, związanych ze zwiększonym zapotrzebowaniem na innowacyjne zachowania. Tego wyjątkowo sprzecznego z wymaganiami innowacyjności systemu instytucjonalnego nie można się było pozbyć w wyniku procesu urynkowienia trwającego zaledwie jedno pokolenie. Realizowana polityka społecz-

¹² UE uznała rok 2009 za Europejski Rok Kreatywności i Innowacji [Decision..., 2008].

no-gospodarcza, w tym szczególnie polityka innowacyjna i edukacyjna, nie zawiera dostatecznie silnych bodźców do powszechnego, permanentnego uczenia się, modyfikowania zachowań i nabywania gotowości do zmian w zachowaniach w wyniku pozyskiwanej wiedzy i umiejętności jej spożytkowania.

LITERATURA

- Alcalde S., 2003, *Dwadzieścia błędów dzisiejszych rodziców. W nurcie pedagogiki i psychologii*, Wydawnictwo eSpe, Kraków.
- Argyris Ch., 2007, *Double-Loop Learning in Organizations: A Theory of Action Perspective* [w:] *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*, Smith K.G. and Hitt M.A. (eds.), Oxford University Press, New York.
- Atkins P., 2006, *Czasoprzestrzeń. Arena zdarzeń* [w:] *idem, Palec Galileusza*, Rebis, Poznań.
- Bono de E., *The World centre For New Thinking*, <http://www.edwarddebono.com/events4.htm> (stan na dzień 15.12.2008).
- Byrne R., 2006, *The Secret*, Simon & Schuster, New York.
- Chmielewski A., 1999, *Rzeczy i wartości*, PWN, Warszawa.
- Coase R., 1999, *Nowa ekonomia instytucjonalna*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.
- Decision of the European Parliament and of the Council concerning the European Year of Creativity and Innovation (2009), COM(2008) 159 final, Brussels, 28.03.2008.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Dyskusja redakcyjna, 2008, *Czym jest kapitał intelektualny?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1(6).
- Eisenstadt Sh., 1968, *Social Institutions: The Concept* [w:] *International Encyclopedia of Social Science*, Shills D.L. (ed.), The Free Press, New York.
- Fukuyama F., 2003, *Kapitał społeczny* [w:] *Kultura ma znaczenie: Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Zysk i S-ka, Poznań.
- Giddens A., 2006, *Nowoczesność i tożsamość. Ja i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grossman M., Berdrow I., 2003, *Organizational Learning and Strategic Renewal*, „Strategic Management Journal”, November.
- Hardt Ł., 2005, *O roli rodziny i wychowania w kształtowaniu elit* [w:] *Jakie elity są potrzebne Polsce*, red. J. Szomburg, Polskie Forum Wartości i Rozwój, IBnGR we współpracy z Fundacją Konrada Adenauera, Gdańsk.
- Horx M., 2000, *Die achten Sphären der Zukunft*, Signum, Wien-Hamburg.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kostera M., Koźmiński A., 1995, *O paradygmacie inaczej: Normy i wartości w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.

- Kożusznik B., 2007, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Landes D.S., 2003, *Kultura przesądza prawie o wszystkim [w:] Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Zysk i S-ka, Poznań.
- Lissowska M., 2008, *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- March J.G., Olson J.P., 2005, *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- North D., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nowak S., 1973, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych [w:] Teoria postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973.
- Okoń-Horodyńska E., 2008, *Edukacja dla innowacji [w:] Przyszłość systemu szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe“, nr 1/31.
- Porter M.E., 2003, *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu [w:] Kultura ma znaczenie: Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Zysk i S-ka, Poznań.
- Rathus S.A., 2006, *Psychologia współczesna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Raport o kapitale intelektualnym Polski*, 2008, MG, Warszawa, 10 lipca 2008.
- Senge P., 2006, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Turner J.H., 1997, *The Institutional Order: Economy, Kinship, Religion, Policy, Law, and Education in Evolutionary and Comparative*, Longman, New York.
- Turner J.H., 1998, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Trott P., 2004, *Innovation Management and New Product Development*, Third edition, Prentice Hall, Edinburgh Gate.
- Williamson O.E., 1998, *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ziółkowski M., 2001, *Tendencje zmian w podstawowych sferach życia społecznego [w:] Pierwsza dekada niepodległości. Próba socjologicznej syntezy*, red. E. Wnuk-Lipiński i M. Ziółkowski, PAN, Warszawa.

Streszczenie

Jakość zasobów ludzkich przejawiająca się w zachowaniach jest pochodną porządku instytucjonalnego ogarniającego wszystkie wymiary ludzkiej aktywności. Poszczególne instytucje i całe ich kompleksy w formie różnorodnych ograniczeń określonych przez człowieka kształtują więc zachowania i stosunki międzyludzkie. Stąd teza o możliwościach regulowania siły i kierunku wpływu uwarunkowań instytucjonalnych na upowszechnianie się zachowań innowacyjnych. Wiązanie porządku instytucjonalnego z dążeniem do kształtowania zachowań innowacyjnych uzasadnione jest tworzeniem warunków do ujawniania się oddolnego mechanizmu tworzenia reguł o charakterze konwencyjnym, w tym zwyczajów oraz odgórnego wprowadzania norm prawnych, wspomagane procesem promowania i nagradzania proinnowacyjnych postaw. W opraco-

waniu wskazano także na przydatność organizacyjnego uczenia się, jako procesu trafiającego w naturalne, choć nie zawsze uświadamiane, dążenia każdego człowieka do uczenia się.

The Institutional Base of the Quality of Human Resources in the Context of Innovative Behavior

Summary

The quality of human resources, as reflected in behavior patterns is derived from the institutional order which encompasses all dimensions of human activity. The various institutions and their complexes in the form of wide-ranging restrictions defined by humans, therefore defines behavior and interpersonal relations. Hence the hypothesis with reference to the possibility of regulating the force and direction of influence which institutional conditions exercise in the promotion of innovative behavior. Connecting institutional order to the desire of influencing innovative behavior is justified by the creation of conditions for unearthing of a bottom-up mechanism for the creation of conventional rules, including norms as well as the top-down introduction of legal standards, aided by promoting and rewarding pro-innovative attitudes. The study also points toward the expediency of organizational learning as a process guaranteeing a natural, though not always conscious, desire of every person to learn.