

mgr Paweł Łukasik

Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Komunikacja i innowacyjność w gospodarce opartej na wiedzy

WPROWADZENIE

Spośród czynników zewnętrznych działających na organizację w ostatnich latach szczególne znaczenie przypisuje się powstaniu tzw. ery wiedzy, gdzie wiedza i informacja stały się głównym elementem tego co produkujemy, robimy, kupujemy i sprzedajemy, wiedza stała się produktem tak jak inne dobra jeszcze kilkadziesiąt lat temu¹. W odniesieniu do zjawiska gospodarki opartej na wiedzy (GOW) stosuje się również często określenia: gospodarka wiedzy, cyber-gospodarka, gospodarka elektroniczna, nowa gospodarka, gospodarka sieciowa, naga gospodarka, nowa ekonomia, czy też ekonomia wiedzy². B. Mięka wskazał na następujące cechy charakterystyczne gospodarki opartej na wiedzy³:

- globalizacja, która obejmuje swoim zasięgiem nawet te kraje, które starały się izolować od reszty świata,
- rosnąca liczba powiązań sieciowych pomiędzy organizacjami,
- rosnąca turbulencja otoczenia, będąca wynikiem impulsów niskosygnałowych rozchodzących się po sieciach organizacji,
- wzrost roli sektora usług kosztem rolnictwa i przemysłu,
- dynamiczny rozwój e-biznesu i zastępowanie pracy ludzkiej wyspecjalizowanym oprogramowaniem komputerowym,
- wiedza jest podstawowym zasobem umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, przy czym przedsiębiorstwo może wykorzystywać ten zasób co raz krócej bowiem skróceniu ulega cykl życia technologii,
- inwestowanie co raz większych środków w prace badawczo-rozwojowe i edukację w organizacjach i instytucjach państwowych,
- w tworzeniu wartości organizacji coraz większy udział mają zasoby niematerialne,

¹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.

² B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 19.

³ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 22.

- w filozofii marketingu klient odgrywa najważniejszą rolę, stając się częścią sieci jakie tworzy organizacja,
- zmienia się styl życia społeczeństw, ludzie mają globalne zainteresowania, rozwijają się sieci międzyludzkie, większe znaczenie ma wspólnotowość, co raz częściej ludzie zawierają znajomości przez Internet, duże znaczenie ma również komfort życia.

Wskazane powyżej cechy gospodarki opartej na wiedzy sprawiły że obecnie jednym z najistotniejszych czynników decydujących o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej stały się innowacje. Świadczą o tym takie cechy gospodarki opartej na wiedzy jak chociażby rosnące wydatki na badania i rozwój oraz skracanie się cyklu życia produktów. Nie wolno jednak zapominać, że u podstaw szeroko rozumianych innowacji leży kreatywność i wiedza ludzi je tworzących. Warto zatem przeanalizować pojęcia innowacji, kreatywności i wiedzy oraz poznać narzędzia wykorzystywane podczas komunikacji międzyludzkiej i służące do odkrywania nowych rozwiązań.

INNOWACJA, INNOWACYJNOŚĆ, KREATYWNOŚĆ – SYSTEMATYKA POJĘĆ

Rozpoczynając rozważania na temat innowacyjności warto bliżej przyjrzeć się temu pojęciu i odróżnić je od takiego terminu jak kreatywność, która polega na kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli⁴. Innymi słowy – kreatywność oznacza zdolność do tworzenia czegoś nowego, wcześniej nie stosowanego. Z kolei innowacyjność oznacza wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, czy produktowych. Bowiem według Schumpetera innowacja oznacza: „wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych źródeł surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji”⁵. Z powyższych definicji wynika, że innowacyjność jest naturalnym następstwem kreatywności. Przy czym wspomniana kreatywność może dotyczyć pracowników organizacji, bądź też firm zewnętrznych dostarczających nowych rozwiązań.

Z przytoczonej na samym początku definicji kreatywności wynika, że nie ma nowych pomysłów bez wiedzy. Dlatego istnieje proces tworzenia wiedzy i innowacji, w którym wiedza, podlega kombinacji (łączeniu) przez kreatywność, następnie podlega internalizacji w umysłach pracowników, co jest istotnym elementem uczenia się. Zaś dzięki uczeniu się możliwe jest wdrażanie nowych pomysłów do praktyki, czyli innowacyjność. Obecnie kiedy przeważająca część wiedzy znajduje się w posiadaniu organizacji mówi się o zjawisku organi-

⁴ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12.

⁵ M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 74.

zacyjnego uczenia się, które według B. Mikuły polega na generowaniu wiedzy w ramach trzech procesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Tradycyjne uczenie się polega na odbiorze informacji, ich zrozumieniu, które jest pogłębiane przez dialog z innymi pracownikami. W ramach empirycznego uczenia się następuje planowanie i przeprowadzanie działania, a następnie analiza i ocena prowadzące do refleksji nad dotychczasowymi sposobami działania, co prowadzi do zdobycia nowej wiedzy, która jest udostępniana innym pracownikom w ramach tradycyjnego uczenia się. Trzecim subprocesem procesu organizacyjnego uczenia się jest uczenie cybernetyczne. Na tym etapie dochodzi do odkrywania modeli myślowych pracowników, ich kwestionowania, tworzenia wizji organizacji, eksperymentowania i zmiany reguł działania, tworzenia nowych pomysłów i ich wdrażania⁶. W takim rozumieniu kreatywność i innowacyjność są częścią transferu wiedzy, która jest w ten sposób przekazywana, wzbogacana i tworzona.

Każde działanie człowieka ukierunkowane na przekazywanie wiedzy, związane jest z komunikowaniem się, które można przedstawić w postaci modelu, ułatwiającego jego zrozumienie.

MODELE PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ

Pojęcia komunikacja, komunikowanie i komunikowanie się pochodzą od łacińskiego słowa *communicatio* oznaczającego uczestnictwo, współdział, łączność, związek, wspólnotę. Stąd mamy angielskie słowo *Communication*, które pierwotnie oznaczało „wejście we wspólnotę”, „utrzymywanie z kimś stosunków” a dopiero wraz z rozwojem poczty i dróg przyjęło dzisiejsze znaczenie, jak „transmisja”, „przekaz”, „przekazywanie wiadomości”, „myśli”⁷.

Warto zwrócić uwagę, że pojęcie komunikacja jest znacznie szersze niż pojęcie komunikowania, które według J. Mikułowskiego-Pomorskiego oznacza „akty takiego przesłania przekazów między nadawcą a odbiorcą, które spełniają po stronie nadawcy warunki komunikatu, a po stronie odbiorcy stwarzają możliwość jego odbioru”. Z kolei komunikowanie od komunikowania się odróżnia występowanie sprzężenia zwrotnego⁸.

Komunikowanie było wielokrotnie przedstawiane w postaci modelowej. Najbardziej znanym modelem jest matematyczna teoria komunikacji C.E. Schannona i W. Weavera, będąca efektem badań kryptograficznych prowadzonych w trakcie II wojny światowej.

⁶ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 164–165.

⁷ R. Winkler, *Kształtowanie efektywnego komunikowania się w organizacjach wielokulturowych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, s. 41.

⁸ *Ibidem*, s. 41.

Zgodnie z powyższym modelem komunikacja złożona jest z następujących elementów⁹:

1. Źródło informacji, które wytwarza wiadomość lub sekwencję wiadomości.
2. Nadawnik – element odpowiedzialny za przekładanie wiadomości na sygnał dostosowany do transmisji określonym kanałem.
3. Kanał, czyli określone medium transmisji sygnału z nadawnika do odbiornika.
4. Odbiornik – czynnik, w którym następuje odekodowanie wiadomości przesłanej przez nadawcę.
5. Adresat – osoba lub obiekt, do której był adresowany przekaz.

Matematyczna teoria komunikacji opisuje ją jako proces liniowy, zachodzący między nadawcą a odbiorcą. Środowisko zewnętrzne jest tutaj traktowane, jak źródło zakłóceń. Inaczej podchodzą do otoczenia komunikacji modele nieliniarne, w których środowisko jest częścią procesu komunikacji. Jednym z takich modeli jest koncepcja sytemu komunikacji ABX Newcomba, gdzie A to nadawca, B to odbiorca, a X to środowisko społeczne. Przykładowo jeśli A i B, to pracownicy firmy, a X to nowa informacja, to dyskusja między A i B będzie trwała dopóki nie ustalą oni wspólnej interpretacji nowej informacji. Potrzeba osiągnięcia równowagi w systemie ABX generuje zatem potrzebę komunikacji, która tą równowagę zapewnia. Taka zależność wynika z tego, że określenie stosunku A do X może (choć nie musi) zmienić stosunek A do B¹⁰. Przykładowo informacja o konieczności zwolnienia części załogi z firmy może zmienić przyjaźń między pracownikami A i B w rywalizację. Innym przykładem może być zespół projektowy, przed którym postawiono ważny problem (X). Pracownicy (A i B) chcą być przez siebie nawzajem postrzegani jako przydatni w zespole, dlatego zgłaszają nowe pomysły.

Współczesna literatura obfituje w metody komunikacji nastawione na kreatywne działania. Stąd konieczność ich klasyfikacji.

KLASYFIKACJA METOD TWÓRCZEGO MYŚLENIA

J.D. Antoszkiewicz wyróżnił następujące rodzaje metod sprzyjających innowacjom i zaliczył do nich¹¹:

1. Metody tworzenia przestrzeni dla innowacji, pozwalające odciąć się pracownikom od dotychczasowych pomysłów. Nowe myśli potrzebują miejsca by mogły się rozwinąć.

⁹ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 62.

¹⁰ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1998, s. 49–50.

¹¹ J.D. Antoszkiewicz, *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008, s. 11–12.

2. Metody odkodowania wizji, która staje się „lokomotywą” dla tworzenia i wdrażania innowacji.
3. Metody spontanicznego poszukiwania pomysłów, jak burza mózgów, które w największym stopniu przyczyniają się do generowania nowych, oryginalnych koncepcji.
4. Metody negocjowania przeszłości i metody porównawcze, służące dostrzeganiu wad dotychczasowych rozwiązań i poszukiwaniu środków zaradczych.
5. Metody innowacji w produkcie prowadzące do zmiany w jego wyglądzie, przeznaczeniu, marketingu i dystrybucji. Tutaj jedną z bardziej znanych metod jest analiza wartości, koncentrująca się nie tyle na samym produkcie, ale przede wszystkim na stopniu realizacji pełnionych przez niego funkcji.
6. Metoda obrazu organizacji, pozwalająca nakreślić najważniejsze problemy do rozwiązania, od czego zacząć, co brać pod uwagę, a co pominąć.
7. Metody innowacji organizacyjnych, dotyczące sposobów działania pracowników, czy struktury organizacyjnej. Są wyjątkowo trudne do zrealizowania, bowiem pociągają za sobą sprzeciw pracowników.
8. Wprowadzenie globalnych, rewolucyjnych zmian w całym systemie organizacji.

Kolejność metod wspierających innowacyjność przedstawiona przez J.D. Antoszkiewicza odzwierciedla cykl wprowadzania zmian zaproponowany przez K. Lewina: rozmrożenie, zmiana, zamrożenie. Wspomniane zestawienie metod odzwierciedla również podejście do zmian zakładające partycypację pracowników w tym procesie.

Nieco inaczej metody te przedstawia G. Łasiński prezentując metodykę moderacji pracy grupowej służącej rozwiązywaniu problemów. Składa się ona z następujących etapów: wprowadzenie, zbieranie tematów, wybór tematów, opracowanie tematów, zaplanowanie metod i środków realizacji, zakończenie¹².

Ze względu przydatność obu powyższych ujęć można dokonać ich syntezy i uogólnienia, tworząc następującą metodykę:

1. Metody zbierania problemów.
2. Metody porządkowania problemów.
3. Metody obalania mitów i zmiany sposobu myślenia.
4. Metody generowania pomysłów.

Oprócz wspomnianych wyżej grup metod należy uwzględnić metody wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, jak zespoły wirtualne, czy group/team ware, które służą zbieraniu pomysłów, ich porządkowaniu oraz tworzeniu.

Pierwszym etapem wprowadzania innowacji jest poszukiwanie i porządkowanie problemów.

¹² G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 123.

METODY ZBIERANIA I PORZĄDKOWANIA PROBLEMÓW

Zbieraniu tematów służą takie metody, jak: „uczestnik – karta – propozycja” lub zapisywanie tematów¹³, gdy zaś wiemy, że dyskusja lub dialog miałyby dotyczyć problemu, o którym pracownicy boją się mówić możemy zastosować metodę „tematy tabu”¹⁴.

W metodzie „uczestnik – karta – propozycja” moderator przedstawia na tablicy pytanie: o czym chcielibyście mówić i rozdaje uczestnikom kartki na których wypisują tematy dyskusji i przyklejają je do tablicy. Następnie kartki są grupowane według tematów. Należy dokonać wyboru jednego lub kilku tematów, które będą przedmiotem dalszego działania. W przypadku dużej grupy uczestników należy limitować liczbę wydawanych kartek, ponieważ metoda ta stanie się nieprzejrzysta, a ponadto tak dużo propozycji może nie zmieścić się na tablicy¹⁵.

Podobną metodą jest zapisywanie pytań w kolejności w miarę zgłaszania nowych propozycji. Dalej pomysły te są oczyszczane z powtarzających się sugestii i grupowane tematycznie. Ważne, by – jak sugerował P. Senge – unikać jednoczesnego formułowania problemu i przytaczania sposobu rozwiązania, co doprowadziłoby do szybkiego zakończenia spotkania i stworzenia zbioru „pożożnych życzeń” w rodzaju „potrzebujemy nowego systemu komputerowego”. Inną ważną zasadą jest, by problemy były sformułowane w postaci pytań, bowiem stawianie pytań znacznie częściej pobudza nas do myślenia, niż zdania w formie twierdzącej¹⁶.

Równie ważne jak odkrycie problemów jest ich odpowiednie uporządkowanie. Jedną z takich metod jest głosowanie wieloma punktami, w której każdy z uczestników dysponuje kilkoma punktami i przydziela określoną liczbę punktów do każdego z tematów. Warto wziąć pod uwagę wytyczne do uwzględnienia przy okazji wyboru tematów. Przyjmują one postać następujących pytań¹⁷:

1. „Czy to nasza sprawa?” – eliminujemy zagadnienia, na które nie mamy wpływu.
2. „Czy możemy coś z tym zrobić w rozsądnym terminie?” (np. w ciągu dni lub tygodni, a nie miesięcy lub lat).
3. „Czy możemy zebrać, pełne, bardziej szczegółowe dane na temat badanego zjawiska?” – grupa powinna zająć się zagadnieniami rozpoznanymi, dysponując faktami, a nie opiniami.

¹³ *Ibidem*, s. 128–129.

¹⁴ P. Senge, *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 469.

¹⁵ G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów...*, s. 128–129.

¹⁶ P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 469.

¹⁷ G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów...*, s. 131.

4. „Czy naprawdę wszyscy chcemy to rozwiązać?” – ważne, by temat był dla wszystkich interesujący.

Liczba przyznanych punktów decyduje o kolejności realizowania poszczególnych tematów. Następnie dokonuje się klasyfikacji problemu do określonej grupy i przeformatowania z tezy do formy pytającej, tak by temat odpowiadał na pytania: „Co to jest?”, „Czy?”, „Dlaczego?”, „Co zrobić żeby?” itd¹⁸.

Warto w tym miejscu przedstawić klasyfikację problemów, z jakimi można zetknąć się w firmie. Właściwe uporządkowanie problemów ukierunkowuje, bowiem późniejszą pracę twórczą. Podstawowy podział dotyczy rozróżnienia na problemy teoretyczne i praktyczne. Problemy teoretyczne odpowiadają na pytania: „Co to jest?”, „Jak to wygląda, przebiega?”, „Dlaczego tak jest?”, „Czym się to objawia?”. Z kolei na gruncie prakseologii problemy praktyczne dotyczą sytuacji, w których następuje stagnacja, konflikt, destrukcja, czyli tzw. problemy dewiacyjne. Oprócz tego wyróżnia się problemy optymalizacyjne, w których dąży się do poprawy istniejących w danej sytuacji parametrów, i problemy heurystyczne polegające na stworzeniu czegoś nowego, np. technologii, metody działania itp¹⁹.

Znając podstawowe problemy, które należy rozwiązać, można przejść do obalania przekonań będących ich przyczyną.

METODY OBALANIA MITÓW, ZMIANY SPOSOBU MYŚLENIA I DZIAŁANIA

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele klasyfikacji metod twórczego rozwiązywania problemów, jednakże ciągle najbardziej trafną wydaje się klasyfikacja Z. Martyniaka, który podzielił je ze względu na zasadę postępowania wykorzystaną w każdej z nich. Pierwszą i najszerszą grupą są metody oparte na skojarzeniach. Przy czym skojarzenia te mogą mieć charakter swobodny lub wymuszony. Druga grupa metod ma charakter analityczny i to głównie te metody sprzyjają najpierw odkrywaniu problemów, a potem zmianie sposobu myślenia.

Jedną z metod kruszenia dotychczasowych sposobów myślenia stosowaną wobec procesów, technologii, wyrobów, technologii rozwiązań organizacyjnych jest opracowanie listy pytań lub sugestii w rodzaju, czy można zmienić gabaryty: większe – mniejsze, dłuższe – krótsze, grubsze – cieńsze, głębokie – płytkie, węższe – szersze, równoległe – prostopadłe, pojedyncze – warstwowe, odwracalne – nieodwracalne, stojące pionowo – leżące poziomo – położone skośnie, pochyle – nachylone – poprzeczne – krzyżowe? Podobnie pytania takie mogą dotyczyć ilości, kolejności, czasu, relacji przyczynowo-skutkowych, charakteru

¹⁸ *Ibidem*, s. 130–132.

¹⁹ *Ibidem*, s. 16–22.

obiektu, jego wykorzystania, kształtu, barwy, tego, co można do niego dodać lub odjąć bądź w nim zastąpić itd. Metoda ta jest pokrewna metodzie defektologicznej, która polega na wyszukiwaniu wad obiektów, przy założeniu, że źródłem innowacji jest niezadowolenie ze stanu obecnego²⁰. Powyższe metody mają charakter wycinkowy, tzn. dotyczą pojedynczego problemu, np. określonego działania, produktu, problemu. Często dotarcie do problemów szczegółowych i sytuacja organizacji wymaga kompleksowej analizy. Temu służy praktykowanie myślenia systemowego.

Analiza sytemu organizacyjnego wymaga zaangażowania całej grupy borykającej się z jakimś problemem. Praktyczną metodę realizacji tego celu przedstawili M. Goodman i R. Karash w książce *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*²¹.

Pierwszy etap metody polega na słownym przedstawieniu problemu, zaczynając od stwierdzenia: „Problem polega na tym, że...”. Przykładowo: „Problem polega na tym, że nie jesteśmy w stanie trwale zwiększyć sprzedaży; wszystkie nasze specjalne promocje przynoszą jedynie krótkotrwałe przełyski poprawy”. Ważne jest to, by problem wybrany do dyskusji spełniał określone kryteria:

- musi być ważny dla grupy,
- powinien mieć charakter chroniczny, powtarzający się od jakiegoś czasu i stale przysparzający kłopotów,
- problem powinien być na tyle zawężony by można było opisać go w jednym wyrażeniu,
- historia problemu powinna być znana grupie,
- sformułowanie problemu musi być precyzyjne,
- W trakcie formułowania problemu nie należy bezpośrednio przeskakiwać do konkluzji,
- zaangażowanie zespołu jest większe, gdy wybierzemy problem, który był wcześniej rozwiązywany, ale nie odniesiono żadnego sukcesu lub umiarkowany sukces,
- należy unikać ocen osób oraz przyjętych reguł działania.

Wybór problemu wymaga spełnienia powyższych kryteriów, by umożliwić powodzenie następnego etapu – opowiadania historii systemu. Ma ona wydobyć na światło dzienne wszystko, co leży u podstaw problemu. Opowiadanie historii prowadzi do postawienia hipotezy, która podobnie, jak ma to miejsce w nauce, musi zostać potwierdzona. Prowadzi to do zbudowania modeli wyjaśniających działanie organizacji, jako systemu złożonego z oddziałujących na siebie nawzajem elementów. Aby to osiągnąć należy unikać typowego działania polegającego na szybkim sformułowaniu problemu i przechodzeniu do generowania pomysłów rozwiązań. Co ważne – opowiadana historia ma charakter nielinearny.

²⁰ Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 33.

²¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 130–136.

Nie ma początku ani końca. Ukazuje schematy zależności wyjaśniające zachowania ludzi. W zasadzie sztukę opowiadania historii można by sprowadzić do odpowiedzi na jedno pytanie: „W jaki sposób my sami (nasze myślenie, procesy, praktyki i procedury) tworzymy warunki (dobre lub złe), z którymi mamy obecnie do czynienia, albo przyczyniamy się do ich powstania?”. Odpowiedź na takie pytanie wymaga głębokiego namysłu. Można tutaj skorzystać z dwóch działań: stworzenia listy kluczowych czynników określających problem lub narysować wykres.

W wariacie stworzenia listy czynników można wybrać zagadnienia o charakterze ogólnym, np. „naszym problemem jest to, że koszty opieki socjalnej wymknęły się spod kontroli” lub może mieć bardziej szczegółowy charakter, np. „Jednym z kluczowych czynników jest to, że poświęcamy zbyt dużo czasu na niepotrzebną papierkową robotę”. Ważne, by nie klasyfikować tych czynników z góry jako dobrych lub złych, istotnych lub nieistotnych. We wspomnianym wyżej wariacie drugim uczestnicy spotkania posługują się tzw. schematem zachowań. Na osi x oznacza się okresy czasu, a na osi y kluczowy czynnik (zmienną) y. Dodatkowo taki wykres każdy z uczestników opatruje krótkim komentarzem w dwóch słowach opisującym zjawisko lub problem²².

Po dokładnym zgłębieniu założeń i modeli myślowych leżących u podstaw problemu można przejść do poszukiwania rozwiązań.

METODY GENEROWANIA POMYSŁÓW

W generowaniu pomysłów można wykorzystać metafory, szczególnie popularne wśród japońskich inżynierów z takich firm jak Honda. Są one ważne z tego względu, że pozwalają menedżerom ujawnić wiedzę cichą i intuicyjnie wyrazić swoje koncepcje. W 1978 roku kierownictwo Hondy postanowiło wyrazić koncepcję swojego samochodu nowej generacji pod hasłem „zaryzykujemy” i powołało zespół młodych projektantów (średnia wieku to 27 lat), który był odpowiedzialny za stworzenie nowego produktu. Szef zespołu Hiroo Wanatabe wymyślił inne sformułowanie „teoria ewolucji samochodu”. Chodziło o to, by odpowiedzieć na pytanie, w jakim kierunku będą ewoluowały samochody w przyszłości. Odpowiedzią był inny slogan: „maksimum człowieka, minimum maszyny”. Tym razem chodziło o to, by zmienić podejście człowieka do maszyny. Zakwestionowano tzw. rozumowanie z Detroit, stawiające wygląd samochodu wyżej niż komfort użytkownika.

Wykreowany przez zespół ewolucyjny trend z czasem zyskał wyraz koncepcji samochodu „kuli” (wysokiego i krótkiego). Taki samochód, zdaniem twórców, byłby lżejszy i tańszy w eksploatacji. Kulisty kształt samochodu ogra-

²² *Ibidem*, s. 130–136.

nicza przestrzeń dla silnika i układu napędowego samochodu, zostawiając więcej miejsca dla jego pasażerów. Ten rewolucyjny sposób myślenia doprowadził do powstania modelu Honda City i całej serii podobnych samochodów japońskich.

Według I. Nonaki metafora to nie tylko wyrażenie alegoryczne lub struktura gramatyczna, to przede wszystkim sposób percepcji ludzi funkcjonujących w różnych kontekstach i mających różne doświadczenie, który pozwala im rozumieć coś intuicyjnie bez konieczności myślenia analitycznego i tworzenia uogólnień. Ludzie dzięki wykorzystaniu metafor wyrażają coś, o czym wiedzą, a nie potrafią jeszcze nazwać. Metafora zachęca do bezpośredniego angażowania się w twórczy proces kreowania wiedzy. Osiąga to poprzez syntetyzowanie dwóch odległych od siebie obszarów wiedzy w jeden obraz lub symbol. Łączenie dwóch pojęć, które pozostają ze sobą w sprzeczności tworzy konflikt, pobudzający do twórczego myślenia. Przykładowo wspomniany wcześniej slogan „teoria ewolucji samochodu” łączy dwa pojęcia: samochodu (maszyny) i teorii ewolucji odnoszącej się do człowieka. Ten rozdzwięk mobilizuje jednak do myślenia nad cechami idealnego samochodu.

O ile metafora pobudza do myślenia, o tyle dla zakończenia myślenia nowym pomysłem potrzebna jest analogia. Opiera się ona na znalezieniu podobieństwa pomiędzy obiektem, który chcemy usprawnić a innym przedmiotem zupełnie z nim nie związanym. Dobrym przykładem wykorzystania analogii jest odkrycie ekonomicznego sposobu produkcji bębnow do drukarek. Poprzez odkrycie podobieństwa do procesu produkcji aluminiowej puszki z piwa.

Ostatnim etapem procesu twórczego jest stworzenie modelu, który nadaje realne, spójne i uporządkowane kształty wcześniejszym, nieuporządkowanym i pełnym sprzeczności koncepcjom. Dobrym przykładem takiego modelu jest określenie „kula” odnoszące się do samochodu Honda City.

W praktyce trudno oczywiście odróżnić, co jest metaforą, analogią lub modelem. Jednakże widać tu wyraźnie cykl, w jakim firmy tworzą nową wiedzę: najpierw zestawiają sprzeczne pojęcia za pomocą metafor, później łączą je za pomocą analogii i krystalizują wypracowane rozwiązanie w postaci modelu, łatwego do przekazywania w obrębie firmy²³.

W literaturze istnieje wiele innych metod służących do generowania pomysłów jak: burza mózgów, metoda dyskusji 66, metoda Gordona, metoda synektyczna, metoda niekompetencji, metoda teratologiczna, metoda wykorzystywania błędów, metoda „ustawienia na nowo”, metoda „dobrych przykładów”, metoda przeniesienia analogicznego, metoda przeniesienia koncepcji, metoda nakładania, metoda przekładu, metoda twierdzeń ogólnych, metoda macierzy odkrywczej, metoda delficka, [...] ²⁴, wspólnoty praktyków, koła jakości, gorąca

²³ I. Nonaka, *Firma kreująca wiedzę*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2008, s. 163–164.

²⁴ Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki...*, s. 39.

grupa, koncepcja „fermentacji drożdży”, zespoły twórczego zaangażowania w jakość D. Petersena, Quality Audit Meeting²⁵.

PODSUMOWANIE

Gwałtowne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji wymuszają na niej wewnętrzne dostosowanie się i wprowadzanie szeroko pojętych innowacji. Jednakże głębokie zmiany nie są możliwe bez odkrycia problemów ograniczających zdolności adaptacyjne organizacji i właściwej klasyfikacji tych problemów. Nie wystarczy również wygenerowanie kilku pomysłów i ich szybkie wdrożenie. Konieczne jest zrozumienie sił oddziałujących na poszczególne elementy systemu jakim jest organizacja. Potrzebna jest zmiana języka, jakim posługują się pracownicy, tak by był bogaty w metafory skłaniające do twórczego myślenia. Ważne, by członkowie grup pracowników jak najdłużej zgłębiali problem i wyrabiali w sobie dociekliwość. Tylko kolektywny i głęboki wgląd w funkcjonowanie organizacji i w zjawiska zachodzące w jej otoczeniu sprzyja ciągłej kreatywności, bez której trudno w gospodarce opartej na wiedzy utrzymać wysoką konkurencyjność.

LITERATURA

- Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
- Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1998.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin Warszawa 2002.

²⁵ A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 95, 113, 120, 124, 146.

- Nonaka I., *Firma kreująca wiedzę*, „Harvard Business Review” Polska, kwiecień 2008.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Senge P., *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Winkler R., *Kształtowanie efektywnego komunikowania się w organizacjach wielokulturowych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.

Streszczenie

Artykuł przedstawia zagadnienie komunikacji i metod komunikacji ukierunkowanych na tworzenie wiedzy. Opisuje zjawisko gospodarki opartej na wiedzy, przedstawia pojęcia innowacji, innowacyjności i kreatywności. Dalej opisuje modele komunikacji i klasyfikacje metod twórczego myślenia. Autor wyróżnił metody zbierania problemów, zmiany sposobu myślenia i działania i generowania pomysłów.

Communication and innovation in knowledge-based economy

Summary

The article presents the issue of communication and communication methods aimed at creating knowledge. He describes the phenomenon of the knowledge economy, presents the concept of innovation and creativity. Goes on to describe patterns of communication and classification methods of creative thinking. The author singled out the method of collection problems, change in thinking and action and generating ideas.