

Grażyna OSIKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

## **PROCESY INNOWACYJNE W ORGANIZACJI A KONCEPCJA SYSTEMÓW INFORMACYJNYCH KARLA WEICKA**

**Streszczenie.** Problematyka prowadzonych tu rozważań skupia się wokół analiz komunikacji w organizacji i jej roli w kształtowaniu innowacyjnych organizacji. Przyjęto, że nowe podejście do organizacji opartej na innowacyjności wymaga nowego rozumienia zagadnień przepływu informacji i komunikacji. W analizach odwołano się do koncepcji organizacji uczącej się P. Sengego oraz koncepcji systemów informacyjnych Karla Weicka.

**Kluczowe słowa:** kapitalizm kognitywny, innowacyjna organizacja, organizacja ucząca się, koncepcja systemów informacyjnych

## **THE INNOVATION PROCESSES IN ORGANIZATION AND KARL WEICK'S INFORMATION SYSTEM THEORY**

**Summary.** Considerations of this analysis focus on the issues of the communication and its role in creating innovative organization. It was assumed that, leaning on innovation the new kind of organization requires a new approach to the flow of information and the organizational communication. To analyze used Peter Senge's vision of the learning organization and Karl Weick's information system theory.

**Keywords:** cognitive capitalism, innovative organization, learning organization, information system theory

## 1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na konieczność nowego podejścia do komunikacji w organizacji ze względu na zmiany środowiska zewnętrznego, w jakim funkcjonują organizacje, ale także ze względu na metamorfozy samych organizacji, konieczne z punktu widzenia działań dostosowawczych. Podstawowym kryterium oceny, jakie obecnie stosuje się wobec organizacji, jest ich potencjał innowacyjny, on z kolei jest uwarunkowany szeregiem czynników, do których między innymi zalicza się przebieg procesu komunikacji w organizacji.

Założono, że procesy innowacyjne w organizacji, warunkujące jej adaptacyjne zdolności, zależą od sposobu kształtowania komunikacji oraz że zwiększenie potencjału innowacyjnego jest możliwe dzięki wprowadzeniu bardziej elastycznych modeli komunikacyjnych.

Przyjęta w niniejszych rozważaniach teza została oparta na powszechnie akceptowanych spostrzeżeniach dotyczących współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Bardzo trafnie istotę tej sytuacji oddaje Manuel Castells w *Spółeczeństwie sieci*,<sup>1</sup> „rewolucja technologiczna, skoncentrowana wokół technik informacyjnych, przeobraziła z dużym przyspieszeniem materialne podstawy społeczeństwa. [...] kapitalizm przeszedł proces głębokiej restrukturyzacji, cechującej się: większą elastycznością zarządzania, decentralizacją i usieciowieniem firm zarówno wewnątrz, jak i w ich relacjach z innymi firmami.”<sup>2</sup> Zdaniem Edwina Bendyka dzięki przemianom technologicznym możemy wręcz mówić o nowej formie kapitalizmu, kapitalizmie kognitywnym, tj. takim, w którym głównym źródłem wartości ekonomicznej stają się innowacje oraz stosowanie i wytwarzanie wiedzy.<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu można wyodrębnić cztery główne podejścia do procesu innowacji. Pierwsze eksponuje cechy będące podstawą kapitału innowacyjnego jednostek, tj. cechy demograficzne powiązane z kreatywnością i stylami myślenia. W drugim zwraca się uwagę na zależności zachodzące pomiędzy strukturą organizacyjną a innowacyjnością oraz wpływem otoczenia na dokonujące się w organizacji zmiany o charakterze innowacyjnym. Trzecie podejście skupia się wokół analizy interakcji zachodzących pomiędzy określonymi działaniami a poziomem innowacyjności organizacji i ostatnie dotyczy rozwiązań systemowych, kluczowa problematyka tego podejścia jest związana z tworzeniem, dystrybucją oraz praktycznym wykorzystaniem wiedzy, z procesami interaktywnego uczenia się oraz budowaniem sieci połączeń pomiędzy elementami wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa.<sup>4</sup> W takie rozumienie procesów innowacji wpisują się niniejsze

---

<sup>1</sup> Castells M.: *Spółeczeństwo sieci*. PWN, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> Tamże, s. 19.

<sup>3</sup> Bendyk E.: *Kapitalizm jako korporacja mózgowa*, [w:] *Polityka*. „Niezbędnik Inteligenta”, 2008, nr 25, s. 17.

<sup>4</sup> Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 93.

rozważania, ze względu na rolę komunikacji w podejmowanych działaniach składających się na procesy innowacyjne.

Zróznicowane podejście do zagadnień innowacyjności jest źródłem trudności w jednoznacznym definiowaniu pojęcia innowacji.<sup>5</sup> W tym opracowaniu przyjęto, za Jerzym Barukiem, szeroką definicję innowacji, „*innowacja jest to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych), organizacji pracy i produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne udoskonalenie już istniejących) oraz metod zarządzania zastosowanych po raz pierwszy w danej społeczności, celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniających określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne.*”<sup>6</sup>

Skoro innowacje są podstawowym źródłem wartości ekonomicznej należy przyjąć, że niezbędnym warunkiem funkcjonowania współczesnej gospodarki jest innowacyjność, czyli zdolność organizacji do „*wyszukiwania, przystosowania, wdrażania i upowszechniania nowych rozwiązań przynoszących korzyści indywidualne i społeczne w różnych aspektach bytu ludzkiego.*”<sup>7</sup> Jednak innowacyjność niesie ze sobą niepewność i nieprzewidywalność, czyli stałą niestabilność otoczenia organizacji, to z kolei wymusza kształtowanie się nowego, elastycznego modelu organizacji, opartego na innowacjach. Bartosz Jasiński w swojej pracy pt.: *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia* zwraca uwagę na kilka istotnych cech środowiska, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, zalicza do nich

---

<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu dominuje kilka definicji, za najbardziej klasyczną uznaje się definicję I. Schumpetera, jego zdaniem innowacja jest to: *”nieciągłe przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:*

1. *wprowadzenie nowego towaru – takiego, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani – lub nowego gatunku jakiegoś towaru;*
2. *wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze niewypróbowanej w danej gałęzi przemysłu;*
3. *otwarcie nowego rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał;*
4. *zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to znów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też dopiero zostało stworzone;*
5. *przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub załamanie sytuacji monopolistycznej.*”

Patrz: Schumpeter J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104. Bardzo obszerny zestaw definicji tego pojęcia można odnaleźć w opracowaniu Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 93-103. J. Baruk pokazuje, jak zaproponowana przez I. Schumpetera definicji ewaluowała, doprecyzowywana przez różnych autorów, dostosowując się do realiów współczesności, por: Cichowski L.: *Zarządzanie innowacjami*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 196-198.

<sup>6</sup> Tamże, s. 102-103.

<sup>7</sup> Bal-Woźniak T.: *Warunki usprawnienia zarządzania innowacyjnością w kontekście współczesnych wyzwań*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 258.

wzrost szybkości i nowości zmian oraz wzrost złożoności otoczenia. W efekcie niemożliwe jest osiągnięcie stabilności przedsiębiorstwa w tradycyjnym sensie, natomiast szansą na przetrwania staje się elastyczność.<sup>8</sup> Elastyczność przedsiębiorstwa rozumiana jest, jako jego zdolność adaptacyjna, wśród wielu czynników warunkujących tę zdolność wymienia się akceptację zmian przez członków organizacji, czyli kształtowanie postawy otwartości poznawczej, ale także przemianę procesu wymiany informacji i komunikacji w organizacji oraz z otoczeniem, w jakim funkcjonuje. Niewątpliwie kluczowa dla modelu elastycznej organizacji jest koncepcja organizacji uczącej się, bowiem u jej podstaw stoi założenie ciągłego rozszerzania swojego potencjału działania dzięki wykorzystaniu interakcji z otoczeniem. Wymiana informacji ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, umożliwiająca uczenie się i generowanie wiedzy, staje się szansą na realizowanie warunku innowacyjności. Zdaniem J. Baruka przedsiębiorstwo innowacyjne to organizacja ucząca się, *„przedsiębiorstwo innowacyjne (kreatywne) jest przypadkiem organizacji uczącej się, ponieważ organizacja uczy się przez ludzi, którzy uczą się.[...] uczenie się stwarza możliwość do zmiany zachowania, które z kolei często prowadzi do powstawania innowacji. Innowacje natomiast prowadzą do organizacji uczącej się.”*<sup>9</sup> I dalej stwierdza, że dzięki uczeniu się organizacja ma szansę na elastyczne dostosowywanie się do otoczenia, jednak podejmowane działania dostosowawcze organizacji odsłaniają bariery w efektywnej adaptacji, a one z kolei uruchamiają procesy innowacyjne, konieczne do przezwyciężenia tych barier. Zdaniem J. Baruka można obecnie mówić wręcz o nowym paradygmacie, w którym przyjmuje się, że wiedza i innowacje są podstawą rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki. Dotyczy to przede wszystkim wiedzy generowanej w procesach „uczenia się” organizacji polegających na kumulowaniu doświadczeń będących efektem interakcji z otoczeniem przedsiębiorstwa, analizie zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji, oraz identyfikacji i rozwiązywaniu problemów będących konsekwencją tzw. „nowych krajobrazów konkurencji”, z którymi organizacja musi się liczyć, zakładając niestabilność otoczenia.<sup>10</sup> W takim sensie wiedza będąca „w obiegu” organizacji umożliwia tworzenie innowacji prowadzących do wzrostu konkurencyjności.

Skoro model organizacji uczącej się ma tak duże znaczenia dla innowacyjności przedsiębiorstw, warto rozpoznać jego podstawowe założenia. Kolejny fragment niniejszego opracowania zostanie poświęcony temu zagadnieniu. W celu lepszego zrozumienia istoty

---

<sup>8</sup> Jasiński B.: Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 15.

<sup>9</sup> Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 190.

<sup>10</sup> Baruk J.: Wiedza w procesach innowacyjnych, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 58.

modelu organizacji uczącej się w opisie zwrócono uwagę także na proces kształtowania się takiego sposobu podejścia do organizacji.

## 2. Założenia organizacji uczącej się jako warunki innowacyjności

Maciej Zgorzelski we wstępie do Piątej dyscypliny Petera Sengego określa organizacje uczące się jako „organizacje i przedsiębiorstwa, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się”.<sup>11</sup> Pojawienie się koncepcji organizacji uczącej się było konsekwencją roli, jaką pod koniec zeszłego wieku zyskała wiedza w obszarze gospodarczym. Na zjawisko to zwrócił uwagę Peter F. Drucker, opisując przemiany społeczno-gospodarcze prowadzące do powstania społeczeństwa wiedzy czy kapitalizmu kognitywnego. Zdaniem Druckera w historii kształtowania się kapitalizmu w obecnej formie można wyodrębnić kilka faz. Pod koniec XIX wieku i na początku XX najliczniejszą grupę społeczną stanowili właściciele gospodarstw rolnych oraz pracownicy obsługujący te gospodarstwa, ale niejako równolegle kształtowała się grupa, którą P. Drucker określa mianem robotnika przemysłowego (*industrial worker*), i to właśnie robotnicy przemysłowi w latach pięćdziesiątych XX wieku byli grupą, która dzięki silnej pozycji związków zawodowych, w które się zrzeszali, miała największy wpływ społeczny. Sytuacja ta uległa zmianie pod koniec ubiegłego stulecia. P. Drucker zwraca uwagę, że „w roku 1990 nastąpił [...] nieodwracalny schyłek potęgi robotników i związków zawodowych. Ich liczba zmalała, stała się wręcz marginalna. Podczas gdy w latach pięćdziesiątych robotnicy amerykańscy stanowili około dwóch piątych wszystkich czynnych zawodowo, to na początku lat dziewięćdziesiątych tworzyli już mniej niż jedną piątą [...]”.<sup>12</sup> Miejsce robotników przemysłowych zastąpili technicy, których P. Drucker nazywa „ludźmi wiedzy”, są to „[...] ludzie, którzy pracują własnymi rękami, jak i głową pełną teoretycznej wiedzy”.<sup>13</sup> Technicy muszą spełniać określone wymagania, po pierwsze w ich przypadku wykonywanie pracy wymaga przyswojenia sobie konkretnej wiedzy, czyli konieczne jest rzetelne formalne wykształcenie, po drugie wymaga zdolności do zastosowania nabytej wiedzy i po trzecie wymaga świadomości, że proces uczenia jest procesem ciągłym. Drucker zdaje sobie sprawę, że takie wymogi mogą dotyczyć ograniczonej ilości osób, jego zdaniem jednak, nie ilość buduje wiodącą pozycję tej grupy, ale rodzaj zmian, jakie zachodzą w społeczeństwie w efekcie działań przez nią podejmowanych. Do najistotniejszych z nich zalicza:

---

<sup>11</sup> Senge P.: Piąta dyscyplina. Teorie i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

<sup>12</sup> Drucker P.: Myśli przewodnie Druckera. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 446.

<sup>13</sup> Tamże, s. 447.

- Stawianie w centrum uwagi społeczeństwa wykształcenia oraz instytucji do tego powołanych.
- Mobilność – „oznacza, że w społeczeństwie wiedzy społeczne wyzwania i zadania ulegają znacznemu zwielokrotnieniu. Ludzie nie mają już <korzeni>. Nie mają już <sąsiedztwa>, od którego zależy, gdzie żyją, co robią, a nawet jakie mogą mieć <problemy>. Społeczeństwo wiedzy z definicji jest społeczeństwem konkurencyjnym; wiedza dostępna jest dla każdego, każdy powinien znaleźć dla siebie odpowiednie miejsce, powinien mieć własne aspiracje. W takim społeczeństwie ludzie bardziej niż kiedykolwiek mają szansę osiągnąć sukces.”<sup>14</sup>
- Innowacyjność – czyli ciągle odcinanie się od przeszłości, przejawiające się eliminowaniem przestarzałych technologii i sposobów myślenia oraz gotowości przeorganizowywania się w celu usprawnienia przedsiębiorczości.<sup>15</sup> Realizacja tych założeń wymaga niezależności, ciągłego dostosowywania się do sytuacji, działania w obszarze mikro, a to wiąże się z decentralizacją.<sup>16</sup>

Zdaniem Mariusza Strojnego, idea organizacji uczącej się jest raczej pewnym rodzajem filozofii zarządzania niż konkretnym rozwiązaniem o charakterze strukturalnym,<sup>17</sup> ale być może dzięki temu ma szansę stać się wzorcem funkcjonowania organizacji XXI wieku, na co zwracają uwagę Eric Parsole i Monika Wray w swojej pracy *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*<sup>18</sup> podają także argumenty przemawiające za takim rozumieniem istoty nowoczesnej organizacji. Współczesne organizacje w dużym stopniu mają globalny charakter uzależniony od informatycznych technologii, ich efektywność opiera się na szybkości wykorzystywania nowych informacji do działań dostosowawczych. Dopływ nowych informacji jest stały i wymaga ciągłej nauki, stąd podstawowym potencjałem, jakim dysponuje organizacja, jest aktywne kierowanie procesami uczenia się. Ukierunkowanie to wymaga uświadomienia sobie kilku zasad, po pierwsze cała wiedza jest umiejscowiona jednostkowo, zatem organizacja uczy się przez swoich członków i dzięki nowej wiedzy nowych członków. Po drugie, znaczącym elementem organizacji uczącej się jest transfer wiedzy pomiędzy jej członkami i po trzecie, proces uczenia się członków pozostaje pod dużym wpływem samej organizacji, jej kultury i środowiska społecznego, jakie tworzy.<sup>19</sup> Widać zatem, że analiza tego typu organizacji musi mieć

---

<sup>14</sup> Tamże, s. 462.

<sup>15</sup> Drucker P.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty, Czytelnik, Kraków 1995, s. 54-66.

<sup>16</sup> Drucker P.: Myśli przewodnie Druckera. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 457.

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> Parsole E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Kraków 2002, s. 27.

<sup>19</sup> Jablin F., Putnam L.: The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. California, London, New Delhi 2001, p. 712.

charakter holistyczny, wydaje się, że wymóg ten spełnia podejście Petera M. Sengego, którego uważa się za twórcę koncepcji organizacji uczącej się. P. Senge w swojej pracy *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* wyjaśnia podstawowe założenia swojej teorii. Filarami organizacji uczącej się jest pięć dyscyplin:

- Mistrzostwo osobiste – jest dyscypliną związaną z ciągłym podnoszeniem swojego profesjonalizmu, ale co istotne, proces ten musi być połączony, jak zaznacza P. Senge, z wyjaśnianiem i pogłębianiem „osobistej wizji przyszłości [...] stanowi więc kamień węgielny organizacji uczącej się.”<sup>20</sup> Zaangażowanie i potencjał organizacji zależą od indywidualnej tendencji członków organizacji do podnoszenia mistrzostwa osobistego.
- Modele myślowe – to rodzaj ukrytych założeń dotyczących sposobów rozumienia świata w konsekwencji mających wpływ na rodzaj działań, jakie podejmujemy. Z modelami myślowymi P. Senge wiąże konieczność rozpoznawania i śledzenia modeli wpływających na nasze decyzje, przez to stają się one bardziej świadome, ale także rozwijają otwartość na wzbogacający potencjał modeli innych.
- Budowanie wspólnej wizji – „budowanie wspólnej wizji wymaga umiejętności wydobywania na światło dzienne wspólnych obrazów przyszłości, co pomaga wytworzyć autentyczne zaangażowanie i oddanie w miejsce subordynacji.”<sup>21</sup> P. Senge widzi tu szczególną rolę liderów, których zadaniem jest integracja indywidualnych wizji członków organizacji w jedną wspólną wizję.
- Zespołowe uczenie się – jest sztuką dialogu, który umożliwia budowanie wspólnych sposobów rozumienia rzeczywistości, koordynacji działań, rozpoznawania barier i eliminowania ich.
- Myślenie systemowe – można sprowadzić do bardzo prostego założenia, że aby zrozumieć zjawiska złożone, należy analizować je w ich skomplikowaniu.<sup>22</sup> „Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie a nie statycznych zdjęć migawkowych.”<sup>23</sup>

To właśnie myślenie systemowe jest tą piątą dyscypliną, która integruje pozostałe. Myślenie systemowe opiera się na zmianie paradygmatów widzenia rzeczywistości, linearne łańcuchy przyczynowo-skutkowe są zastąpione rozpoznawaniem wielokierunkowych wzajemnych relacji, a analiza dynamiki procesów wypiera statyczną analizę zjawisk.

---

<sup>20</sup> Senge P.: *Piąta dyscyplina. Teorie i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.

<sup>21</sup> Tamże, s. 25.

<sup>22</sup> Tamże, s. 13.

<sup>23</sup> Tamże, s. 86.

Podstawą takiego podejścia jest sprzężenie zwrotne, rozumiane jako wzajemność wpływów. P. Senge wskazuje, że „jednym z aksjomatów myślenia systemowego jest twierdzenie, że każdy wpływ jest zarówno przyczyną, jak i skutkiem.”<sup>24</sup> Istnieją dwa rodzaje sprzężenia zwrotnego: wzmacniające i równoważące. Wzmacniające jest zarówno podstawą rozwoju, jak i recesji. Sprzężenie równoważące to mechanizm stabilizujący, działa jak *”wbudowany mechanizm autokorekty, który dąży do utrzymania określonego kursu albo osiągnięcia założonych celów.*

Rozpoznane przez Sengenego dyscypliny, tj. mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, myślenie systemowe korespondują z warunkami, jakie są konieczne do funkcjonowania tzw. szóstej generacji systemów innowacyjnych,<sup>25</sup> czyli generacji będącej odpowiedzią na współczesne realia gospodarcze, do których między innymi należą:

- Pełna koncentracja na zarządzaniu wiedzą i uczeniu się.
- Planowanie procesów innowacyjnych dzięki opanowywaniu, przechowywaniu, odnajdywaniu, rozpowszechnianiu, stosowaniu wiedzy będącej już w zasobach organizacji oraz tworzeniu nowej.
- Tworzenie kultury innowacyjnej.
- Synchronizacja kolejnych faz procesu innowacyjnego.
- Wspieranie kreatywności itp.<sup>26</sup>

Podejmowanie tego typu działań zależy od sprawnego przepływu informacji i efektywnej komunikacji, przy czym komunikacja nie może już być rozumiana jako prosta wymiana informacji czy jedna z form zachowania członków organizacji, ale jako sposób budowania znaczeń przez jej członków, umożliwiający ciągłą aktualizację działań w odniesieniu do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. J. Baruk zwraca uwagę, że obok wiedzy merytorycznej i doświadczenia pracowników coraz bardziej liczy się przepływ informacji i komunikacja między nimi. Przy typowym dla dzisiejszej sytuacji przedsiębiorstw przeciążeniu informacyjnym działania menadżerskie powinny być ukierunkowane na zrozumienie informacji i kreowanie wiedzy, która będzie mogła być przekształcona na

---

<sup>24</sup> Tamże, s. 93.

<sup>25</sup> J. Baruk za P.K. Ahmedem wymienia sześć generacji systemów innowacyjnych: lata 50. do połowy 60. – innowacje pchane przez technologię; od połowy 60. do początku 70. – innowacje pchane przez rynek; wczesne lata 70 do połowy 80 – innowacje „sprzężone”, zależne od rynku i technologii; wczesne lata 80. do wczesnych 90. – systemy „zintegrowane” integracja działań środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji; lata 90. – „elektornifikacja”, konsekwencje wykorzystania IT; lata 2000 – systemy samouczące się, samogenerujące (wiedza i uczenie się), patrz: Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 120-123, za: P.K. Achmedem: Sixth generation innovation: innovation management systems into the future. „European Journal of Innovation Management”, 2000, no. 3, p. 113.

<sup>26</sup> Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 122.

innowacje. Także realizacja wszystkich faz procesu innowacji,<sup>27</sup> na który składa się: opracowywanie, stosowanie, uruchamianie, rozwijanie twórczej idei oraz kierowanie jej dojrzewaniem i upadkiem<sup>28</sup> musi opierać się na ciągłej wymianie informacji, selekcyonowanej i przekształcanej „[...] na logiczne modele pobudzające kreatywność pracowników.”<sup>29</sup> Sprzężenie zwrotne, kluczowe dla koncepcji organizacji uczącej się, jest także warunkiem wszelkich procesów innowacyjnych w organizacji stojących u podstaw elastycznej adaptacji i budowania wysokiej pozycji konkurencyjnej. Wydaje się, że właśnie w taki sposób myślenia o komunikacji w organizacji, jako ciągłej interakcji, wpisuje się koncepcja Karla Weicka.

### **3. Koncepcja systemów informacyjnych Karla Weicka jako propozycja uelastycznienia procesu komunikacji w organizacji**

Przyjęte przez K. Weicka podejście do procesu komunikacji w organizacji, z jednej strony odchodzi od zbyt formalnego, tradycyjnego rozumienia tych zagadnień, na rzecz uelastycznienia zarówno sposobu myślenia o samym procesie, jak i kształtowania zasad jego przebiegu. Z drugiej strony, koncepcja ta właśnie dzięki zerwaniu z tradycyjnym podejściem bardzo mocno wpisuje się we współczesne nurty myślenia o organizacji, jako opartej na innowacyjności oraz na wiedzy. W centrum zainteresowań koncepcji systemów informacyjnych stoi sam proces organizowania. K. Weick proces ten utożsamia z przetwarzaniem informacji. Informacja stanowi surowy materiał poddawany obróbce w procesie organizowania się organizacji, natomiast organizowanie to nadawanie sensu przetwarzanym przez pracowników informacjom – jest to także cel organizowania się. „Czynność organizowania jest skierowana na osiągnięcie funkcjonalnego poziomu pewności. Organizacja dąży do przekształcenia niejednoznacznej informacji i doprowadzenia jej do takiego poziomu jednoznaczności, który umożliwi jej prace i do którego jest przyzwyczajona”.<sup>30</sup> Można zatem proces organizowania rozumieć jako redukowanie niepewności – czyli poszukiwanie dodatkowych danych oraz sposobów ich interpretacji, ale także obniżanie poziomu niejasności związanej z niedoborem znaczeń lub z ich nadmiarem.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> J. Baruk proponuje nieco bardziej uproszczoną wersję procesu innowacyjnego, patrz: Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 251.

<sup>28</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s. 659.

<sup>29</sup> Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 191.

<sup>30</sup> Weick K.: The Social Psychology of Organizing, [w:] Griffin E.: Podstawy komunikacji społecznej. GWP, Gdańsk 2003, s. 266.

<sup>31</sup> W przypadku nadmiaru informacji nie jest potrzebna większa ilość informacji, ale raczej określenie kryteriów pozwalających pokonać interpretację.

Zrozumienie procesu budowania znaczenia przez organizację opiera się na kilku założeniach, które K. Weick formułuje w swojej pracy *Making sense in organization*:<sup>32</sup>

1. Organizacja jest otwartym systemem komunikacji ze środowiskiem społecznym, środowisko ma kilka poziomów nieokreśloności, stąd organizacja musi poszukiwać informacji, jako bazy do działania organizacji, musi także rozwijać mechanizmy przepływu informacji potrzebne do jej przetrwania.
2. Na przepływ informacji i budowanie znaczenia w organizacji duży wpływ mają członkowie organizacji, bowiem interpretacja znaczenia ma charakter indywidualny.
3. Zadaniem menadżerów jest ukierunkowanie procesu budowania znaczeń – ludzie przychodzą i odchodzą, ale główne interpretacje budowane przez menadżerów powinny pozostać. K. Weick określa to poziomem strategicznym organizacji.
4. Proces interpretacji nie może być przypadkowy, musi być odpowiedzią na środowisko, środowisko wpływa na proces interpretacji, ale też zmienia się pod wpływem organizacji.

Wydaje się, że te, być może dla niektórych nieco teoretyczne założenia, doskonale przekładają się na obecnie coraz bardziej oczywiste dla innowacyjnej gospodarki działania, takie jak prosumeryzm,<sup>33</sup> czyli włączenie konsumentów w proces projektowania, tworzenia, ale także dystrybuowania i generowania wartości produktu czy usługi. Prosumeryzm jest niemożliwy bez komunikacji z otoczeniem, ale jednocześnie kontakt ze środowiskiem pozwala obniżyć ryzyko związane z funkcjonowaniem produktu czy usługi na rynku, czyli działania przekładające się na konkretną wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstwa. Realizacja przytoczonych powyżej założeń wymaga respektowania określonych zasad. K. Weick formułuje kilka praw istotnych dla procesu organizowania się:

1. **Stopień złożoności i zróżnicowania w organizacji powinien być zgodny z poziomem niejasności danych, które ta organizacja przetwarza** – w organizacji o bardzo zróżnicowanym poziomie informacji, czyli w środowisku pełnym niejednoznaczności, proces organizowania powinien opierać się na sieciach interpersonalnych, w których osoby bezpośrednio zaangażowane w wykonanie zadań mogą budować sens bezpośrednio. Taki pozorny chaos informacyjny nie powinien być traktowany jako dysfunkcja, organizacja jest zbiorem ludzi a nie maszyn, stąd mechaniczne rozwiązania z natury rzeczy w dłuższej perspektywie okazują się nieskuteczne, bo przyczyniają się do wysokiego poziomu niepewności.
2. Najistotniejszą **cechą komunikacji w organizacji** jest „**powiązalność**”, czyli znaczeniowe połączenie różnych wątków bądź faktów, czasami te powiązania mogą być bardzo ścisłe, czasami luźne.

<sup>32</sup> Weick K.: *Making sense in organization*. Padstow, Cornwall 2004, p. 242-243.

<sup>33</sup> Jung B.: *Inna ekonomia i ekonomia współpracy*, [w:] *Wokół mediów ery Web 2.0*. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 248.

3. Podstawową jednostką powiązania jest **podwójna interakcja** składająca się z akcji – reakcji – dostosowania. Pętle podwójnych interakcji są cegiełkami, z których zbudowana jest cała organizacja. Dzięki luźnemu sprzężeniu powiązań system organizacji może zachowywać elastyczność, ale też staje się odporny na wszelkiego rodzaju sytuacje kryzysowe.<sup>34</sup>

Przetrwanie i funkcjonowanie organizacji w niestabilnym środowisku wymaga ciągłego budowania sensu na nowo, poprzez odczytywanie powstających powiązań, stąd jedno z zaleceń kierowniczych to nieustanna konieczność reorganizowania schematu organizacyjnego. Proces organizowania ma charakter trój etapowy:

1. **Urzeczywistnianie** – jest to ciągła organizacja swojego środowiska. Poprzez proces urzeczywistnienia członkowie organizacji konstruują swoje środowisko zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Podstawą procesu urzeczywistnienia jest działanie, jakiegokolwiek działanie jest lepsze od stagnacji. Działanie stanowi warunek odnalezienia sensu, każde podjęte działanie pozwala ocenić skutek, a nie jedynie prognozować go. Konkretnie działanie wymusza jego ocenę i ukierunkowuje podejmowanie kolejnych kroków. Korygowanie skutków działania jest zawsze lepsze od szacowania czy przewidywania, bo w przypadku tej pierwszej sytuacji wiadomo, jakie są fakty. Najprostszą formą działania jest podejmowanie rozmów, zdaniem K. Weicka jest to jedna z kluczowych funkcji zarządzania.<sup>35</sup>
2. **Selekcja** jest to wyłuskiwanie sensu ze zdarzeń, które miały miejsce – czyli „retrospektywne odnajdywanie sensu”<sup>36</sup> – **ustalenie wspólnych celów jest rezultatem, a nie warunkiem skutecznego działania.** Planowanie jest konsekwencją urzeczywistnienia. W procesie selekcji wykorzystuje się dwa rodzaje narzędzi:
  - **Reguły** – to konwencjonalne reakcje, które sprawdziły się wcześniej i wchodzą w skład standardowych procedur operacyjnych – dotyczą one formalnych bądź nieformalnych sposobów przetwarzania informacji, procedur komunikacyjnych. Reguły mają ograniczony zakres działania, nie sprawdzają się jednak w przypadku sytuacji niejednoznacznych.

---

<sup>34</sup> Griffin E.: Podstawy komunikacji społecznej. GWP, Gdańsk 2003, s. 268.

<sup>35</sup> To założenie K. Weicka może być dyskusyjne, ale jest ono konsekwencją sposobu, w jaki definiuje on proces organizacji. Można też identyfikować je z jedną z metod zarządzania określaną mianem „krążenia po firmie”, polegającą na nawiązywaniu bezpośrednich kontaktów menadżera z pracownikami. Metoda ta ma przeciwdziałać tendencjom, w których menadżerowie „zasłaniają” się wszelkiego rodzaju środkami medialnymi, ograniczając komunikację, ograniczenie to wywołuje wiele barier w przepływie informacji i w konsekwencji wpływa na efektywność wykonywanych zadań przez pracowników.

<sup>36</sup> Weick K.: Making sens in organization. Padstow, Cornwall 2004, p. 13.

- **Cykle** – to podwójna interakcja – dzięki **akcji – reakcji – dostosowaniu** możliwe jest wyjaśnienie wszelkich niejasności, czasami konieczne jest wielokrotne powtarzanie cyklu. Korzystanie z cykli obniża znaczenie reguł.<sup>37</sup>
- 3. **Zachowywanie** – jest formą zapamiętywania przez system, generalnie zachowywanie jest pozytywnym zjawiskiem, zapewnia poczucie stabilności. Zdaniem K. Weicka wizerunek jest zapisem udanych relacji interpersonalnych, map zależności oraz historii pomyślnych kontaktów ze środowiskiem. Natomiast zachowywanie zbyt dużej liczby reguł obniża elastyczność organizacji. W takim kontekście skuteczne zarządzanie rozumie, jako ciągłe ścieranie się nowatorstwa ze stabilnością, dzięki temu organizacja ma szansę, z jednej strony na bieżąco dostosowywać się do środowiska, z drugiej daje to jej potencjał elastyczności, konieczny przy niestabilnym otoczeniu.

#### 4. Zakończenie

Jeżeli zgodzić się z założeniem, że obecnie głównym źródłem wartości ekonomicznej są innowacje oraz stosowanie i wytwarzanie wiedzy, konieczne stają się poszukiwania warunków sprzyjających procesom innowacyjnym. W niniejszych rozważaniach przyjęto, że istnieje związek pomiędzy sposobem kształtowania komunikacji w organizacji a procesami innowacyjnymi, które w niej zachodzą, a które warunkują jej zdolności adaptacyjne. Analiza komunikacji, jako działań realizujących określone funkcje, musi być dokonywana w obrębie modelu organizacji definiującego ją. W tym przypadku modelem, który spełniał w największym stopniu wymogi innowacyjności, był model organizacji uczącej się. Z kolei w sposób myślenia oparty na systemowym myśleniu i stałym sprzężeniu zwrotnym, wpisuje się podejście do komunikacji w organizacji K. Weicka.<sup>38</sup>

Koncepcja ta może wydawać się kontrowersyjna, bo zmusza do zupełnie innego podejścia do zagadnień, które w naukach o zarządzaniu zostały już szczegółowo opracowane. Dodatkowa trudność polega na dosyć metaforycznym języku K. Weicka, który nie do końca wydaje się przekładać na praktykę. Jednak niezależnie od tych wątpliwości warto zwrócić uwagę na potencjał, jaki koncepcja ta w sobie zawiera, z punktu widzenia wymogów, które muszą spełniać współczesne organizacje. Niestabilność otoczenia wymusza na organizacjach elastyczność, możliwą do realizacji tylko przy podejmowanych przez nie działaniach

---

<sup>37</sup> Zbadano, że przy jednoznacznych danych członkowie organizacji wykorzystują reguły, natomiast przy dużym poziomie niejasności odnoszą się do cykli, patrz: Griffin E.: Podstawy komunikacji społecznej. GWP, Gdańsk 2003, s. 272-273.

<sup>38</sup> Prezentacja ta jest jedynie zarysem proponowanych przez K. Weicka rozwiązań, chodziło o wskazanie najistotniejszych dla tej koncepcji rozwiązań.

dostosowawczych, warunkowanych przebiegającymi w organizacji procesami innowacyjnymi, ściśle powiązanych ze zdolnością organizacji do uczenia się, zatem zależnych do przepływów informacji i komunikacji. Przy tego typu zależnościach nie może być mowy o stałych procedurach działania, na co zwraca uwagę K. Weick komentując brak proporcji w procesie zachowywania pomiędzy regułami a cyklami. Zastosowanie podwójnej pętli interakcji zarówno w komunikacji z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym pozwala elastycznie sterować komunikacją w zależności od zapotrzebowania na informację i wiedzę, bowiem niepewność i niejasność inicjują powstawanie koniecznych do ich redukcji sprzężeń równoważących. Mechanizm podwójnej pętli interakcji może być także pomocny w rozwianiu wątpliwości, dotyczących planowania procesu innowacyjnego. J. Baruk podkreśla, że nie ma zgodności na ten temat, zdaniem jednych procesy innowacyjne powinny przebiegać całkowicie spontanicznie, bez ograniczeń formalnych, zdaniem innych<sup>39</sup> konieczne jest planowanie i to przy udziale możliwie szerokiej reprezentacji pracowników.<sup>40</sup> Wykorzystanie podwójnej pętli interakcji może stanowić uzupełnienie każdego z tych podejść. Spontanicznie inicjowane procesy innowacyjne wymagają elastycznego podejścia do wymiany informacji, sytuacyjnego budowania interakcji zwiększających potencjał wykorzystywanej wiedzy, i w tym przypadku podwójna pętla interakcji wydaje się najkorzystniejsza. Ale także proces planowania działań innowacyjnych wymaga koordynacji wielu interakcji, i w tym przypadku mechanizm podwójnego sprzężenia może okazać się bardzo przydatny. Również stosowanie zasady **akcja – reakcja – dostosowanie**, która na pierwszy rzut oka łamie normy racjonalnego podejmowania decyzji, może okazać się zasadne. Algorytmiczne metody przewidywania skutków działania oraz podejmowania decyzji sprawdzają się w stabilnych środowiskach, w turbulentnym otoczeniu możliwości podejmowania zoptymalizowanych rozwiązań znacznie się obniżyły ze względu na trudności w rozpoznaniu wszystkich zmiennych oraz relacji zachodzących między nimi, koniecznych do oceny sytuacji. Zatem, proponowane przez K. Weicka odwrócenie kolejności może okazać się bardzo praktycznym wskazaniem.

Być może, podobnie jak idea organizacji uczącej się jest rodzajem filozofii zarządzania, a nie konkretnym rozwiązaniem o charakterze strukturalnym, i dzięki temu może stale się rozwijać, dostosowując się do wymogów otoczenia, tak samo metaforyczność koncepcji K. Weicka może stać się jej atutem i inspiracją do elastyczniejszego podejścia do procesu komunikacji w organizacji, umożliwiając tym samym kształtowanie środowiska z większym potencjałem innowacyjności.

---

<sup>39</sup> Baruk powołuje się na Th.R. Hortona, patrz: Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 251.

<sup>40</sup> Tamże.

**Bibliografia**

1. Bal-Woźniak T.: Warunki usprawnienia zarządzania innowacyjnością w kontekście współczesnych wyzwań, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
2. Baruk J.: Wiedza w procesach innowacyjnych, w: [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
3. Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
4. Bendyk E.: Kapitalizm jako korporacja mózgowa, [w:] Polityka, Niezbędnik Inteligenta, 2008, nr 25.
5. Castells P.M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007.
6. Cichowski L.: Zarządzanie innowacjami, [w:] Baruk J.: Wiedza w procesach innowacyjnych, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
7. Drucker P.: Myśli przewodnie Druckera. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
8. Drucker P.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Czytelnik, Kraków 1995.
9. Griffin E.: Podstawy komunikacji społecznej. GWP, Gdańsk 2003.
10. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
11. Jablin F., Putnam L.: The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. California, London, New Delhi 2001.
12. Jasiński B.: Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
13. Jung B.: Inna ekonomia i ekonomia współpracy, [w:] Wokół mediów ery Web 2.0. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
14. Parsole E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Kraków 2002.
15. Senge P.: Piąta dyscyplina. Teorie i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
16. Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.
17. Weick K.: Making sense in organization. Padstow, Cornwall 2004.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski  
Prof. dr hab. Jerzy Mika