

Małgorzata Osowska

Instytut Badań Edukacyjnych

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5057-6735>

Postawy pracowników i menedżerów wobec wyzwań związanych ze zmianą i innowacjami. Analiza przypadków ośmiu innowacyjnych firm

Streszczenie

Przedmiotem artykułu są przekonania kadry zarządzającej i pracowników na temat potrzeby wprowadzania zmian i innowacji w firmie, roli i zaangażowania pracowników w te procesy oraz praktyk kadry menedżerskiej na rzecz wspierania innowacyjności pracowników. Studium przypadku objęło osiem firm przemysłowych wprowadzających nowe rozwiązania (motoryzacja i przemysł chemiczny). Jako metodę zastosowano sfokusowane wywiady grupowe z udziałem pracowników reprezentujących różnorodne działy zadaniowe w swoich organizacjach oraz indywidualne wywiady pogłębione z kierownictwem, łącznie w badaniu wzięło udział 40 osób. Opisano dwie ścieżki rozumienia innowacji: szerokie i wąskie, oraz towarzyszące im praktyki na rzecz wspierania innowacyjności: wykluczającą i inkluzywną. Przedstawione wnioski pozwolą menedżerom zrozumieć konsekwencje stosowania różnych praktyk na rzecz wspierania innowacyjności pracowników i osławiania ich ze zmianą. Badanie niesie ze sobą również liczne implikacje naukowe. Wyniki otwierają dyskusję na temat wyzwań związanych z wprowadzaniem nowych rozwiązań do przemysłu w kontekście zarządzania kadrą i lepszego wykorzystania ich potencjału.

Słowa kluczowe: innowacje, zmiana, zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja korporacyjna, narracje biznesowe

Kody klasyfikacji JEL: J24

1. Wprowadzenie

W artykule przedstawiono przekonania pracowników i menedżerów wobec potrzeby zmian i innowacji, w tym przekonania na temat roli i wkładu pracowników we wprowadzanie nowych rozwiązań oraz na temat możliwości wspierania pracowników w tych dążeniach przez przełożonych. Istnieje bogata literatura przedmiotu, która opisuje, że praktyki współpracy między różnymi grupami pracowników, podzielenie podobnych przekonań na temat celu, jaki realizują, oraz rozumienie i akceptowanie swojej roli w procesach są wyzwaniem dla innowacyjności organizacji. Naukowcy, którzy zainspirowali do obrania takiej perspektywy, zwracają uwagę, że zwyczaje dotyczące współpracy oraz uznanie dla różnych obszarów wiedzy i kompetencji mają wpływ na toczące się procesy i mogą ostatecznie zadecydować o sukcesie lub porażce wdrożenia pomysłu [Dougherty, 1992; Jelinek, Schoonhoven, 1990]. Rozumienie symbolicznego znaczenia innowacji dla firmy przez pracowników oraz podzielenie przekonań na temat jej wartości może być równie istotne, jak inne szeroko analizowane czynniki napędzające innowacyjność [Bartel, Garud, 2009]. Ta konstatacja była inspiracją do zbadania stosunku kadr przedsiębiorstw do innowacji oraz opisanie procesu ich powstawania w realiach wybranych polskich przedsiębiorstw.

Za ojca studiów i badań nad innowacjami uznawany jest Joseph A. Schumpeter, który jako pierwszy podjął się opisu tego zjawiska. Innowację rozumiał jako komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego [Schumpeter, Nichol, 1934] i dostrzegał złożoność tego zagadnienia, różne jego źródła oraz przejawy. Pojęcie innowacji jest niezwykle trudne. W artykule jest ono dekonstruowane oraz porównane są nie tylko sposoby rozumienia innowacji, ale także postawy i narracje na ich temat wśród pracowników różnych specjalizacji oraz ich kierowników. Niewiele jest badań nad innowacjami, które oddają głos pracownikom – zwłaszcza tym pracującym w działach, które nie są uważane za kluczowe i bywają pomijane w organizacji procesów, a jednocześnie są niezbędne, aby nowe rozwiązanie zostało pomyślnie wdrożone. Istotne jest, że informacje pozyskane w toku badania zostały zinterpretowane jako narracje, tzn. wykreowane opowieści, które mają dostarczyć wyjaśnień świata społecznego (w przypadku tego badania: świata organizacji) oraz nadawać strukturę sensu [Barker, 2003]. Ta perspektywa jest o tyle istotna, gdyż zakłada, że wypowiedzi osób badanych są konstruowane – świadomie lub nie. Z kolei, jak zostanie wykazane, nie zawsze wypowiedzi osób badanych znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości i rozmijają się z realnymi praktykami.

Ważną ramą teoretyczną dla badań był stale powtarzający się w akademickiej debacie podział na pracowników kreatywnych – naturalnych innowatorów – i pracowników uznawanych za odtwórczych. W artykule dążono do polemiki z tym podziałem oraz ukazania jego konsekwencji. Temat jest bardzo aktualny, zwłaszcza w kontekście wyzwań związanych z upowszechnianiem rozwiązań sztucznej inteligencji, która generuje wiele obaw i emocji wśród pracowników oraz wpływa na pracę menedżerów na poziomie strategicznym, funkcjonalnym i administracyjnym [Korzyński i in., 2023]. Popularyzacja sztucznej inteligencji

będzie pogłębiać dychotomię na rynku pracy i osłabiać pozycję pracowników uznawanych za nieinnowacyjnych i odtwórczych.

Badaniem *case study* objęto osiem polskich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje. W analizie postawiono dwa główne cele. Pierwszym z nich było zrekonstruowanie różnych sposobów wyjaśniania i zawężania pojęcia innowacji, jakie stosują pracownicy reprezentujący różne procesy w firmach, oraz towarzyszących im narracji o poczuciu sprawczości i zaangażowaniu w generowanie innowacji. Nie mniej istotne było przyjrzenie się perspektywie kierowników. Celem było zbadanie, jak postrzegają pracowników innowatorów, jakie ich zasoby uznają za potrzebne do innowacji oraz jak opisują swoją rolę w procesie wspierania i stymulowania innowacyjności wśród personelu. Szczegółowe pytania badawcze były następujące:

1. Jakie przekonania wobec innowacji (jak jest ona rozumiana, z czym kojarzona, jak jest oceniany jej wpływ na sytuację pracowników oraz jak oceniane jest indywidualne poczucie wpływu na proces tworzenia innowacji) prezentują pracownicy oraz kadra zarządzająca? Co je łączy, a co dzieli i dlaczego?
2. Jak pracownicy opisują ścieżkę włączania innowacji w przedsiębiorstwie od pomysłu po wdrożenie? Czy i gdzie widzą swój wpływ na proces?
3. Które stanowiska pracy oraz kompetencje pracownicze są uznawane przez kadrę kierowniczą za niezbędne do wspierania innowacyjności organizacji? Jaki ma to wpływ na ich przekonania na temat ich roli we wspieraniu innowacyjności?
4. Jakie metody działania na rzecz wspierania innowacyjności pracowników deklaruje kadra zarządzająca? Czym jest to motywowane?

Wyniki są uporządkowane w następujący sposób. W pierwszej kolejności zostaną przedstawione postawy pracowników wobec innowacji, następnie profile innowatorów, a na końcu praktyki menedżerów wspierające innowacyjność pracowników oraz ich konsekwencje. Artykuł kończy podsumowanie wniosków z badania oraz wynikających z nich praktycznych i społecznych implikacji.

2. Przegląd piśmiennictwa

Ugruntowana jest teza, że zdolność organizacji do generowania i wdrażania innowacji przypisuje się pracownikom (ich umiejętnościom, kompetencjom, postawom) oraz wspierającym strategiom zarządzania firm [Natalicchio i in., 2017]. Badacze są zgodni co do tego, że źródłem wiedzy i pomysłów w firmie są jej pracownicy, ponieważ to oni opracowują, dostosowują, modyfikują i wdrażają pomysły [Janssen, 2000]. Innowacje powstają w wyniku działań pracowników i są przez nich odkrywane podczas wykonywania zadań zawodowych.

W literaturze często można spotkać się z założeniem, że innowacyjność jest domeną pracowników; u Petera Druckera [1999] nazywa się ich „pracownikami wiedzy”, u Daniela Bella [1976] „profesjonalistami w dziedzinie informacji”. Są oni uważani za specjalistów w dziedzinie badań i rozwoju, których praca obejmuje projektowanie złożonych systemów, częste aktu-

alizowanie wiedzy technologicznej i rywalizację o utrzymanie wiedzy [Assimakopoulos, Yan, 2006]. Uważa się ich za „mózg” w strukturze organizacyjnej firmy, który gromadzi, przetwarza i rozwija wiedzę, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju organizacji [McEvily, Chakravarthy, 2002]. Mają oni znaczący wpływ na wyniki biznesowe, szczególnie w branżach opartych na wiedzy, gdzie obowiązki pracowników nie są jasno i sztywno określone [De Jong, Den Hartog, 2007]. Ich zadania są postrzegane jako złożone, niestandardowe i nierutynowe [Zhang, Bartol, 2010]. I, jak potwierdzają badania, ich praca jest niewątpliwie siłą napędową innowacji i zmniejsza ryzyko jej niepowodzenia [D’Este, Amara, Olmos-Peñuela, 2016]. Udział i rola tych pracowników w praktykach organizacyjnych na rzecz innowacji jest dobrze opisana w literaturze, ale obarczanie ich wyłączną odpowiedzialnością za sukces lub porażkę innowacji byłoby dużym uproszczeniem. Podobnie jak pogląd, że innowacje mogą powstawać i rozwijać się tylko pod czujnym okiem ekskluzywnej grupy „wyspecjalizowanych innowatorów”.

Jest wielu teoretyków, a także badaczy, którzy uważają, że zadania kreatywne są jednym z wielu działań, które mogą prowadzić do innowacji, a co więcej, ich efekty nie przekładają się bezpośrednio na gotowe rozwiązania. Koncepcja innowacji obejmująca zarówno generowanie pomysłów, jak i ich wdrażanie nie jest dziś nowa [Mumford, Gustafson, 1988] i trudno ją kwestionować. Kluczem do jej zrozumienia jest założenie, że to nie samo odkrycie jest jej desygnatorem, ale jej przełożenie na kontekst społeczny i rynkowy [Vargo, Akaka, Wieland, 2020]. To właśnie wtedy można mówić o innowacji, gdy się ona zmaterializuje, a jej produkty są „w użyciu”, tj. zyskują aprobatę społeczności, dla której projektowane są kreatywne rozwiązania [Bailey, Ford, 2003]. Przekładając to na język operacyjny, kreatywność jest potrzebna, aby wyobrazić sobie pomysł, a nawet mentalnie go zorganizować, ale innowacja nadal wymaga szeregu umiejętności wdrożeniowych, które bardzo często są dewaluowane.

Na podstawie analizy tematycznej setek definicji innowacji Morad, Ragonis i Barak [2021] opracowali koncepcyjny model innowacji jako procesu poznawczego. Składa się z pięciu kompetencji: zdefiniowanie potrzeby/problemu, generowanie nowych/zmienionych pomysłów, opracowanie wyniku odpowiadającego na nowe/zmienione pomysły, wdrożenie nowego/ulepszanego wyniku i przyjęcie nowego/ulepszanego wyniku z wartością dodaną. Kompetencje potrzebne do obsługi procesów prowadzących do innowacji mogą znajdować się w rękach „jednego innowatora”, ale mogą być również „rozmyte” i rozproszone wśród kadry organizacji. Jednocześnie brak którejkolwiek z tych kompetencji nie musi oznaczać, że pracownik nie może wnieść znaczącego wkładu we wprowadzenie innowacji lub nawet być do niej niezbędny.

Dla niniejszej analizy kluczowe znaczenie mają badania związku między innowacjami a „miękką” polityką zarządzania personelem oraz badania wpływu postaw pracowników i ich relacji z kierownictwem na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Złożoność innowacji, jej wieloetapowość, różne kierunki, w których może się rozwijać lub wygasać, sprawia, że określenie roli pracowników w ich tworzeniu jest zagadnieniem wielowymiarowym i trudnym do zbadania. Pomimo wielu badań łączących tematy przywództwa i zdolności do generowania innowacji w organizacjach [Basadur, 2004], wkład pracowników i ich indywidualne role są często pomijane [Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Ibarra, 1993]. Ponadto badania

behawioralne dotyczące indywidualnego wpływu pracowników na generowanie innowacji koncentrowały się głównie na procesach związanych z ich kreatywnością, natomiast znacznie rzadziej analizowano równie ważny udział pracowników w etapie wdrażania pomysłu [Baer, 2012]. Ich dostrzeżenie, docenienie, zaangażowanie w procesy innowacyjne może zdecydować o sukcesie wprowadzenia odkrycia w życie. Badacze [Allen, Pott, 2016] napisali, że ekonomia innowacji systematycznie zaniedbuje wpływ relacji społecznych, definiując problem innowacji jako problem zawodności rynku, a nie jako problem działania zbiorowego.

Teza, w której sukces innowacji zależy od indywidualnych postaw wobec innowacji przedstawicieli różnych współpracujących grup zadaniowych, w tym menedżerów, ich relacji oraz praktyk organizacji, jest obecna w akademickiej debacie. Brak poczucia wpływu na efekt końcowy wdrażanej innowacji oraz poczucie wykluczenia z procesu zniechęca do zaangażowania, a nawet może prowadzić do sabotowania działań. Jak twierdzą badacze tej problematyki: „kiedy ludzie mogą odnaleźć się w historii, zwiększa się ich poczucie zaangażowania” [Shaw i in., 1998]. Innowacyjność wymaga wspólnego wysiłku grup pracowników pracujących w różnych częściach organizacji [Dougherty, 1992; Bartel, Garud, 2009]. Wymusza to konieczność zjednoczenia dla jednego celu pracowników o odmiennych doświadczeniach i perspektywach uczestniczących w różnych etapach procesu [Bartel, Garud, 2009]. Ich różne miejsca w strukturze organizacyjnej wpływają na definiowanie innowacji, postrzeganie ich wartości i zasadności, ale także ocenę ich wpływu na własną sytuację zawodową jako szansę lub zagrożenie (co może sprzyjać mniej lub bardziej świadomemu „bojkotowi”).

Osobista narracja o innowacjach tworzona indywidualnie przez pracowników jest potrzebna, aby zrozumieć wagę własnej sprawczości oraz wpływu na osiągnięcia w organizacji – a jak wyjaśniają Bartel i Garud [2009], fakt, że pomysły mogą pochodzić z różnych części organizacji utrudnia ludziom dostrzeżenie związku między własną pracą a wynikiem procesu. Podkreślają też kwestie niekiedy trudnych relacji między pracownikami, pracownikami a kierownictwem oraz wzajemnych nieporozumień wynikających z odmiennych doświadczeń i wiedzy jako wpływających na sukces innowacji [Dougherty, 1992; Jelinek, Schoonhoven, 1990]. Można powiedzieć, że barierą mogą być różne „języki” kompetencji pracowników zaangażowanych w inne etapy procesu oraz konflikty o uznanie, co wymaga reakcji ze strony zarządu w celu zniwelowania tych antagonizmów. Nieporozumienie może też wynikać z różnic w ocenie trafności i istotności danego pomysłu, wynikających z odmiennych perspektyw różnych grup pracowników. Te ważne, choć niekiedy niedostrzegane przez kadrę zarządzającą sytuacje społeczne oraz niejawny układ relacji między pracownikami wzmacniany polityką organizacji mogą skutecznie udaremniać wdrożenie pomysłu w życie [Milliken i in. 2003; Bartel, Garud, 2009].

Podsumowując ten problem:

Innowacja wymaga zatem mechanizmów kulturowych, które mogą zapewnić zarówno spójność, jak i elastyczność potrzebną ludziom w całej organizacji, aby produktywnie integrować swoje pomysły i wysiłki z codzienną praktyką [Bartel, Garud, 2009, s. 108].

Podzielane przez pracowników wartości i normy kulturowe zapewniają wspólną płaszczyznę dla działań społecznych podczas procesu wdrażania innowacji i zwiększają szansę na jej pozytywne wdrożenie [Jelinek, Schoonhoven, 1990]. Szczególny potencjał tkwi we wspólnie tworzonej i przyjmowanej przez pracowników narracji wyjaśniającej cel i znaczenie pomysłów zarówno dla firmy, jak i kadry. Jest to szansa na łagodzenie antagonizmów i przeciwdziałanie praktykom blokującym potencjał innowacji.

Podsumowując analizowany problem, wnioski z kwerendy literatury informują, że dyskurs na temat innowacji obejmuje i promuje zdefiniowane grupy pracowników reprezentujących zaawansowane działy badawczo-rozwojowe w firmach opartych na wiedzy, czyniąc ich głównymi (i często jedynymi) innowatorami. Wkład tych pracowników w innowacje został w zadowalający sposób omówiony w dyskusji akademickiej. Ich obecność i sukces nie są jednak gwarancją, że innowacja dojdzie do skutku. Zdaniem wielu badaczy, także autorki artykułu, na sukces pracują nie tylko działy kreatywnych pracowników, ale wiele wysiłku wkłada personel zaangażowany we wdrażanie i rozpowszechnianie. Jednocześnie etapy wdrażania mogą sprzyjać pojawianiu się kolejnych innowacji i kumulowaniu wiedzy w firmie.

Istnieje duża luka badawcza dotycząca innowacyjności pracowników reprezentujących różne szczeble i zadania zawodowe, zwłaszcza że innowacyjność wymaga współpracy między nimi, dzielenia się wiedzą i łączenia wysiłków dla jednego akceptowanego celu. Nie wiele wiadomo też o tym, w jakim stopniu pracownicy z różnych działów identyfikują się z procesami prowadzącymi do innowacji i są gotowi je wzmacniać. Słabo eksplorowanym zagadnieniem jest także zrozumienie nieoczywistej roli kierowników we wspieraniu innowacyjności. Dotychczasowe ustalenia pokazują, że na proces innowacji może mieć wpływ to, jak rozumieją proces innowacji, jakie grupy pracowników i kompetencje uważają za kluczowe oraz jak to się przekłada na ich faktyczne działania na rzecz wspierania innowacyjności swoich podwładnych.

3. Metodologia badań

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie 2019 i 2020 roku, tuż przed nastaniem pandemii COVID-19, i opierało się na studiach przypadków ośmiu polskich przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje – czterech z sektora motoryzacyjnego¹ oraz czterech z branży chemicznej².

Choć projekt został zrealizowany kilka lat temu, poruszane zagadnienia są nadal aktualne, a nawet wydaje się, że ze względu na upowszechnianie się rozwiązań z zakresu AI, rośnie

¹ Motoryzacja została zdefiniowana jako ogół działań związanych z produkcją, naprawą i handlem sprzętem transportowym, z uwzględnieniem elektromobilności.

² Przemysł chemiczny został zdefiniowany jako ogół działań związanych z zakresem przemysłu koksowniczego, petrochemicznego, sodowego, kwasu siarkowego, nawozów sztucznych, tworzyw sztucznych, farb i lakierów, włókien sztucznych i syntetycznych, farmaceutycznego, środków czystości, środków ochrony roślin.

znaczenie wniosków z tych badań oraz wytyczonych ścieżek dalszych obszarów naukowej eksploracji. Organizacje uczestniczące w badaniu nie bez powodu reprezentują sektor motoryzacji i przemysłu chemicznego. Badanie towarzyszyło bowiem procesowi tworzenia sektorowych ram kwalifikacji w tych sektorach i było realizowane przez Instytut Badań Edukacyjnych w ramach Projektu: „Włączanie kwalifikacji innowacyjnych i potrzebnych społecznie do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji oraz ograniczenie barier w rozwoju ZSK przez wspieranie interesariuszy systemu na poziomie krajowym i regionalnym”.

W trakcie badania przeprowadzono osiem sfokusowanych wywiadów grupowych z pracownikami zaangażowanymi w różne etapy procesów związanych z wprowadzaniem innowacji oraz 15 wywiadów indywidualnych z ich przełożonymi. Nadrzędnym celem było poznanie narracji oraz postaw pracowników i kierownictwa na temat znaczenia nowych rozwiązań dla firmy i jej pracowników, a w szczególności zidentyfikowanie sposobów, w jaki definiują swoją rolę w generowaniu innowacji i ich wspieraniu. W analizie dążono do porównania tych narracji oraz ukazania ich konsekwencji dla realiów działania firmy.

Celem szczegółowym było poznanie i uporządkowanie skojarzeń ze słowem „innowacja”, jakie mają pracownicy i kadra zarządzająca. Istotne było również ustalenie, które z przedsięwzięć firmy pracownicy i kierownicy uznają za innowacyjne, oraz zrekonstruowanie, jak z ich punktu widzenia wygląda proces powstania innowacji od pomysłu po wdrożenie. Z tego względu podczas wywiadów grupowych wykorzystano zadania warsztatowe, takie jak burze mózgów i odtworzenie etapów podróży innowacji po firmie. Ostatnimi celami szczegółowymi były zarysowanie sylwetek pracowników-innowatorów oraz zebranie przykładów wspierania innowacyjności pracowników przez ich przełożonych.

Podstawowym kryterium doboru organizacji do badania było wprowadzenie przez nich innowacji w ciągu ostatnich dwóch lat. Definicje innowacji oparto na *Podręczniku Oslo*, który rozróżnia cztery rodzaje innowacji, tj. produktową, procesową, marketingową lub organizacyjną. Ta metoda opisywania innowacji jest stosowana w statystyce publicznej i dlatego jest uważana za najdokładniejszą, najbardziej wiarygodną i użyteczną:

- **Innowacja produktowa** – rozpowszechnienie na rynku nowego lub znacząco ulepszanego produktu lub usługi pod względem funkcjonalności, łatwości obsługi, komponentów lub podsystemów. Nowe lub ulepszone produkty muszą być nowe dla firmy, ale nie muszą być nowe na rynku, na którym działa firma.
- **Innowacja procesowa** – wykorzystanie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji, dystrybucji i wsparcia działań w zakresie produktów i usług. Nowe lub ulepszone procesy muszą być nowe dla firmy, ale nie muszą być nowe na rynku, na którym działa firma. Nie obejmuje to innowacji związanych wyłącznie z organizacją przedsiębiorstwa.
- **Innowacja organizacyjna** – to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym zarządzania wiedzą), w organizacji miejsca pracy lub w relacjach z otoczeniem, która nie była wcześniej stosowana w danym przedsiębiorstwie. **Innowacyjność organizacyjna** musi być wynikiem strategicznych decyzji

podejmowanych przez kierownictwo firmy. Fuzje i przejęcia, nawet jeśli są dokonywane po raz pierwszy, nie są innowacjami organizacyjnymi.

- **Innowacja marketingowa** – wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej, która znacznie odbiega od metod marketingowych stosowanych dotychczas w firmie. Innowacja marketingowa odnosi się do znaczących zmian w projektowaniu/konstruowaniu produktów, pakowaniu, dystrybucji produktów oraz ich promocji lub cenie. Innowacja marketingowa nie polega na sezonowych, regularnych i innych rutynowych zmianach w metodach marketingowych.

Kolejnym kryterium była reprezentacja w badaniu małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z obu sektorów. Co najmniej jedna firma z każdego sektora musiała rozpowszechnić innowacje produktowe. Badane organizacje ponadto musiały reprezentować co najmniej trzy województwa w Polsce. Charakterystykę wybranych do analizy przedsiębiorstw, obejmującą zakres działalności, wielkość, rodzaj wprowadzanych innowacji, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Nr	Sektor	Charakterystyka działalności	Rodzaj innowacji	Wielkość firmy
1	motoryzacja	profesjonalne studio detailingu i renowacji samochodów, motocykli, statków, samolotów	procesowe	mała
2	motoryzacja	producent szyb samochodowych	procesowe, organizacyjne	średnia
3	motoryzacja	usługi motoryzacyjne	procesowe	średnia
4	motoryzacja	producent wysokiej jakości materiałów z zakresu malowania, napraw i zabezpieczeń dla przemysłu motoryzacyjnego i budowlanego	technologiczne, marketingowe	duża
5	przemysł chemiczny	polski producent kosmetyków naturalnych	produktowe	mała
6	przemysł chemiczny	producentów opakowań z tworzyw sztucznych w Europie Środkowo-Wschodniej	procesowe	średnia
7	przemysł chemiczny	produkcja nawozów azotowych i wieloskładnikowych	procesowe	duża
8	przemysł chemiczny	środki ochrony roślin	procesowe, marketinowe	duża

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw przeprowadzono co najmniej dwie rozmowy z przedstawicielami przedsiębiorstw; w przypadku małych firm na rozmowy kwalifikacyjne zapraszani byli właściciele. Zogniskowane wywiady grupowe obejmowały od czterech do ośmiu osób.

Pod pojęciem „pracownik” rozumiano osobę, która była zatrudniona w danej branży przez co najmniej 24 miesiące, wykonując pracę na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy. W przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw za właściciela przedsiębiorstwa uznano właściciela/przedstawiciela firmy, a w średnich i dużych przedsiębiorstwach przedstawicielem

była osoba, która spełniła co najmniej dwa z poniższych warunków, z czego warunek 3. był obowiązkowy:

1. Uczestniczy w planowaniu działań, budowaniu strategii firmy w obszarach takich jak: rozwój oferty produktowej, wejście na nowe rynki, uruchomienie nowych kierunków specjalizacji, wdrażanie nowych technologii, technik produkcji, metod i standardów pracy, rozwiązań organizacyjnych, zmian procesowych, technik sprzedaży, rozwiązań zarządzania wiedzą, tworzenie nowych działów firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi.
2. Wspiera procesy związane z tworzeniem, rozwojem i wdrażaniem nowych produktów, realizacją planów technologicznych firmy, wdrażaniem strategii sprzedaży, zarządzaniem zasobami ludzkimi, wdrażaniem rozwiązań organizacyjnych lub procesowych.
3. Kierownik działu firmy odpowiedzialnego za jeden z następujących obszarów: badania i rozwój, wiedza, innowacje, strategia, organizacja, planowanie produkcji, HR, IT.

Preferowanymi stanowiskami w przypadku przedstawicieli średnich i dużych przedsiębiorstw były: dyrektor operacyjny (COO), dyrektor ds. technologii (CTO), dyrektor ds. rozwoju/innowacji, kierownik ds. rozwoju biznesu, strategii, badań i rozwoju; w przypadku branży motoryzacyjnej obejmował on również dyrektora sprzedaży, kierownika sprzedaży, dyrektora generalnego (CEO), dyrektora działu IT (CIO). Łącznie na rozmowy kwalifikacyjne zaproszono 40 osób. W IDI wzięło udział 15 osób, a pozostałe 25 w FGI. Analizę jakościową przeprowadzono za pomocą programu NVIVO12.

4. Wyniki i dyskusja

4.1. Narracje o tożsamości innowacji – dobre i złe strony

Zidentyfikowano dwie podstawowe ścieżki rozumienia innowacji, roboczo określane jako „wąska” i „szeroka”. Pierwsza odnosi się do rozwiązań, które zostały świadomie zaprojektowane od początku do końca jako pionierskie, a efektem końcowym jest przełomowe odkrycie zarówno dla organizacji, jak i całej branży. Szerokie podejście obejmowało natomiast wszelkie zmiany, modyfikacje, adaptacje, ulepszenia istniejących rozwiązań – głównie procesowych i organizacyjnych, ale także marketingowych. Te dwie ogólnie zarysowane interpretacje innowacyjności były na ogół powiązane z zakresem zadań i odpowiedzialności ich autorów.

Właściciele firm i kadra zarządzająca na ogół rozpatrywali innowacje w węższym kontekście i opisywali ją jako niestosowane wcześniej rozwiązanie problemu, odpowiedź na potrzeby. Pojawiła się ciekawa opinia, że innowacją może być samo dostrzeżenie i nazwanie niezaspokojonych potrzeb, a nawet (jeśli nie w szczególności) ich przewidywanie. W języku osób będących najwyżej w hierarchii organizacyjnej innowacja jest synonimem wyzwania i ryzyka – aktu opuszczenia własnej strefy komfortu i bezpieczeństwa. Musi to być konkretne rozwiązanie, podejście, praktyka, która jest przełomowa dla organizacji, a często dla całej branży, zmienia sposób działania w różnych obszarach. Może reagować na trendy, ale też je kreować.

Coś, czego do tej pory nie byłem świadomy, ale kiedy to zobaczyłem, wiedziałem już, że to jest to, na co czekałem. Chodzi mi o to, że musi to być również ambitne zadanie (motoryzacja, małe przedsiębiorstwo, właściciel).

W opowieściach kreatywnych pracowników z „twardymi umiejętnościami” (inżynierów, projektantów) definicja innowacji była zawężona do prototypu produktu lub rozwiązania. Została opisana jako wynik pionierskiego działania, które z definicji odrzuca dostępne na rynku już wypracowane, sformatowane, gotowe do zwielokrotnienia rozwiązania. Pracownicy działów uznanych za kreatywne łączyli to pojęcie również z ambitnym przedsięwzięciem intelektualnym i twórczym, którego sztuczna inteligencja nie jest w stanie osiągnąć. Jest to wytwór umysłu, najczystszy przejaw „kreatywności”, projektowanie „od zera” na czystej tablicy, gdzie metody, wzory i procedury dopiero powstają i są szyte na miarę.

Dla nas, jako inżynierów, innowacja jest czymś, co sami wymyślamy. Może nie jako my, ale jako kraj, jako firma (przemysł chemiczny, duże przedsiębiorstwo, pracownik).

Innym obliczem innowacji jest utożsamianie jej z ulepszaniem lub „odświeżaniem” tego, co już istnieje, czyniąc rozwiązania szybszymi, wydajniejszymi, bezpieczniejszymi, skuteczniejszymi etc. Taka interpretacja pojawiała się często w wypowiedziach pracowników, którzy są odpowiedzialni za obsługę procesów zachodzących wewnątrz firmy, w tym pracowników liniowych zatrudnionych na produkcji. Ich zawodowe zadania, cele i perspektywa wymuszają węższy, bardziej szczegółowy punkt widzenia, tak aby dostrzegali detale umykające uwadze strategów i projektantów. Pracownicy zajmujący się komunikacją i marketingiem rozumieli natomiast innowację jako „lifting”, aktualizację, w tym redesign marki, nowe media komunikacyjne, zmianę szaty graficznej lub wprowadzenie nowej nazwy produktu, co ukazuje poniższy cytat:

Potrzebowaliśmy trochę aktualizacji i tutaj zaczynamy trochę zagłębiać się w temat innowacji (przemysł chemiczny, duże przedsiębiorstwo, pracownik).

Rozumienie innowacji obejmowało również zmiany w strukturach np. powstawanie nowych i przekształcanie już istniejących działów, inne układanie zadań, przesunięcia personelu. Opisywano je jako sprzyjające zmianie przyzwyczajeń pracowników, zmuszające do opuszczania ich strefy komfortu i konfrontacji z nowymi realiami, co miało przeciwdziałać monotonii oraz kształtować postawę elastyczności i gotowości do zmian. Zmieniające się struktury organizacyjne sprzyjały również tworzeniu sieci grup zadaniowych, które wcześniej nie miały ze sobą kontaktu, co miało w założeniu doskonalić przepływ informacji i służyć lepszej koordynacji prac.

Innowacja miała też wiele ciemnych stron. W tych historiach rozmówcy odnosili się do jej niekontrolowanego charakteru oraz zagrożeń i ryzyk, jakie ze sobą niesie. Właściciele małych firm, np. producenci kosmetyków naturalnych, kojarzyli innowację z automatyzacją produkcji, alienacją pracowników od procesów firmy i degradacją środowiska. Podkreślali, że to tradycja jest wartością, na której oparli swój biznes, gdyż ich zdaniem łączy się z sza-

cunkiem dla pracowników, konsumentów i przyrody. Postrzegali innowację jako zagrożenie dla swojej egzystencji i narzucanie im trendów, którym coraz trudniej będzie sprostać i je zaakceptować. W narracjach rozmówców innowacja miała dwoisty charakter i mogła być postrzegana zarówno jako synonim, jak i przeciwieństwo idei zrównoważonego rozwoju. Innowacyjność utożsamiano również z gospodarką 4.0 i rozwiązaniami AI. Towarzyszyły temu obawy związane przede wszystkim z redukcją zatrudnienia. Zdaniem niektórych rozmówców innowacje szkodzą zarówno ludziom, jak i środowisku:

Z pewnością postrzegamy te innowacje przede wszystkim jako innowacyjne produkty, ale właśnie z naciskiem, że wszystko to nie może szkodzić środowisku i być pochodzenia naturalnego (przemysł chemiczny, małe przedsiębiorstwo, właściciel).

Kwestia stosunku pracowników liniowych do innowacji wywołała konsternację wśród właścicieli i menedżerów, którzy przypisywali tym pracownikom postrzeganie innowacji jako „wroga”. Przecistawiali się opinii, że innowację należy zawsze łączyć z automatyzacją i cyfryzacją, które niosą ze sobą masowe zwolnienia, alienację pracowników i dewaluację ich pozycji w firmie. Ale jednocześnie wskazywano, że istnienie tych procesów jest nieuniknione – a pracownicy muszą się na te zmiany przygotować. Bronili również swoich planów redukcji etatów, twierdząc, że oferują pracownikom możliwość podniesienia kwalifikacji i przeniesienia na inne stanowisko. Ze względu na to, że udało się przeprowadzić stosunkowo niewiele wywiadów z pracownikami linii lub produkcji (jest to grupa, którą trudno pozyskać do badania z racji choćby trudności w pogodzeniu udziału z obowiązkami oraz obawy o posiadanie wystarczających kompetencji), mniej wiadomo o tym, jak innowacja jest postrzegana z ich perspektywy i w jakim stopniu czują się częścią wysiłków organizacji na rzecz tworzenia i wdrażania innowacji. W badaniu zebrano kilka opinii, że narzędzia wspierające innowacje (np. metoda Keizen) są dla nich zbyt skomplikowane, czasochłonne i wykluczające – niedopasowane do specyfiki ich pracy. Pracownicy ci byli określani przez swoich szefów jako przeciwnicy innowacji ze względu na lęk przed zwolnieniami i niechęć do podnoszenia kwalifikacji.

4.2. Narracje o innowatorach – bohaterach i antybohaterach

W opowieściach menedżerów – w szczególności zwolenników wąskiego definiowania innowacji – bohaterami innowacji byli wyłącznie kreatywni profesjonalści. W tej narracji innowacja jest efektem intelektualnych i osobistych predyspozycji tych pracowników, ich otwartych umysłów i zdolności do myślenia abstrakcyjnego oraz w dalekiej perspektywie. Przypisuje się im również cechy osobowości, które predysponują ich do bycia innowatorem – głód wiedzy, odwagę, skłonność do podejmowania ryzyka. Tacy pracownicy są uznawani za jedynych gotowych do wniesienia wkładu w pomysły wykraczające poza istniejące ramy i schematy oraz są w stanie używać wyobraźni w szukaniu nowych rozwiązań:

Innowacja wiąże się z ryzykiem, a więc z kimś, kto wie, jak podjąć dane ryzyko. Ktoś, kto się boi i ktoś, kto nie chce wyjść poza swoją strefę komfortu, cóż, nie będzie innowacyjny (przemysł chemiczny, średnie przedsiębiorstwo, menedżer).

Właściciele firm i menedżerowie podkreślali, że uruchomienie innowacyjnego myślenia wymaga impulsu – „iskry”. To z kolei dzieje się głównie w wyniku interakcji ludzi, zwłaszcza jeśli współpracujący ze sobą pracownicy dysponują różnymi obszarami kompetencji i pełnią inne funkcje w procesie. Ich kontakt ze sobą poszerza spojrzenie na własne zadania o nowe perspektywy, pozwala dostrzec wcześniej przeoczone szczegóły, zidentyfikować niedostrzegane dotąd problemy i ich źródła oraz poszerzyć repertuar możliwych rozwiązań. Jeden z uczestników – menedżer marketingu i komunikacji społecznej – określił to jako aktywizację „mądrości społeczności”. Codziennosc bohaterów innowacji w wypowiedziach rozmówców jest „grą zespołową”, często charakteryzującą się przypadkowością. Nie jest to też jednorazowy przeblýsk geniuszu, jak się powszechnie uważa.

Ponieważ pojawia się problem, zespół musi się zebrać, przeanalizować jego przyczynę, coś wymyślić (przemysł chemiczny, duże przedsiębiorstwo, pracownik).

Tymczasem szeregowi pracownicy, zwłaszcza liniowi, byli czasami postrzegani jako „oddolni innowatorzy”. W opowieściach kadry menedżerskiej byli scharakteryzowani jako ludzie pracujący w sposób systematyczny, linearny i powtarzalny, wymagający dobrej organizacji pracy, skrupulatności, orientacji na szczegóły. W ich opinii charakter pracy oparty na schematach, instrukcjach, jasno sformułowanych wytycznych ułatwia tym pracownikom wychwycenie błędów, analizę ich źródeł i zaproponowanie nowych rozwiązań. Doceniono ich za wgląd w oddolne procesy, które pozwalają dostrzec szczegóły przeoczone przez projektantów, a które bywają wąskim gardłem w rozpowszechnianiu rozwiązania. Pracownicy ci byli uznawani za potencjalnych pomysłodawców, jeśli byli spostrzegawczy, sumienni i dociekliwi oraz widzieli podobieństwa i analogie. Jednakże zasoby tych pracowników i ich cechy tylko niewielka część menedżerów łączyła ze zdolnością do kreatywnego myślenia i postawą proinnowacyjną.

Opinia pracowników jest więc bardzo ważna. To one powinny być źródłem pierwszych usprawnień, pierwszych propozycji usprawnień (przemysł chemiczny, średnie przedsiębiorstwo, menedżer).

Zauważyliśmy, że ludzie pracujący na linii mają mnóstwo pomysłów, bo spędzają tam osiem godzin dziennie. Czasami były to rzeczy proste i dobre. Czasem to był nonsens (motoryzacja, duże przedsiębiorstwo, menedżer).

Ta grupa zawodowa pracowników była częściej opisywana jako „antybohater” innowacji. Przedstawiano ich jako niezdolnych do odważnego, kreatywnego myślenia, przyzwyczajonych do pracy w sposób przewidywalny, powtarzalny i usystematyzowany – jak maszyny. Jako powód podano ich osobowość i zasoby intelektualne. Wśród kierownictwa pojawiły się opinie, że obawiają się zmian bardziej niż inne grupy pracownicze i swoim oporem doprowa-

dzają do ich spowolnienia. Krytykowano ich za brak elastyczności w działaniu i nadmierne trzymanie się ustalonych wzorców i rutyny.

I to jest problem, przekonanie ludzi, by zapomnieli o swoich przeszłych doświadczeniach. Często zdarza się, że świetny pomysł zostaje uśmiercony, ponieważ już na samym początku spotyka się z dużą krytyką (motoryzacja, małe przedsiębiorstwo, właściciel).

Podczas warsztatów z pracownikami liniowymi jednym z zadań było odtworzenie drogi innowacji od pomysłu do realizacji na wspólnie wybranym przykładzie z życia firmy. Wizualizacja tego procesu i nazywanie każdego etapu ujawniły spektrum wykonywanych zadań i wiążących się z nimi umiejętności, które są potrzebne na różnych etapach procesu, ale rzadko są uświadamiane, werbalizowane i doceniane. Jest wielu niewidzialnych pracowników, którzy wspierają działania innowacyjne. Przedstawiają swoją perspektywę na spotkaniach roboczych, wspierając planowanie i realizację, przeprowadzając analizy wykonalności. Nie wielką rolę przypisano również pracownikom komunikacji i marketingu, od których zależy stopień przyjęcia innowacji. Stoją za nimi umiejętności komunikacyjne i perswazyjne, które mają kluczowe znaczenie w przekonaniu odbiorców do nowego rozwiązania.

4.3. Podejście do innowacji i praktyki występujące w firmie

Pozostaje ostatnie pytanie dotyczące narracji o innowacjach z perspektywy liderów, czyli tego, jak widzą swoją rolę we wspieraniu pracowników w procesach powstawania innowacji. Ich narracje można podzielić na dwa rodzaje: ekskluzywną i inkluzywną. Pierwsza z nich dotyczy respondentów, którzy uważali, że innowacja zaczyna się i kończy na opracowaniu prototypu rozwiązania, produktu lub usługi. Dlatego za innowatorów uznano tu wąską grupę pracowników – kreatywnych profesjonalistów charakteryzujących się niestandardowymi zadaniami. Podstawową rolę kierownictwa przy tak rozumianej innowacji jest skupienie się na tych pracownikach, zapewnienie im wielu okazji do nauki, rozwijania kompetencji i poszukiwania inspiracji. Częścią tej narracji było przekonanie, że kreatywni pracownicy są siłą napędową zmian, podczas gdy pracownicy liniowi nie tylko nie są innowacyjni, ale pełnią rolę hamulców.

Zebrano również wypowiedzi, w których niemal wszyscy pracownicy zostali uznani za twórców innowacji. Zwrócono uwagę, że pracownicy wykonujący różne zadania zawodowe mogą mieć pomysły, które przynoszą firmie korzyści, ale wymaga to od kierownictwa uważności na tych pracowników i budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej, otwartej na komunikację i wspierającej każdą grupę zadaniową pracowników. Przykładem może być przypadek dużej firmy motoryzacyjnej, gdzie zdecydowano się na outsourcing pracy sezonowej pracownikom tymczasowym, którzy mieli być przygotowywani do zadań przez pracowników stałych. Słabe wyniki pracowników tymczasowych skłoniły kierownictwo do przeprowadzenia z nimi rozmów i okazało się, że informacje otrzymane od wewnętrznych

mentorów nie były wystarczające do prawidłowego wykonania zadań. Gdyby kierownictwo nie zdecydowało się zrozumieć trudności tych pracowników, łatwo byłoby ich uznać za zbędnych i nieefektywnych. Rozmowy z pracownikami doprowadziły do przygotowania bardziej szczegółowych i przyjaznych dla użytkownika instrukcji wizualnych dla nowo zatrudnionych pracowników.

Brak zwyczajów dotyczących omawiania przebiegu prac i ich znaczenia wzmacnia lęki pracowników, tym samym utwierdzając kierownictwo w ich poglądach. Sprzyja to również segmentacji pracowników, przez co ci, których uzna się za nieistotnych dla procesów, są odcięci od informacji i zdemotywowani. Może to powodować „sabotaż” innowacji i pogłębiać frustrację wśród części personelu.

Zdaniem zwolenników tego podejścia czytelna komunikacja o potrzebie wprowadzania innowacji, rozpowszechniana i tłumaczona na poziomie całej organizacji, pozwala na wypracowanie spójnej sieci znaczeń i wspólnego języka, a przede wszystkim „oswaja” innowację i pozwala rozproszyć towarzyszące jej „ciemne chmury”. Zwrócono uwagę na fakt, że ostatecznie to od pracowników różnych szczebli zależy, czy wdrożenie innowacji powiedzie się, a nie zatrzyma na poziomie wizjonerskiego, ale nierealnego pomysłu do zrealizowania.

Innowacja po prostu buduje się na każdym etapie rozwoju firmy (motoryzacja, duże przedsiębiorstwo, menedżer).

Powinniśmy być tutaj proaktywni, a więc próbować poprzez rozmowę i pewnego rodzaju świadomość siebie nawzajem, dialogu (przemysł chemiczny, duże przedsiębiorstwo, menedżer).

Kolejne napięcie dotyczyło tego, w jakim stopniu można kształtować postawę proinnowacyjną. Ta kwestia również podzieliła rozmówców. Niektórzy z nich uważali, że innowacja wywodzi się z cech charakteru i „inteligencji”, a zatem kadra kierownicza ma na nią ograniczony wpływ. Rozmówcy nie widzieli też potrzeby kreowania jasnej komunikacji o potrzebie innowacyjności firmy, woleli, by pracownicy skupiali się na prawidłowym wykonywaniu swojej pracy.

Cóż, próbując czegoś i tych rzeczy nie można się nauczyć w jakimś treningu, ale one już wynikają z [czyjego] charakteru (przemysł chemiczny, średnie przedsiębiorstwo, menedżer).

Jednocześnie pojawiły się głosy, że można modelować postawę innowacyjną. Jednym z takich rozwiązań jest polityka wspierania pracy „poza biurem”. Pod tym pojęciem rozumiano inicjowanie sytuacji zawodowych, które wymagają współpracy z osobami o innych profilach kompetencyjnych, np. w grupach projektowych na spotkaniach roboczych. Sposobem na poszerzenie perspektywy i „wyrwanie się z rutyny” jest również przesunięcie pracowników na inne stanowiska i wszelkie zmiany strukturalne, które co do zasady powinny dążyć do tego, aby procesy w firmie były bardziej przejrzyste i zorganizowane. Kolejnym czynnikiem wspierającym gotowość pracowników do generowania pomysłów na innowacje było przekonywanie pracowników, że złych pomysłów nie ma, a poszukiwanie nowych

rozwiązań może wiązać się z doświadczeniem szeregu porażek. Menedżer powinien odróżnić błąd merytoryczny od błędu związanego z ryzykiem testowania nowego rozwiązania.

W narracjach zarówno menedżerów, jak i pracowników kluczowe są relacje kadry zarządzającej z pracownikami. Ich zdaniem to kierownicy są odpowiedzialni np. za tworzenie kultury „otwartych drzwi”, dialog i zrozumienie perspektywy pracowników. Oznacza to również umiejętność odczytywania „korporacyjnej atmosfery” i przemyślanego doboru sposobów motywowania i gratyfikacji. Zdarza się bowiem, że wyróżnienie pracownika przynosi więcej szkody niż pożytku. Obrazowym przykładem jest sytuacja szczególnie twórczego pracownika w jednej z badanych firm, który został skarcony za swoją postawę przez współpracowników i przez nich odrzucony, co zniechęciło go do aktywności.

Mamy jednego pracownika, który jest, powiedzmy, tak innowacyjny, że denerwuje innych. Bo on cały czas ma nowe pomysły i wzbudza zazdrość, a oni ciągle pytają, po co to robisz i po co (motoryzacja, małe przedsiębiorstwo, menedżer).

Ten przypadek może mieć większe znaczenie niż się wydaje. Ponieważ opisywana sytuacja dotyczy pracowników będących na równorzędnych, liniowych stanowiskach, warto zadać pytanie, jaki wpływ na proinnowacyjne postawy kadry ma typ struktury organizacyjnej i układ relacji między pracownikami. Jest bowiem realne ryzyko, że w jednolitych zespołach o spłaszczonej strukturze i braku przyzwolenia na indywidualizm, gotowość do bycia innowacyjnym i chęć do wprowadzania innowacji będą tłumione.

Wysiłki firm na rzecz wspierania innowacji wśród różnych grup pracowników były czasami pozorne. Mimo deklaracji równości, stosowane rozwiązania organizacyjne i ich zasady wykluczały grupy pracowników. Jako przykład może posłużyć wdrożenie metody Kaizen w jednej z firm, którą oparto na biurokratycznych procedurach. Zakładano, że wszyscy pracownicy mają wystarczające kompetencje i czas na przygotowanie pisemnej propozycji zmiany, zawierającej uzasadnienie pomysłu, ale także kosztorys i plan wdrożenia. Taka ścieżka okazała się nieprzystępna dla niektórych pracowników. Używanie specyficznego języka i logiki projektowania zniechęcało ich i budziło obawy co do posiadania wystarczających kompetencji. Nie można też zapominać o większym przywiązaniu pracowników produkcyjnych do miejsc pracy w porównaniu do pracowników biurowych. Pracownicy produkcyjni oczekiwali, by kontakt z kierownictwem odbywał się bez pośredników, ponieważ z ich punktu widzenia łatwiej i szybciej jest pokazać rozwiązanie w kontekście, niż abstrakcyjnie je opisać i wyjaśnić szczegóły. Nie trzeba także opuszczać stanowiska pracy.

Szczerze mówiąc, wolałbym, żeby tego Kaizena nie było, a żeby takie rzeczy rozgrywały się w dziale z kierownikiem, gdzie idę do kierownika i mówię, że to czy tamto jest potrzebne, to nie mam pisać jakiegoś dokumentu, składać go gdzieś w biurówcu do jakiejś osoby, czekać, czy to zatwierdzi, czy nie (przemysł chemiczny, duże przedsiębiorstwo, pracownik).

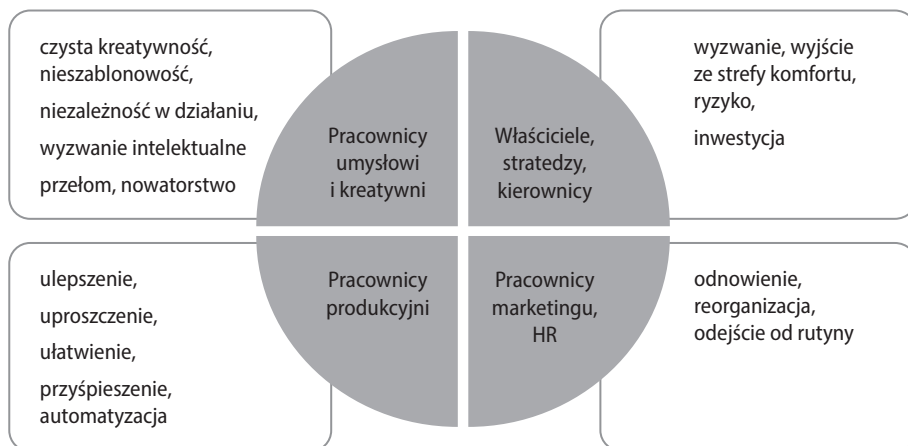
Rekapitułując, niektórzy przedstawiciele firm skupiają się na zawężeniu wsparcia działalności innowacyjnej firmy wyłącznie do wzmacniania rezultatów pracy osób reprezentujących

działy typowo badawcze i kreatywne, którzy są odpowiedzialni za opracowywanie nowych rozwiązań. Alternatywne, inkluzywne podejście do wspierania innowacji w firmie opiera się na założeniu, że każdy w firmie może być innowatorem w zadaniach, które wykonuje i oferować organizacji wartościowe pomysły. Ta perspektywa dostrzega potrzebę dialogu z pracownikami, pracy z ich przyzwyczajeniami i niechęcią do zmian oraz mówienia o innowacjach w kategoriach ich korzyści.

5. Dyskusja wyników

Pomimo tego, że dzielenie innowacji na różne jej rodzaje i dziedziny stało się częścią dyskursu zarówno akademickiego, jak i praktycznego, podejścia do innowacji wśród przedstawicieli firm – menedżerów i pracowników – były niespójne i często ograniczały się do ich jednego typu. Różne grupy zawodowe inaczej definiują innowację i mają odmienne skojarzenia, a nawet prezentują inne postawy wobec niej, co ukazuje rysunek 1. Te różnice mogą sprzyjać wzajemnemu niezrozumieniu, podziałom i umacnianiu stereotypów.

Rysunek 1. Typy zadań zawodowych a skojarzenia ze słowem innowacja



Źródło: opracowanie własne.

Obserwacje wspierają tezę o wpływie relacji pracowniczych, w tym konfliktów narracyjnych oraz walk o uznanie, na procesy związane z innowacjami. Udowadniają także potrzebę prowadzenia dalszych badań pogłębiających uzyskane wnioski i rozszerzających je także o inne sektory i dziedziny gospodarki.

W trakcie badania wyróżniono dwa podejścia do wspierania innowacji: ekskluzywne i inkluzywne. W pierwszym z nich nie uwzględniono podziału procesów prowadzących do innowacji na część kreatywną i operacyjną; za istotne uznawano tylko projektowanie. W związku z tym etapy związane z wdrażaniem pozostawały poza uwagą i zainteresowa-

niem kierownictwa, co potwierdza doniesienia naukowe w tym obszarze, o których mowa w części erudycyjnej artykułu. Ekskluzywnej narracji sprzyjał podział pracowników na bohaterów i antybohaterów innowacji, któremu odpowiadają pracownicy kreatywni i pracownicy liniowi. Drugą kategorię pracowników uznawano za niechętną zmianom i blokującą ich potencjał. Co więcej, kierownicy dzielący to przekonanie uważali też, że kreatywne myślenie i zdolność do tworzenia innowacji są pewnymi wrodzonymi cechami, których pracownicy liniowi są pozbawieni. Wysiłki na rzecz wspierania ich pomysłowości uznawano za daremne.

Jednocześnie temu sztywnemu podziałowi kadry na motory i hamulce zmian towarzyszyło przekonanie, że budowanie spójnej, przyjaznej pracownikom narracji o potrzebie zaangażowania we wprowadzanie innowacji oraz podkreślanie roli różnych pracowników w procesie jest niepotrzebne. Rozmówcy skłaniali się ku pogładowi, że obawy pracowników o zmiany, jakie niesie ze sobą cyfryzacja czy automatyzacja, są nieuniknione, a radzenie sobie z ich konsekwencjami jest ich odpowiedzialnością. Z kolei rolą firmy nie jest nazywanie procesów i ich tłumaczenie pracownikom, ale nadzór nad realizacją zadań.

Inną narrację stosowali menedżerowie i pracownicy stosujący podejście inkluzywne. W ich rozumieniu innowacja jest na tyle złożonym procesem, że wymaga zaangażowania niemal wszystkich pracowników. Opowiadali się za tworzeniem spójnej komunikacji o potrzebie zmian wyjaśniających ich powody oraz spodziewane korzyści. Choć przedstawione tu praktyki wyraźnie wskazują na inkluzywne podejście jako obiecujące przeciwdziałanie segmentacji pracowników i ułatwiające wprowadzanie nowych rozwiązań, warto wspomnieć, że firmy, w których menedżerowie wąsko definiowali innowacyjność i koncentrowali się tylko na wybranej grupie pracowników, również odniosły sukces. Jednak kadra zarządzająca częściej doświadczała trudności w przekładaniu pomysłów na realne działania oraz spotykała się z brakiem akceptacji zmian ze strony pracowników. Utrudnia to lepsze wykorzystanie umiejętności i talentów kadry obsługującej różne procesy w firmie. W konsekwencji może to sprzyjać zwalnianiu wielu cennych pracowników lub zatrzymywaniu rozwoju ich kariery. W związku z tym zaleca się dalsze badanie znaczenia pracowników liniowych dla procesu innowacji. Zrozumienie perspektyw tych pracowników może wyjaśnić przyczyny sukcesów lub porażek we wdrażaniu nowych rozwiązań. Włączenie ich do dalszych badań, poza zrozumieniem mechanizmów wdrażania innowacji, jest również aktem nadania im podmiotowości w procesie.

Tym, co w szczególności wnosi badanie, jest zaobserwowanie subtelności w różnicach między retoryką a polityką. Było to możliwe dzięki zaproszeniu do udziału w badaniu różnych pracowników zadaniowych, w tym pracowników liniowych. Zdarzało się, że działania organizacji mające na celu wspieranie kreatywności pracowników były pozorne. Stosowanie biurokratycznych rozwiązań wymyślonych z myślą o wąskiej grupie pracowników dyskwalifikowało tych, którzy być może mieli słuszne pomysły, ale od ich wdrożenia dzieliły ich długie, żmudne, niedostosowane do ich pracy procedury – co bywało barierą nie do pokonania. Odkrycia te mogą mieć wielką wartość dla rozwijania polityk wspierających innowacyjność pracowników. Przedstawione w badaniu przykłady pokazują, że są one dopasowane jedynie

do kreatywnych pracowników biurowych pod względem języka, specyfiki zadań zawodowych, kultury pracy i współpracy, układu relacji między pracownikami oraz pracownikami a kierownictwem. Można podejrzewać, że działy zadaniowe ukierunkowane na innowacyjność, w których rywalizacja jest naturalnym elementem kultury pracy, bardziej stymulują do wymyślania nowych rozwiązań niż w przypadku organizacji pracy u pracowników liniowych. Potwierdza to przykład pracownika małej firmy, który był upominany przez swoich kolegów i koleżanki z pracy za bycie innowacyjnym. Tworzenie praktyk dopasowanych tylko do jednej grupy pracowników wzmacnia przekonanie, że tylko oni są zdolni do generowania i wdrażania innowacji.

6. Podsumowanie

Główne wnioski z badania dotyczą tego, że pracownicy w zależności od typu zadań inaczej definiują innowacje, ale oznacza to też, że w ich przekonaniu generować pomysły można bez względu na to, czy ma się typowo twórcze stanowisko. Wydaje się jednak, że ich rola często znika z oczu kadry zarządzającej. Bez względu na to, czy management koncentruje się na wybranej grupie pracowników czy na wszystkich, często narzędzia i sposoby wspierania innowacyjności nie są dostosowane do specyfiki wielu stanowisk, w szczególności do pracy pracowników liniowych. Z tego względu kadra potwierdza swoje założenia, że warto koncentrować wysiłki tylko na stanowiskach kreatywnych. Te obserwacje wiele wnoszą w dyskusję na temat roli pracowników zaangażowanych w procesy wdrażania i upowszechniania innowacji, zwłaszcza że w literaturze naukowej podkreśla się niedostatek wiedzy z tego zakresu. Warto więc kontynuować badania, rozszerzając opis wpływu kultury i specyfiki pracy pracowników liniowych jako uwarunkowania dla ich innowacyjności, zweryfikowanie badań metodami ilościowymi i powtórzenie ich w innych sektorach. Poza wnioskami dla kadr zarządzających, badanie wnosi wiele implikacji społecznych. Jest to głos w debacie o przyszłość pracy w dobie sztucznej inteligencji oraz możliwościach wspierania kreatywności, która nie musi być traktowana jako wrodzona cecha, ale jako obszar umiejętności do wspierania i rozwijania.

Podsumowanie implikacji z badania prezentuje tabela 2.

Ekskluzywne podejście do pracowników liniowych i traktowanie ich jako niezdolnych do wyobraźni i kreatywnego myślenia to ogromne wyzwanie dla rynku pracy, zwłaszcza w kontekście wyzwań związanych z AI. Przedstawione wnioski dają jednak nadzieję. Pokazano na przykładach, że uświadomienie sobie pozorowanej inkluzywności polityk na rzecz innowacyjności pracowników może być pierwszym krokiem do opracowania praktyk, które będą realnie wspierać. Otwarta, przyjazna komunikacja, proste raportowanie potrzeb i pomysłów oraz wiele rozwiązań organizacyjnych firm mogą pomóc zatrzymać pracowników, ale też dać im poczucie sprawczości, autonomii i satysfakcji.

Tabela 2. Implikacje z badań – podsumowanie

Implikacje badawcze	Implikacje praktyczne	Implikacje społeczne
- dalsze badania postaw wobec innowacji, zwłaszcza w kontekście rozwiązań AI wśród pracowników produkcyjnych, - badanie technikami ilościowymi związków między postawą pracowników wobec zmian i innowacji i powiązań z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw, - dalsze badania nad rolą i skutecznością komunikacji kadry kierowniczej we wzmacnianiu gotowości do zmian i przyjmowania nowych rozwiązań, - powtórzenie badań w innych sektorach gospodarki.	- wspieranie postaw innowacyjnych oraz gotowości na zmianę powinno odbywać się na każdym etapie przedsiębiorstwa, w tym wśród pracowników linii i produkcji, - stosowanie na poziomie całej organizacji spójnej komunikacji o innowacjach – ich zaletach, wadach i konsekwencjach, - przemyślane praktyki wspierania innowacyjności pracowników z uwzględnieniem typu kultury organizacyjnej.	- zrozumienie złożoności różnych podejść i sposobów interpretacji pojęcia innowacji, - prezentacja konsekwencji podziału na pracowników kreatywnych i niekreatywnych, - odkrycie pozornych działań przedsiębiorstw w celu włączenia wszystkich grup pracowników w procesy prowadzące do innowacji.

Źródło: opracowanie własne.

Deklaracje

Autorka oświadcza, że badanie zostało przeprowadzone przy braku jakichkolwiek powiązań handlowych lub finansowych, które mogłyby być interpretowane jako potencjalny konflikt interesów.

Podziękowania

Dziękuję członkom zespołu badawczego: dr Katarzynie Lidzie Kuklińskiej, prof. dr. hab. Pawłowi Grygielowi i dr. Grzegorzowi Humennemu za doskonałą współpracę przy tworzeniu koncepcji, narzędzi badawczych i realizacji badań.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. W: *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (s. 123–167), M. Staw, L.L. Cummings (eds.). Greenwich: JAI Press.
- Bailey, J.R., Ford, C.M. (2003). Innovation and evolution: Managing tensions within and between the domains of theory and practice. W: *The International Handbook on Innovation* (s. 248–257), L.V. Shavinina (ed.). Oxford: Pergamon Press.

3. Drucker, P.F. (1999). *Managing oneself. HBR's 10 must read. On managing yourself*. Boston: Harvard University Press.
4. Jelinek, M., Schoonhoven, C.B. (1990). *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. Oxford: Basil Blackwell.
5. Milliken, F.J., Bartel, C.A., & Kurtzberg, T.R. (2003). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. W: *Group creativity: Innovation through collaboration* (s. 32–62), P.B. Paulus & B.A. Nijstad (Eds.). Oxford: Oxford Press.
6. OECD. (2008). *Podręcznik Oslo: pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki.
7. Van de Ven, A.H., Venkataraman, S., Polley, D., Garud, R. (2000). *Business innovation processes in different organizational settings. Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press.
8. Yan, J., Assimakopoulos, D. (2006). Formal Work Groups and Communities of Practice. W: *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management* (s. 194–197). IGI Global.

Artykuły naukowe

1. Allen, D., Potts, J. (2016). How innovation commons contribute to discovering and developing new technologies. *International Journal of the Commons*, 10(2), s. 1035–1054.
2. Allocca, M.A., Kessler, E.H. (2006). Innovation speed in small and medium-sized enterprises. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), s. 279–295.
3. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), s. 1102–1119.
4. Bartel, C.A., Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20(1), s. 107–117.
5. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), s. 103–121.
6. Bell, D. (1976). The coming of the post-industrial society. *The Educational Forum*, 40(4), s. 574–579.
7. Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), s. 354–359.
8. Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), s. 75–90.
9. De Jong, J.P., Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), s. 41–64.
10. D'Este, P., Amara, N., Olmos-Peñuela, J. (2016). Fostering novelty while reducing failure: Balancing the twin challenges of product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, s. 280–292.
11. Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), s. 179–202.

12. Freeman, R.B., Gordon, R.A., Bell, D., Hall, R.E. (1973). Changes in the labor market for black Americans, 1948–72. *Brookings papers on economic activity*, 1973(1), s. 67–131.
13. Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), s. 461–473.
14. Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), s. 471–501.
15. Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), s. 287–302.
16. Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdyś, J., Kazlauskaitė, R., Paliszkievicz, J., Ziemba, E. (2023). Generative artificial intelligence as a new context for management theories: analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, 31(1), s. 3–13.
17. Landry, C. (2012). The creative city: Compelling and contentious. *Cities, Cultural Policy and Governance*, 122–130.
18. McEvily, S.K., Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), s. 285–305.
19. Morad, S., Ragonis, N., Barak, M. (2021). An integrative conceptual model of innovation and innovative thinking based on a synthesis of a literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 100824.
20. Mumford, M.D., Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27.
21. Natalicchio, A., Ardito, L., Savino, T., Albino, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), s. 1362–1383.
22. Schumpeter, J.A., Nichol, A.J. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of Political Economy*, 42(2), s. 249–259.
23. Shane, S., Kolvereid, L., Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6(6), s. 431–446.
24. Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr, G.D., Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), s. 511–525.
25. Shih, H.A., Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), s. 111–130.
26. Vargo, S.L., Akaka, M.A., Wieland, H. (2020). Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of Business Research*, 116, s. 526–534.
27. Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), s. 293–321.
28. Zhang, X., Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), s. 107–128.

Attitudes of Employees and Managers Towards Challenges Related to Change and Innovation: A Case Analysis of Eight Innovative Companies

Abstract

The aim of the article is to present the attitudes of management staff and employees towards the need for change and innovation, as well as to identify managerial practices that support organizational innovativeness and the underlying beliefs driving these practices. The case study examines eight industrial companies from the automotive and chemical sectors that are actively introducing innovations and new solutions (). The research methodology involved focus group interviews with employees from various task departments and individual in-depth interviews with management, in total the study covered 40 people. The study identifies two approaches to understanding innovation: broad and narrow, along with corresponding practices that support either exclusionary or inclusive innovation. The conclusions provide managers with insights into the consequences of adopting different practices to foster employees' innovativeness and facilitate their adaptation to change. Additionally, the study offers significant contributions, opening a discussion on the challenges of introducing new solutions in the industry, particularly in the context of human resources management and the optimization of employee potential.

Keywords: innovation, organizational change, human resources management, corporate communication, business narratives
