

Barbara Kożusznik

Uniwersytet Śląski

PSYCHOLOGICZNE BARIERY EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Streszczenie: Wobec gwałtownie zmieniającej się technologii w świecie globalnym i coraz silniejszej ekspansji gospodarczej krajów Azji, jeśli nasza postindustrialna cywilizacja chce przetrwać, musi wykorzystać ludzką kreatywność i zdolność do przystosowywania się do zmian. By to osiągnąć, organizacje muszą wykorzystać ludzką inwencję, empatię i pragnienie sensu. Oznacza to, że wiedza i umiejętności psychologiczne mają kluczową rolę wobec konieczności wyzwolenia kreatywności, transferu innowacji, ich wdrażania i przyswajania. Jak wskazują wyniki badań, w procesie tworzenia, transferu i wdrażania innowacji wciąż jest wiele psychologicznych barier, które mogą zostać pokonane, jeśli psychologia będzie traktowana w procesie innowacyjnym przez inne dyscypliny jak partner i gdy sami psychologowie z determinacją włączą się do wspierania i doskonalenia procesów innowacyjnych.

Słowa kluczowe: innowacyjność, psychologia, transfer, kreatywność, bariery.

1. Innowacyjność warunkiem przetrwania organizacji

Obecnie warunkiem przetrwania organizacji jest ich innowacyjność. W nadchodzących latach sukces cywilizacyjny i gospodarczy naszego kraju w stopniu dużo większym niż w przeszłości zależy będzie od innowacyjności i kreatywności polskiej nauki i gospodarki. Konieczna jest identyfikacja hamulców i stymulatorów innowacyjności zarówno w odniesieniu do pojedynczych jednostek, jak i całych organizacji i ich systemów. Eliminacja czynników ograniczających aktywność innowacyjną w Polsce stanowi jedno z najistotniejszych założeń Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013. Uwzględniając budżetowe i pozabudżetowe wydatki na działalność badawczo-rozwojową, należy stwierdzić, że sytuacja w Polsce kształtuje się niekorzystnie. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową są w Polsce niewielkie, w większości pochodzą z budżetu państwa i realizowane są głównie w instytucjach państwowych (uczelnie, PAN, JBR). Obserwuje się też niewielki udział przedsiębiorstw we wspieraniu działalności badawczo-rozwojowej i niedoskonałą politykę państwa w tym zakresie. Dodatkowym czynnikiem osłabiającym innowacyjność polskiej gospodarki jest niedocenywanie problemów związanych z procesami wdrażania i przyswajania innowacji oraz niedostateczne wykorzystanie wpływu czynników psy-

chologicznych, społecznych i instytucjonalnych na innowacyjność firm. Zwiększenie innowacyjności firm wymaga często głębokiej zmiany kultury organizacji opartej na niezwykle trudnej do wypracowania zmianie wartości i praktyk organizacji, tak więc inwestowanie w kadre rozumiane jako wyposażenie jej w wiedzę wyłącznie organizacyjną i technologiczną nie przynosi wystarczających efektów. Innowacyjność kojarzona jest przede wszystkim z doskonaleniem procesów technologicznych, tworzeniem nowych produktów czy usług, kreowaniem nowych lub udoskonalonych działań marketingowych. Praktyki związane ze stymulowaniem innowacyjności poprzez zarządzanie ludźmi w organizacjach wydają się rozwijać w zdecydowanie wolniejszym tempie (np. porażki we wdrożeniach tak wartościowych innowacji organizacyjnych, jak TQM, koła jakości, niektóre technologie komputerowe, *reengineering*, *group problem solving* itd.). Obserwowane ostatnio bardzo częste procesy wdrażania nowych technik komputerowych, programów komputerowych obsługujących wiele procesów organizacyjnych przebiegają niemal całkowicie bez uwzględnienia psychologicznego aspektu tego procesu. Stąd też często dochodzi do niepełnych wdrożeń, pojawiają się koszty dodatkowych szkoleń, opór pracowników i niezrozumienie przez nich procesów zmian (np. bardzo trudne do wdrożenia zintegrowane systemy wspomagania zarządzania, jak np. systemy SAP).

Wyzwania, wobec których stanęła ekonomia światowa, określane są obecnie jako wyzwania konceptualne. Alan Greenspan w roku 1997 stwierdził, że nastąpił kolosalny wzrost wymagań wobec pracowników w kierunku nie tylko wiedzy, ale też posiadania przez nich właściwości konceptualnych, czyli opanowania przez pracowników umiejętności tworzenia, analizowania i przekształcania informacji, a także efektywnej interakcji z innymi. Daniel Pink [2005] wyjaśnia, w jaki sposób ekonomia społeczeństwa informacyjnego opartego na roli wiedzy przekształca się z ery informacji w erę konceptualną (*conceptual age*), w której ekonomia oparta jest na twórczości, innowacji i umiejętności projektowania i zmieniania rzeczywistości w celu uzyskania konkurencyjności rynkowej, szczególnie w wymiarze globalnym [Toffler 1990]. Era konceptualna może być traktowana jako kontynuacja ery informacji. Stanowi ona konsekwencję szerokiego dostępu do technologii stosowanych do zdobywania, przetwarzania, przechowywania, docierania do informacji i ich stosowania (szczególne znaczenie ma tu zastosowanie Internetu), szybkości tworzenia nowych technologii, masowej produkcji, potrzeby równoczesnego rozwoju technologii i umiejętności społecznych oraz łatwości przemieszczania się pomiędzy granicami państw [Huitt 1999]. Daniel Pink [2005] uzupełnia wymienione przyczyny powstania ery konceptualnej o występowanie, prócz powszechnego dostępu do informacji, trzech niezwykle ważnych zjawisk: obfitości (*abundance*), siły roboczej Azji oraz procesów automatyzacji (*automation*). Stanowią one główne przesłanki pojawienia się zupełnie nowych wymagań, wyzwań, a wręcz koniecznych zmian, które umożliwią konkurowanie rozwiniętych krajów Europy, USA i Japonii z innymi rynkami, przede wszystkim Azji.

2. Psychologiczne bariery innowacji (wyniki badań)

Modele procesu innowacyjnego oparte są na założeniu, że proces ten przebiega etapowo, a na każdym z jego etapów występują specyficzne psychologiczne procesy, problemy, jak również blokady, a ich identyfikacja i przezwyciężanie mogą stanowić szansę zwiększenia innowacyjności. Na przykład na pierwszym etapie kreatywności główne bariery to brak świadomości np. co do własnych możliwości twórczych, niski poziom kreatywności, lęk przed ekspozycją społeczną itd.). Na kolejnym etapie – transferu – barierami mogą być słaba komunikacja i stereotypy w spostrzeganiu różnych aktorów procesu innowacyjnego (np. twórców, naukowców oraz przedstawicieli biznesu i gospodarki). W fazie wdrażania najważniejsze blokady to braki w kierowaniu procesem innowacyjnym w taki sposób, aby niwelować opory pracowników wobec zmian. Należy podkreślić, że ważne jest całościowe podejście uwzględniające wszystkie fazy procesu innowacyjnego [Kozusznik 2010].

Analiza wyników badań dotyczących problemów procesu innowacyjnego ukazuje, że w opinii kadry kierowniczej procesy te mają charakter psychospołeczny i w dużym stopniu ich powodzenie zależy od pokonania blokad, barier i hamulców natury psychologicznej. Na podstawie wyników badań nad przebiegiem procesów innowacyjnych można obserwować dużą liczbę najczęściej występujących psychologicznych barier innowacji, które identyfikujemy na każdym etapie procesu innowacyjnego. W dalszej części tekstu zostaną przytoczone wyniki badań, które – co prawda – nie wyczerpują wiedzy na temat psychologicznych hamulców innowacyjności, mają jednak jeden walor: są wynikiem wywiadów i opowieści kadry kierowniczej na temat uwarunkowań i problemów procesów innowacyjnych. Wydaje się, że zdobywanie wiedzy w taki sposób ma przyszłość, pod warunkiem stosowania odpowiedniej metodologii. Uzyskane wyniki mają bowiem wadę – nie są spójne i należałoby je zweryfikować w dalszych badaniach.

2.1. Badania w przedsiębiorstwach małego biznesu

J. Shanteau i C. Rohrbaugh [2000] stwierdzili na podstawie badań przeprowadzonych przeważnie w przedsiębiorstwach małego biznesu, że najwięcej blokad i barier występuje na poziomie podejmowania decyzji, ale uzyskane przez nich wyniki ukazują psychospołeczne przeszkody występujące na każdym etapie procesu innowacyjnego.

Autorzy badań stwierdzają, że w procesie innowacyjnym występują tzw. wąskie gardła. W firmie mamy do czynienia z kilkoma osobami, które kontrolują decyzje podejmowane przez organizację. Wszystkie najważniejsze sprawy przechodzą przez ich ręce. Osoby te są niezwykle zajęte i przez większość czasu koncentrują się na sprawach bieżących, krótkoterminowych. Tak więc zamiast dokonywać większych zmian w produktach lub procesach, menedżerowie mają czas na myślenie o niewielkich adaptacjach, korektach, czasem zmianach kosmetycznych. Z wielogodzinnych

wywiadów przeprowadzonych z ponad 40 menedżerami małego biznesu autorzy cytują następujące wypowiedzi kadry kierowniczej: „Większość czasu zabiera ugaszanie codziennych pożarów; analizowanie, paraliżowanie (...) Nie podejmuję decyzji, dopóki nie mam powodów, aby jej nie podjąć (...) Dokonuję tylko takich zmian, jakie rozumiem (...) Rynek nie jest gotowy na zmiany (...) Ten nowy produkt nie jest nasz, to nie to, co my robimy (...) Jesteśmy za mali, aby dokonywać dużych zmian (...) Póki się nie zawali, nie naprawiamy (...) Moja generacja jest analogowa. Innowacja dzisiaj jest cyfrowa (...) Kto ma na to czas? Jestem zbyt zajęty wypchnięciem naszego produktu (...) Powinniśmy unikać zbytniego angażowania się, zarabiamy pieniądze – i w czym problem” [Shanteau, Rohrbaugh 2000].

Autorzy badania dokonali pogrupowania najczęstszych barier i ułożyli je w następujące grupy: 1) ryzyko i niepewność; 2) ograniczenia czasowe; 3) niezgodność z priorytetami; 4) brak zasobów; 5) brak opłacalności; 6) złe podejmowanie decyzji; 7) opór organizacyjny; 8) brak lidera; 9) historia przeszłych dawnych porażek.

Trzy pierwsze bariery w ocenie badanych mają wpływ praktycznie na wszystkich szczeblach procesu innowacyjnego. Są to bariery o charakterze psychologicznym, które wstrzymują innowacje na wszystkich jej etapach. Postrzeganie ryzyka i odczuwanie niepewności dotyczy większości ludzi i jest to najważniejszy czynnik powstrzymujący innowacyjność. Zmiana wywołuje napięcie, gdy innowacja staje się koniecznością dla firmy, aby przetrwać na rynku. Ograniczenia czasowe i presja czasu wynikają z obciążenia bieżącymi sprawami – na działalność innowacyjną kierownikom pozostaje go niewiele, a przyswojenie innowacji wymaga sporo czasu – planowania i namysłu. Większość kierowników nieustannie „gasi pożary”, czyli zajmuje się mnóstwem spraw, które nie cierpią zwłoki. Dlatego tak trudno znaleźć czas na zajęcie się innowacjami.

2.2. Psychospołeczne bariery innowacji w organizacjach polskich

Analizując wyniki badań opartych na wywiadach z ponad 500 przedstawicielami kadry kierowniczej w Polsce (firm elektroenergetycznych i przemysłu wytwórczego [Kozusznik 2007; 2009; 2010], zauważa się, że mogą one dostarczyć wglądu w pewne sposoby podejścia kadry kierowniczej do problemów innowacyjności i jej barier. Pomysły i propozycje pojawiające się w trakcie tych wywiadów mogą inspirować i podsuwać rozwiązania problemów. Poglądy i opinie kierowników są interesujące i ważne ze względu na pozycję i rolę tej grupy w realizacji polityki firmy, w jej sukcesach i porażkach.

Wypowiedzi badanych podzielono na grupy tematyczne najczęściej pojawiające się w odpowiedzi na pytanie o to, co przeszkadza zmianom i co hamuje innowacyjność. Są to następujące grupy barier innowacji: indywidualne, zespołowe, kierownicze, problemy komunikacji i motywacji.

Indywidualne. Bariery indywidualne stanowiące przeszkodę dla innowacji to obawa wyjścia przed szereg, torpedowanie pomysłów, brak młodych ludzi, a naj-

bardziej tzw. młodych wilczków. Należy do nich również to, że ludzie zawłaszczają sobie sukcesy innych, a do ich osiągnięcia wykorzystują pracę innych, że czują się niedocenieni, brakuje im poczucia sensu i znaczenia zmiany, nie wiedzą dokładnie, po co zmiany są wprowadzane, i są przekonani są, że zmiany często niczego nie wnoszą. Ludzie nie są pewni, co z nimi będzie, nie wierzą już w skuteczność zmian, pracownicy nie wiedzą też, co one przyniosą. Pracownicy, a szczególnie specjaliści, zaczynają się obawiać o swoją przyszłość, o swoje zatrudnienie i czują się zagrożeni.

Kierownicze. Ten typ barier innowacyjności to między innymi brak partnerskich relacji z przełożonymi (wysokim kierownictwem) oraz fakt, iż przełożeni nie traktują poważnie zdań pracownika i podważają jego decyzje. Pracownicy mają świadomość braku samodzielności w decydowaniu oraz poczucie, że w ścisłym kierownictwie „przesiadują dinozaury, które bronią się z wszystkich sił przed zepchnięciem na boczny tor”. Kolejną barierą jest zarządzanie ludźmi przez presję i agresywne zachowania, bardzo słabe umiejętności zarządzania, brak wiedzy i umiejętności kierowników. Jest to również kierowanie z wykorzystaniem starych nawyków, praca w dawnym stylu – traktowanie współpracownika i podwładnego jak petenta, biurokratyczne podejście do wykonywania zadań, brak konsekwencji we wdrażaniu rozwiązań, szczególnie w zakresie zarządzania ludźmi, a w końcu ciągłe zmiany koncepcji rozwiązań oraz nieumiejętność przeciwstawienia się związkom zawodowym.

Komunikacyjne. W praktyce ta bariera innowacji polega na przykład na tym, iż informacja przepływa, lecz brakuje spotkań pracowników ze zwierzchnikami oraz bezpośrednich rozmów na temat tego, co się dzieje w firmie, wyjaśniania na bieżąco i regularnie różnych niejasności i wątpliwości pracowników. Badani przytaczali taki przykład: pracownicy pracują w zamkniętych pokojach jak w „dziuplach”, a w ich świat wkracza się jak w odrębne państwo, w takich warunkach trudno o dobry przepływ informacji. Ponadto informacje przekazywane są za wolno i za mało intensywnie, a bardzo często plotka to w firmie pierwsza informacja. Należy zaznaczyć, iż trudność w komunikacji powoduje również często sam język komunikacji: pojęcia, nowe określenia i skróty prowadzą nierzadko do trudności we wzajemnym zrozumieniu.

Motywacji. W tym przypadku barierę innowacyjności powoduje brak powiązania między wysiłkiem a gratyfikacją za ten wysiłek. Pracownicy uważają, iż średnia płaca nie jest zła, złe natomiast jest to, że mają oni świadomość dużych rozbieżności w płacach, braku systemu motywacji, jasnych reguł motywowania i uprzywilejowania niektórych pracowników, którym oferowane są lepsze płace, wyjazdy, udział w szkoleniach. Brakuje przejrzystych zasad motywacji, jasności, kto i za co dostał nagrodę lub premię.

Podsumowując omówione wyniki wywiadów z kadrą kierowniczą na temat barier innowacyjności, stwierdzić należy, że wyraźny jest psychologiczny charakter barier innowacyjności: 1) brak poczucia bezpieczeństwa; 2) brak poczucia sensu zmiany; 3) możliwa strata pozycji i relacji społecznych; 4) niedogodności i obciążenie

nia; 5) niechęć wobec podawania się nowej lub dodatkowej władzy; 6) nieprzewidziane negatywne skutki zmian; 7) zagrożenie dla wpływów osób lub grup oraz 9) niepełna informacja i poczucie niepewności.

W badanych firmach innowacyjność jest pojmowana w specyficzny sposób. Traktowana jest ona jako wymyślanie nowych rozwiązań przy równoczesnym braku poczucia możliwości ich realizacji. Istnieje luka pomiędzy pomysłem a jego wdrożeniem, co skutkuje tym, że pracownicy za innowacyjność uważają wyłącznie kreatywność. Siłą rzeczy i ona zanika, ponieważ pomysły tworzone w firmie, nie będąc weryfikowane przez rzeczywistość, zaczynają się powtarzać i obracać wokół tych samych tematów. W badanych firmach występuje średni poziom innowacyjności i niezbyt wysokie poczucie możliwości podjęcia nowych zadań i nowych obciążeń przy równoczesnym niskim pragnieniu awansu. W wyniku badań psychologicznych stwierdzono, że braki kompetencyjne kadry kierowniczej występują przede wszystkim w sferze myślenia i działania innowacyjnego. Być może jest to też przyczyną słabego dostrzegania związków pomiędzy wymaganiami otoczenia a funkcjonowaniem firmy. Odnotowuje się też niedostrzeganie możliwości innych pracowników i sensowności pracy zespołowej. Może to wynikać z niedostatecznego opanowania instrumentów zarządzania.

2.3. Psychospołeczne narzędzia wspomaganie innowacji

Pomysły i propozycje pojawiające się w trakcie omówionych wywiadów mogą inspirować i podsuwać rozwiązania problemów. Poglądy i opinie kierowników są interesujące i ważne ze względu na pozycję i rolę tej grupy w realizacji polityki firmy.

Według kierowników podstawowe czynniki przeciwdziałające oporom pracowników wobec zmian są następujące: pełna komunikacja, specjalne programy szkoleniowe, zmiany ewolucyjne, stopniowe, osobiste zaangażowanie pracowników w zmiany, wprowadzenie nowych, atrakcyjnych procedur i działań, częściowa wymiana personelu w pewnych obszarach oraz stworzenie tymczasowych struktur interwencyjnych sterujących zmianą, tworzenie grup, zespołów itp. Kierownicy stwierdzają w wywiadach, że pokonanie barier innowacyjności wymaga opanowania wielu psychologicznych narzędzi. Po pierwsze są to umiejętności psychologicznego doboru na stanowiska, na których ważne są proinnowacyjność, skłonność do podejmowania odpowiedzialności, wiara we własne kompetencje i skuteczność podejmowanych działań, kreatywność, oryginalność. Po drugie do właściwości tych zaliczają się umiejętności budowania innowacyjnych zespołów (atmosfery, procesów wspólnego uczenia się i komunikacji), formułowanie podzielanych przez członków zespołu celów (które są postrzegane jako jasne i osiągalne), partycypacja w podejmowaniu decyzji i kierowaniu, poczucie bezpieczeństwa, motywowanie do innowacji oraz poczucie akceptacji i wsparcia innowacji wśród członków zespołu. Ponadto niezwykle ważne są umiejętności komunikacji (transferu i integracji wiedzy i informacji oparte na nieograniczającej działaniu pracowników kontroli i na świadomości

znaczenia komunikacji) oraz psychologiczne umiejętności kierowania (umiejętność stosowania różnych taktyk wpływu, dostosowywanie ich do wymagań sytuacji, umiejętność wspierania podwładnych i zrozumienie dla ich indywidualności, szacunek do wartości i celów pracowników, szacunek dla mniejszości i umiejętność wykorzystania jej kreatywności). Wywiady z kadrą kierowniczą pozwoliły na jeszcze jedną obserwację – kierownicy są niezwykle silnie emocjonalnie zaangażowani w problematykę zmian i innowacji, a ich wypowiedzi świadczą o tym, jak poważnie traktują te problemy, postrzegając je w kontekście wielu elementów organizacyjnych i pozaorganizacyjnych, oraz jak silnie wiążą je z powodzeniem organizacji.

Wyniki badań ukazują, jak bardzo mozolna praca jest konieczna, aby proces innowacyjny zakończył się powodzeniem. Nie wystarczy ludziom powiedzieć: „oto nowa maszyna” albo „oto nowa usługa, program – proszę ją zacząć stosować i przyzwyczać się do nowego sposobu pracy lub wymyślić nowy produkt”. Człowiek musi najpierw zdecydować, że pragnie zmiany, potem powinien być zachęcony do tego, żeby się jej nie obawiał, a w końcu musi być w stanie dostrzec, dokąd zmiana go zaprowadzi [Sir Harvey-Jones 1992] (za: [John Humphries 1992]).

3. Wnioski dla zarządzania

Podsumowując rozważania, można stwierdzić, że przed organizacjami i ekonomią światową i gospodarką Polski rysuje się wiele ważnych zadań w służbie wspierania i stymulowania innowacyjności i że są to zadania aktywnego wykorzystania i interwencji w procesy psychospołeczne. Wyniki badań nad barierami i problemami psychologicznymi ukazują, jakie narzędzia należy udostępnić przede wszystkim kadrze kierowniczej i jak pomóc w kreowaniu, transferze i w lepszym wdrażaniu innowacji. Przede wszystkim należy tu wskazać:

1. Uwzględnienie czynników psychospołecznych na wszystkich etapach procesu innowacyjnego. Powodzenie procesów innowacyjnych nie zależy tylko od kreatywności i kreatywnych pracowników. Zależy ono także od mozolnej pracy na wszystkich etapach procesu innowacyjnego, gdyż powodzenie procesu innowacyjnego uwarunkowane jest uwzględnieniem uczestnictwa w nim innych ludzi – ich potrzeb, ich wartości i możliwości adaptacyjnych [Denning 2004]. Nawet najlepsze wykreowane pomysły, inwencje wymagają tego, aby ludzie zechcieli je przyswoić. Wymagają więc mozolnej pracy, jak pisze Drucker, i włączenia się psychologów do pracy nad procesami innowacyjnymi i zadbaniem o prawidłowy pod względem psychologicznym przebieg poszczególnych etapów tego procesu. Praca ta jest trudna, gdyż pokonywanie barier psychologicznych wymaga czasu, cierpliwości i determinacji oraz inwencji i umiejętności komunikacyjnych. Z badań wynika, że problemy psychologiczne są kluczowe dla etapu inwencji, fazy transferu i wdrażania, wymagają także wyposażenia kadry kierowniczej w odpowiednie psychologiczne narzędzia, które menedżerowie powinni stosować na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego.

2. Wyzwania wobec szkolenia menedżerów. Przed szkoleniem kadry kierowniczej rysują się nowe zadania. Pink [2005] opisuje właściwości, które powinny być rozwijane w dzieciństwie, w systemie szkolnym, a także w późniejszych latach wśród kadry kierowniczej i pracowników. Są to psychologiczne właściwości o kluczowym znaczeniu w erze innowacji i erze konceptualnej. Wśród tych umiejętności niezwykle ważną rolę odgrywają **empatia**, która powinna uzupełniać myślenie logiczne i krytyczne, pozwalając na wczuwanie się w sytuację innych i patrzenie oczami innych ludzi na daną sytuację, oraz taka umiejętność komunikacji, która polega na **wydobywaniu głębszych znaczeń** i rozumieniu faktów w kontekstach oraz nadawaniu im emocjonalnego znaczenia, co jest wyrazem głębszego rozumienia i myślenia twórczego.

3. Pomoc i wskazówki dla kierowników i zarządzania. Na podstawie tego, co pisze Auhagen [2002], oraz na podstawie własnych wywiadów przeprowadzonych z kadrami kierowniczą można przyjąć, że:

- Wspieranie, tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się, jeżeli jako osoby obdarzone wolną wolą i działające odpowiedzialnie ludzie wzajemnie się akceptują.
- Tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się, jeżeli ludzie mogą wykazać się swoją kreatywnością i innymi kompetencjami innowacyjnymi w sytuacji zapewniającej im poczucie bezpieczeństwa i poczucie własnej skuteczności.
- Tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się, gdy w organizacji komunikacja jest otwarta, jasna, oparta na wymianie informacji, a kontrola nie jest zbyt restrykcyjna.
- Tworzenie i przyswajanie innowacji udaje się w atmosferze, w której ludzie czują się akceptowani, wspierani i motywowani.
- Tworzenie i przyjmowanie innowacji udaje się, jeżeli poszczególne osoby lub zespoły mają poczucie odpowiedzialności za siebie i za działania w odniesieniu do innych.
- Tworzenie i przyjmowanie innowacji udaje się, jeżeli pracownicy dostrzegają sens działania, akceptują jasne motywacje i cele działania.

Niezwykle ważny jest etyczny aspekt wspierania innowacyjności, który wymaga od kierownictwa zmiany postrzegania człowieka jako istoty dążącej wyłącznie do swojej materialnej korzyści i według tego kryterium przeliczającej koszty swoich działań w kierunku wizji pracownika jako odpowiedzialnego i aktywnie kształtującego swoje życie, zasługującego na szacunek i podmiotowe traktowanie [Auhagen 2002].

4. Zakończenie

Paradygmat oparty na założeniach związanych z wykorzystaniem potencjału wiedzy uzupełniany jest obecnie nowym podejściem akcentującym znaczenie czynników tzw. konceptualnych (pojęciowych), które mogą stanowić konkurencyjny czynnik

w skali globalnej. Ekonomicznie kluczową sprawą jest stworzenie takich produktów czy usług, które prowadzą do zaangażowania pracowników i uwolnienia ich rzeczywistego potencjału twórczego. Wymaga to skupienia się na czynnikach kapitału ludzkiego – emocjach, kreatywności, zdolności do empatii, intuicji i uzupełnienia podejścia opartego na wiedzy. Psychologia oferuje wiele instrumentów, które są bardzo często niedoceniane albo wręcz nieznane edukatorom lub menedżerom – na przykład umiejętności diagnozy poziomu twórczości, metody stymulowania twórczości, narzędzia zwiększające plastyczność grupy, otwartość i tolerancyjność wobec zmiany, metody redukcji oporu wobec zmian i wiele innych, które mogą być szeroko wykorzystywane w procesach innowacyjnych zarówno przez samych psychologów, jak i przez przeszkolonych menedżerów.

Literatura

- Auhagen A.E., *Psycho-soziale Faktoren von Innovationen Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33 Jahrg., 2002, 3.
- Damanpour, *Organizational innovation*, "Academic Management Journal" 1991, vol. 34.
- Denning P.J., *The social life of innovation*, "Communication of the ACM" 2004, vol. 47, no. 4.
- Drucker E., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Huitt W., *The SCANS Report Revisited*, paper delivered at the Fifth Annual Gulf South Business and Vocational Education Conference, Valdosta State University, Valdosta, GA, April 18, 1997, retrieved March 2007, from <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/student/scanspap.html>, 1999.
- Humphries J., *How to Manage People at Work*, How to Books Ltd., Plymouth 1992.
- Kotlikoff L., Burns S., *The Coming Generational Storm: What You Need to Know about America's Economic Future*, The MIT Press, Cambridge, MA 2004.
- Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Kozusznik B., *Badania psychospołecznego potencjału firm* (niepublikowane raporty), Fundacja CITRUŚ, Katowice 2009.
- Kozusznik B., *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i stymulowaniu innowacyjności*, [w:] B. Kozusznik (red.), *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności i jej transferu do otoczenia społecznego i gospodarczego*, „Chowanna”, t. 2 (35), w druku, 2010.
- Naisbitt J., *Megatrends*, Warner Books, Inc., New York 1982.
- Pink D.: *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, Riverhead Hardcover, New York 2005.
- Shanteau J., Rohrbaugh C., *Social/psychological barriers to successful management of technological innovation*, [w:] B. Green, R. Cressy, F. Delmar, T. Eisenberg, B. Howcroft, M. Lewis, D. Schoemaker, J. Shanteau, R. Vivian (red.), *Risk*, 2000, s. 151-159.
- Toffler A., *Powershift*, Bantam Books, New York 1990.

PSYCHOLOGICAL BARRIERS IN EFFECTIVE INNOVATION MANAGEMENT

Summary: In the rapidly changing technology in the global world and the rising expansion of Asia, our postindustrial civilization to survive must make a shift towards the emphasis on creativity and empathy and human ability to adapt to changes. To flourish and develop the organizations must give way to inventiveness, empathy and meaning. That means that psychological knowledge and skills are crucial in the process in innovation creation, transfer and adaptation. As the research results indicate, there are still psychological barriers in the process of innovation management which should be broken by treating psychology as a partner for innovative process problem solving and psychologists themselves should be determined to play an important crucial role with their knowledge and skills.