

dr Teresa Bal-Woźniak

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

O potrzebie wykorzystywania nowych form koordynacji współpracy w zarządzaniu innowacyjnością

WPROWADZENIE

Wśród problemów zarządzania przedsiębiorstwem we współczesnym świecie biznesu występuje kwestia podłożenia różnorodnym współczesnym wyzwaniom, w szczególności zaś konkurencji nowego typu opartej na wiedzy i polegającej na poszukiwaniu synergicznych efektów szeroko rozumianych innowacji. Dla jej sprostania konieczny jest m.in. dostęp do różnorodnych zasobów, szczególnie o charakterze niematerialnym. Implikuje to potrzebę dbałości o odpowiedni poziom zachowań innowacyjnych pracowników. Problem polega na tym, że są one pochodną nie tylko występujących w przedsiębiorstwie proinnowacyjnych instrumentów, reguł i procedur zarządzania, ale wpiętych proinnowacyjnych bodźców (instytucji-zasad) występujących w dalszym otoczeniu (środowisku społeczno-kulturowym, prawnym, politycznym), a zatem generowanych z różnych poziomów zarządzania i rządzenia. Wynika z tego, że innowacyjność rozumiana jako zdolność do wprowadzania innowacji, odnoszona do przedsiębiorstw, regionów czy gospodarki krajowej wymaga respektowania podmiotowości jednostki ludzkiej (odgrywającej różne role, jednocześnie zawodowe, społeczne czy w rodzinie). Postrzeganie potencjalnego pracownika nie tylko jako nosiciela kapitału ludzkiego, ale przede wszystkim jako podmiot procesu innowacyjnego umożliwia docieranie do pierwotnych przyczyn aktywności i kreatywności ludzkiej. O tym, czy zostaną one w sposób zorganizowany rozwinięte i uaktywnione we współdziałaniu decydują odpowiednie instrumenty zarządzania innowacyjnością. Z tych względów i z uwagi na rosnącą turbulentność otoczenia wyłaniają się pytania o odpowiednie formy koordynacji współpracy, z czym połączono cel niniejszego opracowania.

Postawione wyżej problemy, hipotezy i pytania wyznaczyły strukturę tego artykułu. Po wyjaśnieniu istoty zarządzania innowacyjnością, a nie tylko innowacjami, zaprezentowano trzy bloki zagadnień. W ramach poszukiwania źródeł wzorców koordynacji współpracy dla zarządzania innowacyjnością wskazano na

modele procesu innowacyjnego oraz ich rozwinięcie w postaci koncepcji *innowacji otwartej*. Wspomagającym źródłem są doświadczenia w stosowaniu systemu wielopoziomowego zarządzania w postaci MLG (*Multi-Level Governance*). Teoretyczne problemy koordynacji przedstawiono w ujęciu klasycznym oraz poprzez współczesny kontekst relacji i interakcji. Uwagi pod adresem mechanizmów i form koordynacji poprzedzają część wnioskową.

ISTOTA ZARZĄDZANIA INNOWACYJNOŚCIĄ

Procesy zarządzania umożliwiają efektywne działanie osób, które współpracują dla osiągnięcia pewnego celu, dysponując przy tym kapitałem ludzkim i zasobami rzeczowymi, finansowymi czy informacyjnymi. Z definicji zarządzanie to „proces będący postępowaniem normującym i dyspozycyjnym” [Stabryła, 1983, s. 8]. Działalność innowacyjna również wymaga zarządzania. Większość publikacji z tej problematyki ukierunkowanych jest jednak na zarządzanie innowacjami czy procesem innowacyjnym. Także w praktycznych działaniach biznesowych uwaga menedżerów skoncentrowana jest na zarządzaniu innowacjami, a nie innowacyjnością. Wykorzystanie istniejących już zasobów, a nie tworzenie odpowiedniego co do wielkości i jakości jego potencjału innowacyjnego jest w tym ujęciu przedmiotem zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa. Różnica jest zasadnicza, bowiem zarządzanie innowacjami sprowadza się do oddziaływania bardziej na proces niż pojedyncze zachowania [Pomykański, 2010]. Z kolei według autorów *Managing innovation* to co ważne to nie „projektowanie i obsługiwanie skomplikowanego, acz przewidywalnego procesu, ale raczej tworzenie w firmie warunków, które sprzyjają zwielokrotnieniu szans na skuteczne rozwiązywanie różnych problemów w bardzo niepewnym otoczeniu” [Todd, Besant, 1997/2011, s. 80/114]. I jeszcze jeden cytat z książki przywoływanych autorów, którzy doceniając znaczenie zarządzania, uwydatniają jednak przedmiotową jego stronę, zrównując co najwyżej rolę uczestników procesów innowacyjnych z zasobami rzeczowymi: „Sukces innowacji zdaje się zależeć od dwóch najważniejszych czynników: środków technicznych (rozumianych tu jako ludzie, sprzęt, wiedza, środki finansowe itp.) i umiejętności zarządzania nimi” [Tamże].

Należy podkreślić, że zarządzanie procesem wdrażania innowacji nie jest wystarczające we współczesnej rzeczywistości. Na elastyczność reakcji na wyzwania konkurencyjne ma przecież istotny wpływ dostęp do kompetencji innowacyjnych i dlatego niezbędne jest zarządzanie innowacyjnością jako procesem kształtowania tych kompetencji z odnośnieniem ich do ludzi, jako aktualnych i potencjalnych uczestników procesów innowacyjnych. Wyposażanie ludzi w te kompetencje – i to niezależnie od tego czy są już pracownikami danego przedsiębiorstwa – jest procesem umacniania ich zdolności do aktywnego uczestnic-

twą w rozwiązywaniu problemów własnych i tych, z którymi współdziałają, czyli możliwości ponoszenia współodpowiedzialności za rozwój. Chodzi więc nie tylko o używanie istniejących już zasobów, lecz współuczestnictwo w budowaniu potencjału innowacyjnego przez generowanie nowych zasobów, np. typu relacyjnego aby mieć do nich szybki i łatwy dostęp.

W literaturze poświęconej systemom innowacyjnym czy zarządzaniu innowacjami lub jak niektórzy to mylnie określają innowacyjnością brakuje podejść łączących różne tradycje badawcze, które umożliwiłyby identyfikację, opis i zrozumienie przyczyn niedostatecznej innowacyjności. W podejściu mechanistycznym (przedmiotowym) uwaga badacza, pracodawcy, a tym bardziej menedżera skupiana jest na korzyściach własnych. Nie ma tu miejsca na myślenie o innowacyjności jako uniwersalnej wartości odzwierciedlającej, umacniającej i wyrażającej podmiotowość jednostki ludzkiej, która w przekonaniu autorki opracowania mogłaby być zwornikiem łączącym różne podejścia do innowacyjności. Pierwotny podmiot procesu innowacyjnego – jednostka ludzka – jest uczestnikiem procesów biznesowych i wszystkich innych powiązanych z nimi, i to nie w sposób statyczny, ale dynamiczny – zależny od aktualnej fazy cyklu życia jednostki i cyklu życia organizacji, którą właśnie jednostka reprezentuje z racji pełnionych funkcji i odgrywanych ról zawodowych i społecznych.

Dla optymalnego wykorzystania potencjału aktywności i kreatywności wynikającej z dostrzeżenia podmiotowości w procesach zarządzania potrzebne jest dowartościowanie podejścia podmiotowego, tzn. uwzględnianie nie tylko dostępu do zasobów, lecz również celów uczestników procesów składających się na realizację zamierzeń biznesowych. Uczestnicy ci, przynależąc do konkretnych grup interesariuszy, przyjmują określone postawy i zachowania w zależności od tego czy w ich percepcji istnieją racjonalne przesłanki antycypacji własnej podmiotowości w danym procesie. Jeśli tak jest znikają psychologiczne bariery ich aktywności, gdyż istnieją przesłanki satysfakcjonującej partycypacji w rezultatach tej aktywności.

Podmiotowość w konwencji filozoficznej jest szczególną właściwością, kondycją człowieka ujmowanego jako byt uniwersalny [Wielecki, 2003, s. 179–220]. Socjologiczny sens podmiotowości wyraża się w zdolności do podjęcia działania [Sztompka 1989, s. 11–28]. Podmiotowość jako produkt relacji działania i struktury lub inaczej – interakcji, wzajemnego oddziaływania, jest empirycznie sprawdzalna, stopniowalna i mogą być badane jej determinanty i rodzaje. Według R. Cichockiego podmiotowość jednostkowa jest specyficzną aktywnością jednostki, która realizuje się w potencjalności tworzenia własnego życia, posiadania wpływu na otaczającą rzeczywistość, możliwości kształtowania otoczenia materialnego oraz kreatywności w budowaniu stosunków międzyludzkich [2003, s. 36]. W interpretacji J. Reykowskiego mechanizm ujawniania się aktywności podmiotowej wygląda następująco: „Pierwsze przejawy aktywności

podmiotowej występują w bardzo wczesnym okresie życia. Wyrastają one z podejmowanych przez dziecko czynności eksploracyjnych i manipulacyjnych prowadzących do nabywania różnorodnych kompetencji. (...) Nabywanie tego rodzaju zdolności wiąże się z faktem, że efekt, który jednostka wywołuje intencjonalnie w otoczeniu ma dla niej pozytywną wartość gratyfikacyjną” [1989, s. 200]. Ten interdyscyplinarny model człowieka prezentowany jest też jako *homo agens-institutionalist*, tj. jako intencjonalnie działający podmiot w szeroko rozumianym otoczeniu instytucjonalnym, które ogranicza i/lub pobudza go do działania [Chmielewski, 2011, s. 26, 200–202, 447]. W polskiej rzeczywistości ciągle mocniejszy jest ograniczający wpływ instytucji społecznych na poziom aktywności, w tym szczególnie aktywności innowacyjnej.

Skoro jednostka ludzka jest zakorzeniona w różnorodnych układach instytucjonalnych, stanowiących kontekst jej działalności, oznacza to jednocześnie, że jej dyspozycje do przejawiania określonych zachowań ukształtowały się pod wpływem różnych instytucji społecznych (instytucji-zasad¹). Wyrastały one w szczególności z reguł życia rodzinnego, standardów edukacyjnych, w ramach religijnych wartości, reguł gry ekonomicznej, norm prawnych, reguł gry politycznej [Turner, 1997]. I choć mowa tu o zachowaniach w ogóle, to odnosi się to także do zachowań innowacyjnych, które w postaci kreowania czy poszukiwania nowych rozwiązań, przystosowywania ich do danych warunków, wdrażania w praktyce a następnie upowszechniania innowacji, są wypadkową takich komponentów (filarów) innowacyjności jak filar świadomościowy, emocjonalny, poznawczy i sprawczy. Można te filary zapisać w postaci sekwencji zachowań typu *wiedzieć–chcieć–umieć–potrafić*.

Innowacyjność postrzegana od strony podmiotowej jawi się jako określona kompetencja. Zgodnie z teorią kompetencji obejmują one wiedzę, umiejętności, wartości, postawy i jako takie stanowią składową potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, obejmującego zespół zasobów umożliwiających osiągnięcie celów innowacyjnych. Kategoria *kompetencji* (tu jako składowa innowacyjności) jest stopniowalna co oznacza, że poprzez odpowiednie oddziaływania (zarządcze, kierownicze, koordynacyjne itd.), można wpływać na zmianę jej stanów.

Wychodząc z tego przekonania, poszukiwanie i wdrażanie systemu zarządzania innowacyjnością w oparciu o podmiotowe jej pojmowanie jest nie tylko uzasadnione, lecz konieczne. Podmiotowe podejście do innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia z uwagi na wyzwania konkurencji nowego typu.

Zarządzanie innowacyjnością potrzebne jest na wszystkich poziomach zarządzania: w organizacjach biznesowych i publicznych (samorządowych, rządowych, edukacyjnych), a także w odniesieniu do rodziny, jako podstawowej

¹ Można sobie wyobrazić nastawienie procesów koordynacyjnych na zapewnianie spójności instytucjonalnej, sprzyjającej budowaniu kompetencji innowacyjnych – jest to jednak temat wykraczający poza ramy tego opracowania.

organizacji społecznej [Kieżun, 1977, s. 34], ze wskazaniem na jednostkę ludzką, odgrywającą jednocześnie oprócz ról zawodowych różne role społeczne².

Dla wyzwolenia oczekiwanych efektów wielopoziomowego zarządzania innowacyjnością niezbędne są jednak nowe formy koordynacji współpracy i współdziałania, nakierowane na kreowanie określonych zasobów niematerialnych³, głównie w postaci kapitału relacyjnego. Dobrą ilustracją związków zarządzania innowacyjnością z zarządzaniem dziedzinowym w przedsiębiorstwie jest schemat (rysunek 1). Wynika z niego, że budowanie i umacnianie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa może dokonywać się w ramach trzech kierunków zarządzania innowacyjnością. Są to mianowicie:

- wewnętrzzorganizacyjne zarządzanie innowacyjnością,
- kształtowanie relacji z organizacjami z otoczenia bliższego,
- harmonizowanie relacji z organizacjami otoczenia dalszego (społeczno-kulturowego, prawnego, politycznego).

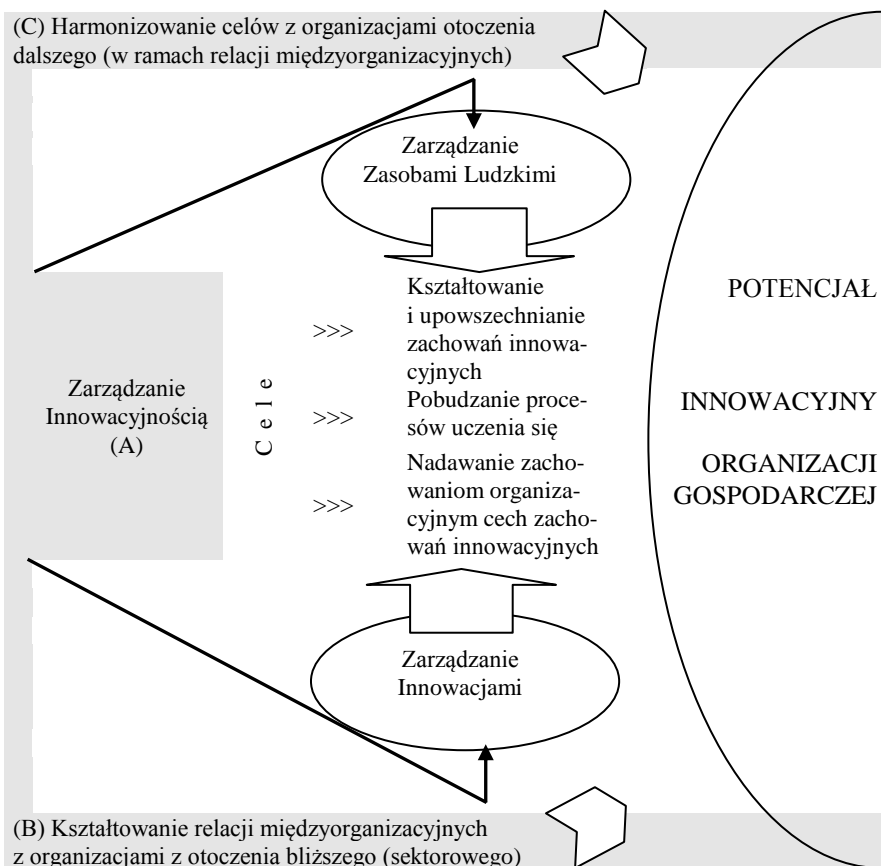
Wskazują one na nowe rodzaje przestrzeni innowacyjności i konieczność objęcia jej zarządzaniem przez menedżerów.

Wewnętrzzorganizacyjne zarządzanie innowacyjnością (A) nakierowane jest na kształtowanie i upowszechnianie innowacyjnych zachowań menedżerów i wykonawców oraz pobudzanie procesów uczenia się, które prowadzą do nadawania zachowaniom organizacyjnym cech zachowań innowacyjnych. Zarządzanie tego typu ma prowadzić do wewnętrznej proinnowacyjnej integracji organizacji. Może być realizowane w ramach utrwalonych już dwóch obszarów zarządzania, a mianowicie zarządzania zasobami ludzkimi⁴ i zarządzania innowacjami.

² Dla interpretacji takiego podejścia ważne jest stanowisko M. Bratnickiego odnośnie do przedsiębiorczości: „Przedsiębiorczość i jej rutynizowanie w postaci zdolności nie dzieje się niezależnie od bieżącego codziennego życia. Występują różnorodne, złożone dynamiki, które pośród innych efektów w organizacji pomagają wygenerować i podtrzymać przedsiębiorczość. Studiowanie zazwyczaj tych zakulisowych procesów oraz ich powiązań z publiczną, dającą się względnie łatwo obserwować fasadą przedsiębiorczości jest ważne. Sadzę, że eksplorowanie tego typu zagadnień może otworzyć oczy badaczy na wiele zjawisk organizacyjnych, które wpływają na przedsiębiorczość w sposób utajony” [2010, s. 107–108].

³ Z badań R. Krupskiego dotyczących zasobów firm z perspektywy strategicznej wynika, że jako najważniejsze dla wykorzystywania okazji respondenci wskazywali takie zasoby jak: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów prywatnych, zaufania i lojalności), następnie wiedzę, umiejętności i talenty pracowników oraz technologie informatyczne. „W zakresie ważności zasobów w niwelowaniu skutków potencjalnych zagrożeń na pierwszym miejscu zidentyfikowano wiedzę, na drugim postawy i zachowani pracowników, a na trzecim – niesformalizowane relacje z otoczeniem” [2012, s. 131–139].

⁴ W tym kontekście można też przywołać problem podnoszenia innowacyjności zarządzania zasobami ludzkimi i „krytycznej refleksji nad obowiązującym paradygmatem zarządzania i gotowości jego odnowy zgodnie z duchem idei zrównoważonego rozwoju, która w obszarze funkcji HR oznacza kształtowanie strategii, procesów i metod w interesie osób nie tylko aktualnie, lecz także w przyszłości świadczących pracę” [Pocztowski, 2012, s. 271].



Rysunek 1. Związek zarządzania innowacyjnością z zarządzaniem dziedzinowym

Źródło: opracowanie własne.

Dwa pozostałe kierunki zarządzania innowacyjnością mają charakter zarządzania międzyorganizacyjnego, aczkolwiek rodzaje organizacji, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w relacje sprawia, że występują tu istotne różnice.

Pojęcie *zarządzanie międzyorganizacyjne* kojarzone jest z koordynacją działań różnych partnerów biznesowych, a partnerzy ci pochodzą coraz częściej z różnorodnych form organizacyjnych, nie tylko z sieci [Romanowska, Trocki (red.), 2002; Latusek-Jurczak, 2011]. Koordynację współpracy partnerskiej dla zarządzania innowacyjnością (rysunek 1) można sprowadzić do kształtowania relacji z organizacjami z otoczenia sektorowego (B na rysunku 1) w myśl koncepcji *innowacji otwartej* (zob. w dalszej części).

Powiązania o charakterze współpracy międzyorganizacyjnej podejmowane są także przez instytucje publiczne, a koordynację wzajemnych oddziaływań organizacji biznesowych, pozarządowych, rządu, organizacji regionalnych i mię-

dzynarodowych dla zarządzaniu innowacyjnością można sprowadzić do harmonizowania celów (C), z wykorzystywaniem doświadczeń w stosowaniu systemu wielopoziomowego zarządzania w postaci MLG (*Multi-Level Governance*) [Hooghe, Marks, 2001] (zob. w dalszej części).

Wymienione względy sprawiają, że zarządzanie innowacyjnością nabiera charakteru zarządzania wielopoziomowego, co oznacza zarówno potrzebę podjęcia go na każdym poziomie, w każdej organizacji. W obecnej dobie w każdej organizacji potrzebne jest upowszechnianie zachowań innowacyjnych dla twórczego, niekonwencjonalnego podejścia do sposobów rozwiązywania problemów, jak i możliwość konfigurowania potencjału innowacyjnego z zasobów zlokalizowanych poza daną organizacją. Natomiast występujące w zarządzaniu innowacyjnością relacje na poziomie przedsiębiorstwa z organizacjami z innych poziomów (jednostki B+R, samorządu terytorialnego, budżet państwa i inne) implikują potrzebę powiązania międzyorganizacyjnego i wieloszczeblowego zarządzania innowacyjnością.

W tym złożonym systemie zarządzania innowacyjnością przedsiębiorstwo jest podstawowym ogniwem. Jako organizacja gospodarcza prowadzi w sposób ciągły działalność zarobkową, a funkcjonując w określonym środowisku (otoczeniu), ogniskuje też cele jednostek i organizacji z różnych innych poziomów, choć oczywiście w różnym stopniu zainteresowanych jego działalnością (i przez to oddziałujących na różny sposób – nie tylko pozytywny – na jego potencjał innowacyjny). Rodzi to zapotrzebowanie na usprawnianie mechanizmów koordynacji: nie tylko wewnątrz organizacji, ale także równoległe między organizacjami (także organizacjami innymi niż gospodarcze).

Jednak, jak podkreślają też autorzy książki *Rozwój teorii organizacji z perspektywy teorii organizacji i zarządzania* problematyka najbardziej odpowiednich form koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej nie jest opracowana w sposób jednoznaczny [Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2011]. W praktyce w Polsce pojawiają się w ostatnich latach nowe analizy tych problemów [Borowiecki, Rojek, 2012; Szczerski, 2005], lecz mają one charakter refleksji ogólnych ubocznie powiązanych z innowacyjnością. Problem wydaje się jeszcze trudniejszy, gdy jest odnoszony do współpracy z organizacjami spoza sfery biznesu i gdy podejmowana jest próba diagnozowania przydatności sposobów koordynacji wewnątrzorganizacyjnej (typu: zwiększanie potencjału koordynacji czy zmniejszanie potrzeby koordynacji⁵) do zapewniania koordynacji zewnętrznej w postaci harmonizowania celów.

W ramach wzorców koordynacji współpracy jako sposobów urealnienia celów zarządzania innowacyjnością dostępne są: – zintegrowane modele procesów innowacyjnych, by odnieść się do rzeczywistych „graczy” zaangażowanych w dzia-

⁵ Według J.R. Galbraitha, 1974, *Organization Design: An Information Processing View*, “Interfaces” Vol. 4, No. 3, s. 28–36, za: [Stoner, Wankel, 1996, s. 229].

łańcuch innowacyjną i by wykorzystać wielość interesariuszy oraz interakcji między nimi, łącznie z możliwością ukazania istoty *innowacji otwartej*; – doświadczenia w stosowaniu wielopoziomowego zarządzania w postaci MLG.

ZINTEGROWANE MODELE PROCESÓW INNOWACYJNYCH ORAZ KONCEPCJA INNOWACJI OTWARTEJ

Zintegrowane modele procesów innowacyjnych wyłoniły się w nurcie badań nad przebiegiem działań niezbędnych do urzeczywistnienia innowacji i stanowią koncepcję zaliczaną do rozwiązań piątej generacji (tab. 1).

Liniowe modele procesów innowacyjnych opierały się na założeniu o występowaniu łańcucha jednokierunkowych powiązań i to niezależnie, czy chodziło o innowację podażową, pchaną (*technology-push*) czy popytową, ciągniętą przez rynek (*technology-pull*).

Tabela 1. Modele procesu innowacji

Generacje		Charakterystyka
I/II	lata 60. 70. XX w. +	proste modele liniowe – liniowy charakter procesu – wejście: potrzeba – wyjście: technologia
III	lata 80. XX w. +	modele sprzężeniowe – identyfikacja relacji między elementami – identyfikacja sprzężeń zwrotnych
IV	lata 90. XX w. +	modele współbieżne – integracja pozioma między firmami i głównymi dostawcami – integracja pionowa w obszarze potrzeb klientów
V	I dekada XXI w. +	zintegrowane systemy innowacji (narodowe, regionalne, branżowe, technologiczne) – integracja systemowa – swobodna sieciowość – elastyczność – dostosowanie do potrzeb klientów – ciągłe doskonalenie

Źródło: za: (por. [Pomykalski, 2010, s. 322]), ze zmianami.

Istotne zmiany zachodzące w procesach tworzenia wiedzy [Nonaka, Takeuchi, 1995] przyczyniły się do pojawienia się sprzężeniowych modeli S. Kline i N. Rosenberga [1986, s. 275–306] czy R. Rothwella [1994, s. 7–31]. Główną ich cechą były sprzężenia zwrotne, a także zmienne relacje między sferą badań, techniki, produkcji i rynku.

Przy nasilaniu się wielokrotnych sprzężeń zwrotnych zostały zaproponowane modele współbieżne, stanowiące swoistą syntezę obejmującą pozytywne cechy poprzednich rozwiązań i wskazujące na znaczenie zaangażowania człowieka w różne obszary działalności wywierające wpływ na przebieg i efekty procesów innowacyjnych.

Dominujące, zamienne używanie pojęć *innowacja* i *innowacyjność* doprowadziło jednak do tego, że przedmiotem analiz są efekty procesu, czy wyniki poszczególnych jego ogniw, a nie zdolności do podejmowania zachowań innowacyjnych. Proces innowacyjny obejmuje zespół działań, które są nieodzowne do urzeczywistnienia innowacji i dlatego zdolności do realizowania tych działań składają się na istotę innowacyjności. Teza ta rozszerza sposób postrzegania innowacyjności. Nie sposób bowiem nie zgodzić się z twierdzeniem, że efekty zachowań świadczą o poziomie posiadanych zdolności. Jednocześnie jednak koncentracja na efektach oznacza rezygnację z docierania do głębszych, pierwotnych przyczyn określonego stanu zdolności. Jest to nierozwiązany problem, potęgowany przemianami w środowisku funkcjonowania przedsiębiorstw.

Turbulentne otoczenie – z intensywnymi zmianami, z wysokim stopniem ich złożoności i szybkości następowania – powoduje, że organizacje stają się elastyczne, odchodzą od sztywnego podziału zadań, wykorzystują pozaetatowe formy zatrudnienia (kontraktowanie, tworzenie sieci usługodawców), wykazują wrażliwość na potrzeby zróżnicowanego środowiska społecznego, zgłaszają zapotrzebowanie na uniwersalne umiejętności pracowników, gotowe są przekazywać działania partnerom zagranicznym (*offshoring*), dysponując dostępem do szerokiego wyboru narzędzi technologicznych, w tym nowych technologii cyfrowych itd. Konsekwencją zjawisk tego typu są zintegrowane modele kolejnej piątej generacji [zob. np. Dodgson i inni, 2008, s. 60–68].

Zintegrowane modele procesów innowacyjnych stanowiące podstawę np. narodowych systemów innowacji (i innych, zob. tab. 1), przystosowane są do uwzględniania obok podmiotów instytucjonalnych, także podmiotów osobowych. Są nimi takie osoby jak: indywidualni twórcy, pracownicy sfery B+R, studenci, uczniowie i wychowawcy, konsumenci i wszyscy inni posiadacze wiedzy jako zasobu ucieleśnionego w człowieku. Cały ten proces uczenia się przez: działanie, wzajemne interakcje, benchmarking, uczenie się na błędach, może i powinien być skoordynowany np. w ramach narodowych systemów innowacji [Weresa, 2012, s. 37–42; Okoń-Horodyńska, 1998].

Współbieżną ze zintegrowanymi modelami procesów innowacyjnych jest koncepcja *innowacji otwartej* [Chesbrough i inni, 2008]. Stanowi ona przejaw otwarcia systemu innowacji organizacji i tworzenia oraz rozbudowy sieci zewnętrznych. Jest to model oparty na przyciąganiu z zewnątrz ludzi i organizacji oraz włączaniu ich w szeroki proces kreatywnej współpracy na rzecz innowacji. Istotnym jego uzasadnieniem jest to, że żadna organizacja nie może zgromadzić

wszystkich zasobów; musi opanować umiejętności szukania dostępu do różnorodnych źródeł; wartości w coraz szerszym zakresie współtworzone są z odbiorcami produktów (wyrobów i usług) [Prahalad, Krishnan, 2008]. Koncepcja *otwartej innowacji* odpowiada na te i szereg innych potrzeb współczesnych przedsiębiorców [Chesbrough i inni, 2008], pozostając w grupie wzorców koordynacji współpracy w ramach zarządzania innowacyjnością.

MULTI-LEVEL GOVERNANCE JAKO ŹRÓDŁO „WZORCÓW ZARZĄDZANIA” INNOWACYJNOŚCIĄ

Wielopoziomowe (wieloszczeblowe) zarządzanie⁶ w postaci MLG (*Multi-Level Governance*) to „kompleksowy, wielowarstwowy proces decyzyjny działający w strukturze państwa i ponad nim” [Hooghe, Marks, 2001], łączący horyzontalny i wertykalny poziom zarządzania. Pozwala integrować procesy zarządzania rozwojem i włączyć do nich ogół aktorów z różnych poziomów decyzyjnych (Komisji Europejskiej, rządów krajowych, regionów i aktorów niepublicznych) do projektowania, wdrażania i monitorowania polityki społeczno-gospodarczej, odnoszącej się także do innowacyjności.

Koncepcja zarządzania wielopoziomowego ujmowana normatywnie zajmuje się wyznaczaniem właściwych (optymalnych) sposobów podejmowania decyzji w systemach złożonych. W ujęciu deskryptywnym (analitycznym) jest próbą opisu typowych zachowań człowieka w danej sytuacji decyzyjnej [Bache, Flinders, 2004, s. 31–51]. W obu podejściach chodzi o umiejętne łączenie zespolenia organizacyjnego (wewnętrznej spójności organizacji) z sieciowością struktur, w ramach których funkcjonuje jednostka ludzka.

System MLG pozwala uzgodnić priorytety zarządzania/rządzenia na wszystkich szczeblach, przez co możliwe staje się podporządkowanie strategii zarządzania wspólnemu celowi. Może nim być nie tylko spójność społeczno-ekonomiczna jak to ma miejsce w UE. Przydatność wielopoziomowego zarządzania (MLG) do kreowania lub uaktywniania innowacyjnych zasobów, tkwiących w otoczeniu, szczególnie dalszym wynika z charakterystycznych cech tego typu zarządzania. W ramach systemu MLG wyróżnia się dwa typy, a z analizy ich cech wynika, że w odniesieniu do innowacyjności może mieć zastosowanie typ II MLG [Hooghe, Marks, 2001].

Koordynacja nakierowana na łączenie horyzontalnego i wertykalnego poziomu zarządzania wiąże się jednak z praktycznymi problemami wynikającymi z potrzeby ustalenia optymalnej przestrzeni autonomicznych decyzji i zasad decydowania. Mogą się w związku z tym wyłonić problemy związane z: zacie-

⁶ Zwane też zarządzaniem wielopasmowym [Szczerski, 2005].

raniem granic zadań i odpowiedzialności interesariuszy, słabą siłą organizacyjną niepublicznych interesariuszy (organizacji biznesowych, pracowniczych, obywatelskich) czy z orientacją na skuteczność biurokratyczną, to znaczy upodmiotowienie zorientowane na organizacje, a nie jednostki ludzkie (podmiotowość osobową). Przewycięzeniu tej ostatniej z wymienionych wad może sprzyjać włączenie do wielopoziomowego zarządzania opartego na współrzędzeniu sieciowym, podmiotowego modelu innowacyjności, w którym upodmiotowienie sięga jednostki ludzkiej. We wszystkich przypadkach ważny jest dominujący mechanizm koordynacji oraz stosowane formy koordynacji celów i działań.

PROBLEMY KOORDYNACJI CELÓW I DZIAŁAŃ – UJĘCIE KLASYCZNE ORAZ WSPÓŁCZESNY KONTEKST RELACJI I INTERAKCJI

Funkcja koordynowania ujęta w 1926 r. przez H. Fayola [1947] w ramach administracyjnych „czynności związanych z życiem przedsiębiorstwa” przeobraziła różne koleje⁷. O ile fayolowskie funkcje administrowania typu przewidywanie (planowanie), organizowanie, rozkazywanie (w sensie pobudzanie, motywowanie) oraz kontrolowanie utrwaliły się jako funkcje zarządzania [Stabryła, 1983], o tyle koordynowanie zostało usunięte z zestawu organicznych funkcji kierowniczych (to znaczy takich, które łatwiej wykonać na stanowisku kierowniczym niż na jakimkolwiek innym); łączono je z celem zarządzania, obok integracji użytkowanych zasobów⁸; ujmowano jako jeden z aspektów organizowania [Stoner, Wankel, 1996, s. 225].

Wiele nowych cech środowiska funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw przesądza o konieczności szerokiego korzystania z koordynacji (choćby z racji sięgania do zasobów, z których część zlokalizowanych jest poza przedsiębiorstwem). W ramach niniejszego opracowania koordynacja utożsamiana jest ze współczesnym sposobem realizacji funkcji organizowania, zbieżnym z procesami wzrostu zakresów współpracy jako zdolności tworzenia więzi (relacji) i współdziałania w osiąganiu celów.

Koordynować, według H. Fayola, znaczyło „łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki” [1947, s. 37]. J. Stoner i Ch. Wankel odnosząc koordynację do organizacji podkreślają, że jest ona „procesem integrowania zadań i działalności odrębnych jednostek organizacji w celu

⁷ Obok czynności administracyjnych u H. Fayola występowały także czynności techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe i rachunkowościowe [1994, s. 37].

⁸ Zob. za: [Koźmiński (red.), 1987, s. 352]: „Na zarządzanie należy patrzeć jako na zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacyjnego (wydajności i satysfakcji) przez ludzi przy użyciu informacji w zorganizowanych strukturach”.

sprawnego osiągnięcia jej celów. Bez koordynacji poszczególne osoby i działy straciłyby z pola widzenia swoją rolę w organizacji. Zaczęłyby dążyć do realizacji własnych, specjalnych interesów, często kosztem ogólniejszych celów organizacji” [1996, s. 226].

Koordynacja jako „syntetyczna dyrektywa sprawnego działania” zaleca koordynowanie poszczególnych elementów działania pod względem ilościowym i czasowym [Zieleniewski, 1976, s. 359–360]. Związana jest z „prawem harmonii” K. Adamieckiego⁹, a została uogólniona przez T. Kotarbińskiego w postaci postulatów integracji działań¹⁰. Stanowi ona w zakresie „dynamiki organizacyjnej” odpowiednik wytycznej budowy struktur organizacyjnych, polegającej na unikaniu „wąskich przekrojów” [Zieleniewski, 1976, s. 360]. Przytoczone kategorie nadal funkcjonują w słownictwie naukowym i praktycznym, choć interpretacja ich ulega zmianie w związku z nowymi formami organizacji przedsiębiorstw i zarządzania nimi.

Współczesnym kontekstem koordynacji jest przede wszystkim konkurencja nowego typu, która wymaga ujmowania koordynacji (także w zakresie zarządzania innowacyjnością) w odniesieniu do relacji i interakcji. Koncentracja uwagi na stymulowaniu i wzmacnianiu relacji jest skutkiem postrzegania procesów innowacyjnych jako wymagających interaktywności wielu podmiotów. Relacje i interakcje są więc pochodną powiązań, albo wprost przykładem powiązań między podmiotami generującymi wiedzę i nowe rozwiązania. Zrozumienie istoty relacji wymaga odwołania się do pojęcia więzi społecznej. Wiąz społeczna stanowi „odpowiednik swojej ‘siły’ odpowiedzialnej (...) za koordynację działań jednostkowych, powtarzanie specyficznych wzorów interakcji oraz tendencje jednostek do działania w szczególnych kontekstach w określony sposób” [Giza-Poleszczuk, Marody, 2006, s. 21]. O ile pojęcie więzi odnosi się głównie do stosunków wytwarzanych przez współdziałanie w ramach podzielanych upodobań i przyzwyczajzeń, o tyle relacje kształtują się w odniesieniu do podzielanych punktów odniesienia, które uwspółmierniają ludzkie działania. Klastycznymi przykładami wspólnych odniesień są pieniądze, czas, rynek, biurokracja (por. [tamże, s. 35]).

Określone relacje mogą mieć charakter niematerialnego trudno kopiowalnego zasobu (jak w podanym wcześniej przykładzie [Krupski, 2012, s. 132]) lub zasobem może być „zdolność relacyjna” przedsiębiorstwa.

Stosownie do wyróżnionych wcześniej przestrzeni w zarządzaniu innowacyjnością można mówić o trzech rodzajach relacji, jako: interpersonalnych relacjach wewnątrzorganizacyjnych, interakcyjnych kontaktach z partnerami bizne-

⁹ K. Adamiecki, 1924, *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw pracy zbiorowej*, „Przegląd Organizacji” nr 49, 52 i 53, za: [Zieleniewski, 1976, s. 360].

¹⁰ Integracja działań jest postulatem „włączenia do ‘splotu działań’ wszystkich i tylko tych elementów, które są niezbędne do jego powodzenia, i do włączenia ich tak, aby elementy te (zgodnie z pojęciem organizacji) przyczyniały się do maksymalnego powodzenia całości, a więc włączenia ich m.in. we właściwych ilościach i we właściwej chwili” [Kotarbiński, 1965].

sowymi oraz oddziaływaniach między organizacjami biznesowymi i instytucjami publicznymi. W ramach kształtowania relacji występuje określona dynamika, na którą składają się takie elementy jak: nawiązywanie, formowanie, utrzymywanie i aktywizowanie relacji. Działania te pozostają w ścisłym związku z mechanizmami i formami koordynacji.

MECHANIZMY I FORMY KOORDYNACJI W ZARZĄDZANIU INNOWACYJNOŚCIĄ

Koordynacja działalności innowacyjnej za pomocą powiązań typu hierarchicznego i rynkowych nie jest dostosowana do wymagań podmiotowego modelu innowacyjności i posiada wiele wad. Wynikają one m.in. z asymetrii informacji i możliwości manipulowania nimi, wyzwalania praktyk oportunistycznych, alokacji zasobów zorientowanej na cele organizacji, a w związku z tym przedmiotowego postrzegania zasobów ludzkich. Koordynacja w ramach sieci tworzy szansę przewyższenia i łagodzenia zawodności regulacji rynkowej i niedomagań struktur hierarchicznych (tab. 2).

Tabela 2. Porównanie mechanizmów koordynacji działalności gospodarczej

Cechy	Mechanizmy i formy koordynacji działalności gospodarczej		
	RYNEK	SIECI	HIERARCHIA
Podstawa normatywna	<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt • prawo własności 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ uzupełniające się potencjały ❖ silne strony 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umowy, w tym o zatrudnieniu
Sposób komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> • cena 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ relacje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procedury
Metody rozwiązywania konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> • spór o cenę • odwołanie się do sądu o wyegzekwowanie warunków umowy 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ normy wzajemności ❖ dbanie o reputację 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decyzje administracyjne ▪ nadzór
Stopień elastyczności	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ średni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niski
Stopień zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ od wysokiego do średniego 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ od średniego do wysokiego
Atmosfera relacji	<ul style="list-style-type: none"> • precyzja i/lub podejrzenie 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ otwartość ❖ nastawienie na obustronne korzyści 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formalna ▪ biurokratyczna
Preferencje lub wybór relacji łączących strony	<ul style="list-style-type: none"> • niezależność 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ współzależność 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zależność
Obecność elementów innych typów transakcji	<ul style="list-style-type: none"> • powtarzające się transakcje handlowe • kontrakty jako formalne dokumenty 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ wielu partnerów ❖ formalne zasady 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nieformalne grupy, zespoły ▪ „centra zysków” z elementami rynku

Źródło: na podstawie: N.W. Powell, 1990, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Reserch in Organizational Behavior”, t. 12, s. 300, za: [Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2011, s. 127].

W praktyce mamy do czynienia z dynamicznymi strukturami hybrydowymi, wykorzystującymi jednocześnie określone właściwości wszystkich trzech mechanizmów koordynacji. Specyficzne charakterystyki organizacji i otoczenia, w którym one funkcjonują oraz zachodzące w nim turbulencje sprawiają, że zmienne jest znaczenie każdego z tych mechanizmów w skutecznym osiągnięciu celów. Dla upowszechniania zachowań innowacyjnych ważne jest to, który mechanizm zyskuje dominujące znaczenie, gdyż jak wspomniano, każda struktura koordynacji ma pewne ograniczenia. W przypadku sieci wynikają one z ryzyka utraty sterowalności czy nasilenia się konkurencji między sieciami. W praktyce ujawnia się problem dostosowywania mechanizmów i poszukiwania nowych form koordynacji zorientowanych na: promowanie kreatywności i innowacyjności, uruchamianie motywacji do działań kreatywnych, stymulowanie procesów uczenia się oraz wspomaganie aktywności innowacyjnej.

Struktura koordynacji stwarza przestrzeń instytucjonalną dla przebiegu transakcji w ramach procesów realnych, przesądzając o kosztach transakcyjnych. Przytoczona zasada ma uniwersalny charakter co czyni ją użyteczną w transakcjach realizowanych we wszystkich układach. Jednakże ze względu na specyfikę kreowania zasobów relacyjnych wzmacniających potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa należy rozróżniać: (A) Koordynację celów i działań w ramach osiągnięcia wewnętrznej proinnowacyjnej integracji organizacji; (B) Koordynację działań między organizacjami z otoczenia sektorowego; (C) Koordynację celów w ramach zewnętrznego harmonizowania relacji z organizacjami otoczenia dalszego (społeczno-kulturowego, prawnego, politycznego).

A. W zakresie skutecznego koordynowania celów i działań przez kierowników występują trzy sposoby [por. Stoner, Wankel, 1996, s. 228–231]:

- za pomocą podstawowych technik zarządzania opartych na hierarchii, regulach i procedurach oraz planach i celach,
- poprzez możliwości koordynowania przy nacisku na rozwój powiązań poziomych i pionowych systemów informacyjnych,
- poprzez ograniczenie potrzeby koordynowania dzięki koncentracji na tworzeniu zapasów zasobów oraz organizowaniu niezależnych jednostek organizacyjnych.

Koordynacja w odniesieniu do relacji wewnątrzorganizacyjnych (jak również międzyorganizacyjnych) dotyczy ludzi, a ściślej komunikacji między nimi. Dlatego skutki koordynacji bezpośrednio zależą od zdolności ludzi do uzyskiwania, przekazywania i przetwarzania informacji, co ma zasadnicze znaczenie w powiązaniu z procesami zarządzania wiedzą. „Konkurencja oparta na wiedzy w potocznym odczuciu koncentruje się na stosunkowo nielicznej grupie ‘kluczowych pracowników’ zdolnych do przechowywania, rozwijania i pomnażania wiedzy oraz do jej aktywnego wykorzystywania w innowacjach, które przekładają się na sukces rynkowy” [Koźmiński, 2004, s. 103].

Z doświadczeń japońskich wynika, na co wskazuje także A. Koźmiński [tamże], że: „Wytwarzanie wiedzy w nastawionej na to korporacji wymaga

uczestnictwa szeregowych pracowników, kierowników średnich szczebli i najwyższej kadry. W takiej korporacji każdy jest twórcą wiedzy. Wkład każdej osoby zależy nie tyle od jej usytuowania w strukturze organizacyjnej, co od wagi dostarczanych przez nią informacji. Nie oznacza to oczywiście, że w tworzącej wiedzę korporacji nie istnieją różnice między rolami jej pracowników. Tworzenie nowej wiedzy jest w istocie efektem dynamicznej interakcji między następującymi trzema graczami: 1) praktykami wiedzy, 2) konstruktorami wiedzy, 3) dowódcami wiedzy” [Nonaki i Takeuchi 2000, s. 184–185].

B. Wielość podmiotów uczestniczących w procesach koordynacji międzyorganizacyjnej przynajmniej w części odzwierciedlona jest przez przykładowe zestawienie grup interesariuszy (rysunek 2).

	Organizacje edukacyjne	Rodziny, Organizacje wychowawcze	Organizacje religijne	
Szkoły wyższe	Potencjalni wchodzący	Konkurenci w sektorze	Instytucje bankowe	Organizacje ponadnarodowe (UE) Rząd Agendy Urzędy
Jednostki badawczo-rozwojowe	Dostawcy Kooperanci	PRZEDSIĘ- BIORSTWO Pracownicy	Nabywcy	Jednostki samorządowe Rządy innych krajów
Towarzystwa naukowe	Doradcy	Wierzyciele	Udziałowcy	Organizacje Prawne
	Media Opinia publiczna	Wspólnoty lokalne	Organizacje ekologiczne	

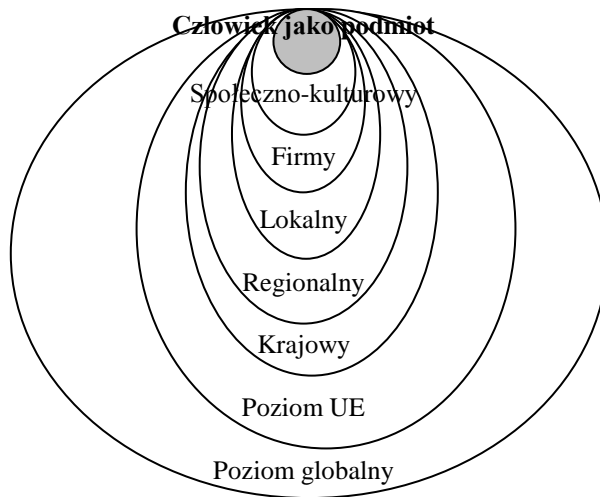
Rysunek 2. Przykładowe zestawienie grup interesariuszy

Objaśnienie: przedsiębiorstwo wraz z otoczeniem sektorowym (bliższym) tworzy sferę biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

W koordynowaniu relacji międzyorganizacyjnych uwaga koncentrowana jest przykładowo na dopasowywaniu celów, zadań, zasobów oraz codziennych, konkretnych działań, a także zasad podziału wzajemnych korzyści ze współpracy [Latuszek-Jurczak, 2011, s. 9]. Wśród metod koordynacji, sprzyjających osiągnięciu zakładanych celów w procesach współdziałania podmiotów, za H. Mintzbergiem można wymienić: wzajemne uzgodnienia, bezpośredni nadzór, nieformalne koalicje oraz standaryzację funkcji koordynacji (z określeniem procedur roboczych, miar efektywności oraz odpowiednio opracowanych norm) [1983].

C. Koordynacja celów w ramach zewnętrznego harmonizowania relacji przedsiębiorstwa z organizacjami otoczenia dalszego w największym stopniu odzwierciedla i jednocześnie wymaga wielopoziomowości (rysunek 3).



Rysunek 3. Kreatywność jednostki ludzkiej ujęta w instytucjonalne ramy wielopoziomowości

Objaśnienie: *Poziom społeczno-kulturowy: np. rodziny, szkoły, kościoła; **Każdy z poziomów rozbudowany jest w układzie horyzontalnym.

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście wielopoziomowego zarządzania innowacyjnością nie sposób kwestionować warunków sprzyjających efektywnemu użytkowaniu i rozwijaniu kompetencji innowacyjnych tworzonych przez takie techniki koordynacji upowszechniane w ramach systemu MLG II jak: decentralizacja i rozproszenie władzy, partnerstwo, elastyczne struktury i narzędzia działania, nowe formy negocjacji (np. ustawiczne negocjacje wyzwajające kreatywność), nowe formy partycypacji, struktury sieciowe umożliwiające użytkowanie i podnoszenie jakości kapitału społecznego i ludzkiego, niesformalizowane powiązania aktorów usprawniające przepływy informacyjne.

Natomiast w kontekście podmiotowego modelu innowacyjności, przydatna jest technika koordynacji polegająca na harmonizowaniu celów publicznych i niepublicznych aktorów, bowiem dzięki temu prawdopodobnie staje się harmonizowanie podmiotowego modelu innowacyjności z wyzwaniami globalizacji, ze społeczeństwem informacyjnym, z wymogami gospodarki opartej na wiedzy, a europejskiej koordynacji strategicznej i założeń Strategii Lizbońskiej z podmiotowym modelem innowacyjności, przy roli państwa w formie katalizatora proinnowacyjnych reform instytucjonalnych [Bał-Woźniak, 2012, s. 2012–233].

Odnosnie do podmiotowego modelu badania innowacyjności należy podkreślić, że w kontekście sieciowych mechanizmów koordynacji, proponuje się w nim analizę na głębszym poziomie niż transakcje R. Coase'a i O. Williamsona. Zaslugą teorii kosztów transakcyjnych było wprowadzenie „do teorii organizacji i do nauki o zarządzaniu języka sieci” [Kozłmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s. 126]. Struktury sieciowe jednak jako formy koordynacji, oprócz tego że czerpią z pozytywnych rozwiązań z zakresu rynku czy hierarchii, charakteryzują się wysokim stopniem oparcia na powiązaniach osobistych. Wynika z tego przesłanka, że w zarządzaniu zasobami, szczególnie niematerialnymi (typu kapitał intelektualny czy innowacyjność) w środowiskach sieciowych, które obecne są na zasadzie dualizmu we wszystkich strukturach gospodarczych, nie wystarcza upodmiotowienie organizacji, lecz sięgać ono powinno do olbrzymiego potencjału aktywności i kreatywności wynikającego z respektowania podmiotowości jednostki ludzkiej¹¹ i z dobrowolnego współdziałania tych podmiotów w partycypacji w efektach synergii wynikających z tego współdziałania w tworzeniu wartości.

WNIOSKI

Nie sposób zakwestionować innowacyjności jako uniwersalnej wartości w postmodernistycznej gospodarce i ponowoczesnym społeczeństwie XXI wieku, a jednocześnie szczególnie pożądanej kompetencji upowszechniania postępu cywilizacyjnego. *Signum specificum* współczesnej globalizacji jest presja na zarządzanie wiedzą, kapitałem relacyjnym i kapitałem organizacyjnym dla uzyskania synergicznych efektów innowacyjnego potencjału ludzi i organizacji. Presja ta jest naturalnym następstwem konkurencji nowego typu, przebiegającej w warunkach turbulentnego otoczenia. W otoczeniu takim narasta współzależność funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich zewnętrznych, także szeroko rozumianych interesariuszy.

W tych warunkach tylko jednostka ludzka wyposażona w kompetencje innowacyjne może wnieść najwięcej na rzecz celów rozwojowych przedsiębiorstwa i innych ludzi, pod warunkiem, że system w którym działa zawiera odpowiednie mechanizmy, formy i techniki koordynacji współdziałania ludzi i organizacji. Te znane i wypraktykowane w gospodarce przemysłowej już nie wystarczają. Praktyka nie ustrukturalizowała jeszcze nowych umożliwiających upowszechnianie się kompetencji innowacyjnych.

¹¹ W literaturze podkreśla się, że właśnie ze względu na wysoki stopień oparcia na powiązaniach osobistych, większość badań empirycznych nad organizacjami gospodarczymi „nie zwraca wystarczającej uwagi na sieci powiązań, częściowo dlatego, że dane w tym obszarze trudniej znaleźć niż te na temat technologii (...), ale częściowo także dlatego, że wciąż dominującą perspektywą badawczą jest atomistyczna wizja aktorów”, M. Granovetter, 1985, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology”, t. 91, no. 3, s. 504, za: [Kozłmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s. 127–128].

Wobec tego przed naukami o zarządzaniu stoi pilne wyzwanie poszukiwania nowych wyrastających z respektowania podmiotowości bytu ludzkiego i złożoności jego funkcji celów, wzajemnych związków i zależności między różnymi poziomami zarządzania w warunkach turbulencji wynikających z globalizacji liberalizacji, upowszechniania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych i przy występowaniu instytucji sieci, hierarchii i rynków funkcjonujących według odmiennych logik. Zespolenie ich w spójny system należy wiązać z wysiłkami na rzecz wyzwolenia synergii z integrowania konkurencji ze współdziałaniem, samoopowiedzialności ze współodpowiedzialnością, korzyści własnej z korzyścią wspólną i harmonizowaniem procesów rozwojowych we wszystkich sferach bytu ludzkiego.

Dla wzmocnienia znaczenia funkcji aplikacyjnych zarządzania innowacyjnością istotne znaczenie może mieć nurt integrujący tradycyjne obszary zarządzania przedsiębiorstwem (zarządzania innowacjami oraz zarządzania zasobami ludzkimi), z zarządzaniem międzyorganizacyjnym i zarządzaniem wielopoziomowym, włącznie z poziomem globalnym [Koźmiński 1999; Prahalad, Krishnan, 2008].

W naukach o zarządzaniu obserwuje się intensywny wzrost badań nad zarządzaniem międzyorganizacyjnym, także w odniesieniu do współpracy przedsiębiorstw z otoczenia sektorowego w procesie budowania ich innowacyjnego potencjału relacyjnego. Natomiast pomimo wzrostu zainteresowania badaniami nad wzajemnymi relacjami przedsiębiorstwa z obiektami otoczenia dalszego (społeczno-kulturowego, prawnego, politycznego) nadal brakuje całościowych opracowań dotyczących zarządzania tymi współzależnościami. Upowszechnia się przekonanie, że kooperacja (albo kooperencja – zob. [Nogalski i in., 2012, s. 25–37]), czyli umiejętności współpracy z firmami konkurencyjnymi (lub wprost: współpraca po to, aby lepiej konkurować) jest coraz częściej źródłem przewagi konkurencyjnej firm, ale niewielka jest dynamika procesu upowszechniania się przekonania o pożytkach z harmonizowania celów z organizacjami wszystkich poziomów.

LITERATURA

- Bache I., Flinders M., 2004, *Multi-Level Governance and the Study of the British State*, "Public Policy and Administration", Vol. 19, No. 1.
- Bal-Woźniak T., 2012, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym: uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa.
- Bogdanienko J. (red.), 2004, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Borowiecki R., Rojek T. (red.), 2012, *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: Klastry – alianse – sieci*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
- Bratnicki M., 2010, *Opcje realne i przedsiębiorczy rozwój organizacji: integracja konceptualna* [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. 1, red. K. Jaremczuk, Tarnobrzeg.

- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds.), 2008, *Open innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
- Chmielewski P., 2011, *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Cichocki R., 2003, *Podmiotowość w społeczeństwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań.
- Dodgson M., Gann D., Salter A., 2008, *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Fayol H., 1947, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań.
- Giza-Poleszczuk A., Marody M., 2006, *W uwięzi więzi społecznych*, „Societas/Communitas”, nr 1.
- Hooghe L., Marks G., 2001, *Types of Multi-Level Governance*, „European Integration online Papers”, Vol. 5, No. 11.
- Kieżun W., 1977, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa.
- Kline S.J., Rosenberg N., 1986, *An Overview of Innovation* [in:] *The Positive Sum Strategy*, R. Landau, N. Rosenberg (eds.), National Academy Press, Washington.
- Kotarbiński T., 1965, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa.
- Koźmiński A.K., 1987, *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., 2011, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Krupski R., 2012, *Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej*, “Organizacja i Kierowanie” nr 1A.
- Latusek-Jurczak D., 2011, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mintzberg H., 1983, *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, New York.
- Nogalski B., Waśniewski J., Kalicki S., 2012, *Spojrzenie na kooperencję w strukturze aliansu strategicznego* [w:] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: Klastry – alianse – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji: Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- Okoń-Horodyńska E., 1998, *Narodowy System Innowacji w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Pocztowski A., 2012, *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, “Organizacja i Kierowanie” nr 1A.
- Pomykański A., 2010, *Zarządzanie procesem innowacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., 2008, *The New Age Innovation*, McGrawHill, New York.
- Reykowski J., 1989, *Podmiotowość – szkic problematyki* [w:] *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, red. P. Buczkowski, R. Cichocki, Wydawnictwo NAKOM, Poznań.

- Romanowska M., Trocki M. (red.), 2002, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Rothwell R., 1994, *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, "International Marketing Review", Vol. 11 No. 1.
- Stabryła A., 1983, *Funkcje zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
- Szczerski K., 2005, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa.
- Sztompka P., 1989, *Socjologiczna teoria podmiotowości [w:] Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, red. P. Buczkowski, R. Cichocki, Wydawnictwo NA-KOM, Poznań
- Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Turner J.H., 1997, *The Institutional Order. Economy, Kinship, Religion, Polity, Law and Education in Evolutionary and Comparative Perspective*, Addison-Wesley Educational Publishers, New York.
- Weresa M.A., 2012, *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Wielecki K., 2007, *Podmiotowość w dobie kryzysu postindustrializmu*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1976, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, wyd. 5, PWN, Warszawa.

Streszczenie

W artykule dowodzi się, że szybki i łatwy dostęp do różnorodnych zasobów innowacyjnych jest wyzwaniem konkurencji nowego typu. Sprostanie jej wymaga m.in. upowszechniania zachowań innowacyjnych. Dla osiągnięcia tego celu postuluje się podmiotowe podejście do innowacyjności i wykorzystanie wielopoziomowego zarządzania. Uzyskanie pożądanych efektów tego zarządzania jest związane z doskonaleniem mechanizmów oraz form koordynacji współpracy. W artykule zaprezentowano przykładowe źródła wzorców koordynacji współpracy dla zarządzania innowacyjnością przydatne do wykorzystywania w przestrzeni międzyorganizacyjnej.

On the Need to Use New Forms of Coordination of Cooperation for Management of Innovativeness

Summary

It is proved in the article that fast and convenient access to various assets of innovation is the challenge of a new type competition. To meet this challenge it is necessary among others to spread the innovative behaviors. To achieve this target, it is recommended to apply the subjective approach to the innovativeness and to apply the multi-level management. Obtaining the expected outcomes of this management relates with improvement of mechanisms and forms of coordination of cooperation. The article presents potential sources of patterns of the coordination of cooperation for management of innovativeness, that can be useful in inter-organizational space.