

Rozdział 1

Zmieniające się paradygmaty zarządzania

1.1. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Pojęcie paradygmatu jest wieloznaczne, i to od początku dyskusji na ten temat, zainspirowanej przez T.S. Kuhna¹. Przyjmuje się, że paradygmat to pewien zbiór ogólnych, spójnych założeń poznawczych podzielanych przez większość badaczy uprawiających daną dyscyplinę naukową. We współczesnym definiovaniu paradygmatu podkreśla się najczęściej, że jest to zbiór przekonań, teorii i metodologii badań empirycznych – podzielanych przez społeczność naukową, praktyk komunikowania się, które służą jako podstawa przyszłych wysiłków badawczych naukowców danej dyscypliny [Faria, Besancenot, Novak, 2011]. W naukach społecznych – jak podkreśla Ł. Sułkowski – znaczenie paradygmatu może być bliższe szkole naukowej, co w konsekwencji oznacza, że owo podzielanie wspólnych, podstawowych założeń poznawczych nie musi dotyczyć większości badaczy ją reprezentujących [Sułkowski, 2011, s. 166].

Ostatecznie korzyści wynikające z istnienia paradygmatów wydają się oczywiste, ale dostrzega się także ich aspekt negatywny, związany z „trwałością” i „odpornością” na zmiany. Historia nauki, poszczególnych dyscyplin naukowych dowodzi, że co jakiś czas wyłaniają się „nowe teorie”, często związane z kryzysem tych „starych”, które nie są już w stanie wyjaśnić pewnych zjawisk czy anomalii. Tymczasem zmiana może być trudna, gdyż dana społeczność naukowa wiele zainwestowała w dotąd obowiązujący paradygmat, tworząc szkoły naukowe (często wokół konkretnych guru), a nawet struktury organizacyjne (w postaci wydziałów czy katedr, stowarzyszeń naukowych) czy wyspecjalizowane czasopisma (Patel, 2017; Faria, Besancenot, Novak, 2011).

W naukach o zarządzaniu z różnym nasileniem ujawnia się dyskusja nad charakterem tych nauk w kontekście istnienia paradygmatów; stawiane są pytania, czy nauki te dysponują takim paradygmatem oraz czy jest to jeden paradygmat, czy może wiele paradygmatów. Opinie na ten temat bywają sprzeczne, a przy

¹ Obliczono, że w fundamentalnej pracy T.S. Kuhna, *Struktura rewolucji naukowych*, występują aż 22 różne znaczenia pojęcia paradygmatu. W późniejszej książce Kuhn wyjaśnia, że na gruncie nauki „termin paradygmat raz ma sens globalny i obejmuje wszystkie zinternalizowane przekonania grupy naukowej, a w drugim przypadku – pewien szczególnie doniosły rodzaj tych przekonań, czyli podzbiór tych pierwszych” [Kuhn, 1985, s. 407].

tym wielu badaczy nie przywiązuje do nich większej wagi. Często też w założeniach metodologicznych prowadzonych badań trudno znaleźć jakieś wyraźne odniesienie do tej kwestii². Zdaje się jednak przeważać opinia, że paradygmaty są niezbędne dla rozwoju nauk, także nauk o zarządzaniu [Ciesielski, 2014]. Jeśli chodzi o nauki o zarządzaniu, panuje raczej przekonanie, że ta dyscyplina znajduje się w fazie przedparadygmatycznej, ale nawet w tej sytuacji „paradygmaty wywierają istotny wpływ na praktykę badawczą – mogą nawet pretendować do roli spoiwa różnych badań” [Ciesielski, 2014, s. 6].

Wiele twórczego wysiłku nie tylko w uporządkowanie tej trudnej problematyki, ale i rozwinięcie paradygmatów i uznanie ich roli w badaniach naukowych włożył Ł. Sułkowski. Aby uzmysłować sobie, jak różnie postrzegane są paradygmaty w naukach o zarządzaniu, warto przytoczyć kilka podejść stosowanych nie tylko przez polskich badaczy. Jako podstawę wyodrębniania paradygmatów uznaje się przykładowo:

- podział przedmiotowy zgodny z subdyscyplinami nauk o zarządzaniu,
- szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym,
- paradygmaty nauk społecznych według G. Burrella i G. Morgana czy
- metafory organizacji według G. Morgana [Sułkowski, 2013, s. 274].

W naukach społecznych, w ramach których sytuują się nauki o zarządzaniu, zyskał akceptację podział paradygmatów zaproponowany przez G. Burrella i G. Morgana. Ich typologia, uwzględniająca dwa kryteria – założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki (obiektywizm i subiektywizm) oraz preferowaną orientację społeczną (regulację i radykalną zmianę), obejmuje cztery zasadnicze paradygmaty: (1) funkcjonalizm, (2) paradygmat interpretatywno-symboliczny, (3) radykalny strukturalizm i (4) radykalny humanizm³. G. Burrell i G. Morgan w książce *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* wydanej po raz pierwszy w 1979 r., wyraźnie podkreślali, że paradygmaty się nawzajem wykluczają, gdyż oferują różne punkty widzenia na rzeczywistość społeczną i jeśli przyjmuje się założenia jednego z nich, trzeba odrzucić założenia pozostałych [Burrell, Morgan, 1979, s. 25]. Zatem nawiązując do poglądów klasyków w tej materii, zwłaszcza Morgana, należy zauważyć, że według wielu paradygmaty nie są możliwe do zintegrowania, co nie powinno wykluczać współpracy między badaczami reprezentującymi odmienny punkt widzenia [Kostera, 1996, s. 36].

Paradygmaty w ujęciu klasycznym, a za takie można uznać typologię G. Burrella i G. Morgana, poddał analizie i gruntownej ocenie Ł. Sułkowski, wskazując na ich wady i zalety, z punktu widzenia prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu. Zaproponował także pewną ich modyfikację, wyodrębniając paradygmat: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy,

² Znamienne są w tym kontekście słowa prof. Marii Romanowskiej, wypowiedziane na zakończenie Szkoły Letniej Zarządzania (8–10 czerwca 2016 r. w Kudowie Zdroju), że nauki o zarządzaniu są naukami dojrzałymi i aby nie przywiązywać zbyt dużej wagi do dyskusji na temat paradygmatów (cytuje z pamięci).

³ Szerzej charakteryzuje je M. Kostera [1996, s. 33–37].

interpretatywno-symboliczny, radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu [Sułkowski, 2013, s. 279]. Autorce tej książki najbliższy jest paradygmat funkcjonalistyczny, ze względu na jego założenia, a zwłaszcza przekonanie, że badania naukowe prowadzone w jego ramach powinny prowadzić do sformułowania rekomendacji dla praktyki funkcjonowania organizacji oraz wyznaczać kierunki dalszych badań – co ostatecznie nadaje sens badaniom naukowym. Jednocześnie nie sposób nie zauważyć, że każdemu z paradygmatów można przypisać znaczące osiągnięcia, co dostrzegał tak G. Morgan, jak i współcześni badacze. Co do wieloparadygmatyczności można zaobserwować trzy stanowiska metateoretyczne, wyodrębnione przez T. Patela [2016]:

- niewspółmierność i nieporównywalność paradygmatów (*paradigm incommensurability*),
- integrowanie paradygmatów (*paradigm integration*),
- krzyżowanie się paradygmatów (*paradigm crossing*).

Pierwsze z tych stanowisk, które jak się wydaje, dominowało w przeszłości, kładzie nacisk na różnice między paradygmatami i potrzebę zachowania (utrzymania) tych różnic. Zwolennicy tego stanowiska podkreślają, że różnice ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne pomiędzy paradygmatami są nieemożliwe do przezwyciężenia. Drugie stanowisko – integrowania paradygmatów, będące w opozycji do tego pierwszego – polega na tym, że nie tylko minimalizuje różnice między konkurencyjnymi paradygmatami, ale także dopuszcza zintegrowanie ich różnorodnego wkładu. Z kolei trzecie stanowisko – skrzyżowania paradygmatów – zachęca do wykorzystania różnych paradygmatów wbrew istniejącym między nimi różnicom, a więc akceptując owe ontologiczne czy epistemologiczne odrębności. Jego zwolennicy zwracają uwagę na to, że poszczególne paradygmaty dają tylko częściową wiedzę na temat badanego zjawiska, a ich łączenie pozwala badaczowi na znaczne wzbogacenie wiedzy dotyczącej badanego zjawiska [Patel, 2016, s. 604–605].

Obecnie wielość paradygmatów postrzegana jest raczej jako pozytywne zjawisko, gdyż pozwalają one lepiej zrozumieć organizację, jej złożoność i niejednoznaczność wielu zjawisk organizacyjnych, zwłaszcza z punktu widzenia zmian, ich uwarunkowań, kosztów i korzyści. Uważa się wręcz za celowe stosowanie podejścia wieloparadygmatycznego, które może skutkować:

- zwiększeniem świadomości badaczy o istnieniu teoretycznych alternatyw i tym samym ułatwieniem dyskursu i/lub porozumiewania się pomiędzy paradygmatami;
- rozwijaniem lepszego rozumienia różnorodności organizacyjnej i jej paradoksów [Lewis, Kelemen, 2002, s. 258].

Ta wieloparadygmatyczność – jak podkreślają A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak [2017, s. 25] jest charakterystyczna dla wielu nauk społecznych, nie tylko dla teorii organizacji. Zmienność współczesnych organizacji, ich dynamika to przecież dla badaczy bodaj najbardziej frapujące zjawisko, dla menedżerów zaś, właścicieli (czy innych grup interesariuszy) – wielkie wyzwanie w obliczu

globalnej konkurencji. Ta złożoność obiektu badań sprawia, że trzeba się pogodzić z faktem istnienia (i możliwości wykorzystania) wielu różnorodnych paradygmatów. A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak [2017, s. 27–28] proponują zamiast podejścia paradygmatycznego, wyszczególnienie i zastosowanie w badaniach różnych perspektyw badawczych, zwracających uwagę na różne aspekty rzeczywistości organizacyjnej, a więc dostarczających różnej wiedzy, uzupełniającej obraz badanej organizacji. Autorzy ci podkreślają, że tak rozumiane różne perspektywy poznawcze są względem siebie komplementarne, nie zaś konkurencyjne [2017, s. 27]. W literaturze padają konkretne propozycje stosowania podejścia wieloparadygmatycznego w odniesieniu do badania np. kultury organizacyjnej wraz z licznymi argumentami, eksponującymi korzyści zastosowania tego podejścia [Patel, 2017] .

Reasumując, należy zauważyć, że coraz częściej pojawiają się opinie, iż w tworeniu teorii zarządzania nie należy się zamykać w jednym paradygmacie, a więc wskazane jest podejście pluralistyczne, akceptujące wykorzystanie aparatu pojęciowego zaczerpniętego z różnych paradygmatów [Sułkowski, 2013, s. 287], co odnosi się zresztą nie tylko do nauk o zarządzaniu. Każdy z paradygmatów – jak podkreślano wyżej – pozwala lepiej zrozumieć poszczególne aspekty funkcjonowania organizacji, zatem obraz organizacji jest bogatszy, w większym stopniu ukazujący złożoność systemów organizacyjnych. Ostatecznie można sformułować wniosek, iż wykorzystanie każdego z paradygmatów, ze względu na zalety (a mimo wad czy słabości) jest dopuszczalne.

1.2. Paradygmaty organizacji i zarządzania – ujęcie węższe

W literaturze przedmiotu paradygmaty występują także w innym znaczeniu – jako pewne zbiory zasad i systemów wartości, według których funkcjonują organizacje, a także zmieniające się w czasie zarządzanie nimi, w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zwraca na to uwagę m.in. M. Ciesielski, iż pojęcia paradygmatu używa się „w rozumieniu zasad zarządzania” [2014, s. 3]. W tym znaczeniu paradygmaty zarządzania odpowiadają także pojęciu „nowego modelu przedsiębiorstwa” czy po prostu „nowemu zarządzaniu”⁴ [Hejduk i in., 2010].

Można zaryzykować tezę, że w literaturze przedmiotu systematycznie pojawiają się opinie o nowym paradygmacie zarządzania, o nowym paradygmacie organizacji, zwykle związanymi z dynamiką zmian, charakterystyczną dla przełomu wieków XX i XXI i nie słabnącą, co dziś obserwujemy w kolejnej dekadzie XXI wieku [Mink, 1992; Clarke, Clegg, 2000; Jamali, 2005; Grudzewski,

⁴ G. Hamel nowy paradygmat zarządzania określił mianem „zarządzanie 2.0”, czyli zarządzanie drugiej generacji [Hamel, 2009].

Hejduk, 2011]. Pod koniec XX w. m.in. P. Drucker wskazywał na głębokie przeobrażenia, jakie zachodzą w założeniach o rzeczywistości przyjmowanych przez badaczy, nauczycieli, konsultantów i praktyków zarządzania [1999]. Do kluczowych czynników determinujących powstanie nowego paradygmatu, zalicza się takie czynniki, jak: polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne, przy czym do tych ostatnich należą technologie informacyjne, internet, komputeryzacja procesów i inne [Jamali, 2005, s. 107]. Nowe paradygmaty zarządzania zwykle są charakteryzowane w kontraście do tych „starych”, tradycyjnych, i w takiej konwencji przedstawiają je także m.in. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk [2008, s. 12–20]. Podobnie czyni M. Bratnicki, który w nawiązaniu do P. Druckera charakteryzuje stary i nowy paradygmat zarządzania, zestawiając dwa rodzaje przeciwstawnych założeń teoretycznych, kształtujących dyscyplinę zarządzania, oraz praktycznych, kształtujących działalność kadry zarządzającej [Bratnicki, 2000b, s. 140]. Rozważania dotyczące nowych paradygmatów zarządzania łączy się z nowymi formami, typami czy „obrazami” organizacji, takimi jak organizacja ucząca się [Senge, 1998], organizacja inteligentna [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002], organizacja fraktalna czy przedsiębiorstwo inteligentne [Perechuda (red.), 2000] i inne [Grudzewski, Hejduk (red.), 2008]. W literaturze przedmiotu już się pojawiają wzmianki o wyłaniających się kolejnych „nowych paradygmatach”, np. paradygmacie duchowości w biznesie, „(...) choć jak dotąd próby zbudowania jednolitej teorii nie przynosiły powodzenia” [Kostera (red.), 2008, s. 231]. Z kolei W. Czakon prezentuje paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu [2011], a także zwraca się uwagę na nowy paradygmat przywództwa [Gładys-Jakóbk, 2008] i inne. Pojęcie paradygmatu odnoszone jest także do pewnych systemów organizacyjnych – ich nowych propozycji, czego przykładem może być kompleksowy system pomiaru wyników przedsiębiorstwa (*performance measurement system*), określony przez ich autorów jako *performance measurement paradigm* [Pun, White, 2005], przy czym można odnieść wrażenie, że niekiedy szafuje się tym terminem bez uzasadnienia czy głębszej refleksji.

Analiza propozycji nowych paradygmatów, odnoszących się do organizacji w ogóle czy głównie przedsiębiorstw, w szczególności zarządzania nimi, rodzi refleksję na temat, który co jakiś czas podejmują przedstawiciele nauk o zarządzaniu, a mianowicie mód obserwowanych wśród badaczy reprezentujących tę dyscyplinę. Czy proponowane „nowe” paradygmaty organizacji i zarządzania nie są aby przejawem takich właśnie mód? Nie jest to refleksja nowa, gdyż problem został dostrzeżony przeszło 20 lat temu. Dyskusję zainicjował wówczas E. Abrahamson [1996]. Współcześnie często spotyka się opinię, że w paradygmatach zarządzania istnieje element mody, gdyż formułują to, co w danym momencie uważa się za właściwy sposób prowadzenia działalności biznesowej [Clegg, Kornberger, Pitsis, 2016, s. 7–8]. M. Kostera i M. Śliwa opisują pokrótce prawidłowości procesu kształtowania się mody w zarządzaniu i „mechanizmów”, które „rządzą” tym procesem [2012, s. 300–302]. Temat ten podejmował

wielokrotnie K. Zimniewicz, zwracając uwagę na problemy komercjalizacji narzędzi zarządzania, zaliczanych do kategorii nowych koncepcji zarządzania [2014, s. 55–57], a także inni autorzy⁵. Oczywiście wobec pojawiających się mód można być sceptycznym, aczkolwiek ich ocena nie jest jednoznacznie negatywna. Według W. Czakona „(...) moda może przynieść nauce korzyści, które wzbogacą dotychczasowy stan wiedzy oraz sposoby prowadzenia badań” [Czakon, 2012, s. 69]. Generalnie należy się zgodzić z taką oceną, nie tracąc jednak z pola widzenia negatywnych konsekwencji mód w zarządzaniu, a dotyczących nowych koncepcji czy metod zarządzania⁶. Pozytywnym zjawiskiem jest z pewnością rozprzestrzenianie się – na fali mody – wiedzy o nowych narzędziach zarządzania wśród praktyków oraz skłonienie ich do refleksji (oby nie do bezkrytycznego zastosowania) co do jakości zarządzania i potrzeby jego doskonalenia. Jeśli jednak mamy do czynienia z bezrefleksyjnym zastosowaniem (albo próbami wdrożenia) nowych – w danym czasie – metod zarządzania czy innych nowych rozwiązań, nie przystających do specyfiki przedsiębiorstwa, jego profilu, to może to powodować skutki negatywne, np. generować nieuzasadnione koszty, o charakterze nie tylko finansowym, ale również społecznym.

Podjęty wątek paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem (w tym wąszym znaczeniu), choć może sugerować ich związek z modami w zarządzaniu, to jednocześnie zwraca uwagę na pewne istotne zmiany, jakie następują w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, oraz na wyzwania stojące przed ich menedżerami – w kontekście głębokich zmian zachodzących w ich otoczeniu. Formułowane nowe paradygmaty są „odповідzią” na te często przełomowe zmiany, które z kolei implikują rewolucyjne zmiany w zasadach funkcjonowania i narzędziach zarządzania organizacjami. Co charakterystyczne, niezależnie od autora proponującego nowy paradygmat, najczęściej podkreśla się w nim rolę elastyczności, konieczność szybkiego reagowania na zmiany, doskonalenia czy po prostu potrzebę innowacji. Według D. Jamali [2005, s. 109] „nowe” zarządzanie stawia nowe wyzwania menedżerom, od których się oczekuje, aby nauczyli się być coachami, graczami zespołowymi, inspiratorami, menedżerami procesów, liderami wizjonerami, czy wreszcie – przedsiębiorcami. Menedżerowie powinni wyznaczać granice integrowania wiedzy, powinni stymulować kreatywność i innowacje i promować uczenie się w organizacji. Uważa się, że ów nowy paradygmat zarządzania obejmuje pracę zespołową, partycypację, uczenie się, ulepszanie komunikacji, integrację, współpracę i ściślejsze relacje oraz partnerstwo z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami – w coraz liczniejszych sieciach międzyorganizacyjnych. Podstawowe jego elementy to tworzenie wartości, jakość, odpowiedzialność, zwinność, innowacje, integracja i praca zespołowa, uważane za użyteczne zasady, obowiązujące w nieustannie ewoluującym otoczeniu [Jamali, 2005, s. 109]. Presja na zmiany, elastyczność i wdrażanie innowacji, jako szczególnie charakterystyczne atrybuty organizacji,

⁵ Por. Klineciewicz, 2004.

⁶ Zwracają na to uwagę również m.in. Mol i Birkinshaw [2012, s. 14].

prowadzą ostatecznie do wyraźnego wyodrębnienia „paradygmatu innowacyjnego przedsiębiorstwa” (a być może nawet paradygmatu innowacyjnej organizacji?), powiązanego ściśle z koncepcją „społeczeństwa innowacji” [Kaiserfeld, 2015, s. 3]. W analizie charakterystycznych założeń identyfikowanych nowych paradygmatów organizacji (i zarządzania nią) nietrudno dostrzec nie tylko presję na zmiany jako takie, ale przede wszystkim nacisk na te znaczące zmiany, nowe dla organizacji, które dotyczą w szczególności produktów i technologii, ale także innych aspektów. Atrybuty przypisywane nowym paradygmatom wskazują na jeden ważny ich aspekt – stałe poszukiwanie i wdrażanie nowych, szeroko rozumianych narzędzi zarządzania procesami, zasobami i relacjami z otoczeniem. Można wręcz założyć, że jest to jeden z kluczowych elementów nowego paradygmatu innowacyjnej organizacji, co znajduje potwierdzenie w obrazie innowacyjnej organizacji B. Gailly’go [2011], który uznaje za najważniejsze aspekty innowacyjnej organizacji – jej innowacyjne strategie (ogólne i biznesowe), innowacyjny personel, innowacyjne struktury czy innowacyjną kulturę.

W charakterystyce nowego paradygmatu zarządzania podkreśla się:

- rolę zdolności do radzenia sobie z ciągłymi zmianami, a więc elastyczność,
- konieczność organizowania powiązań sieciowych z jednoczesnym zmniejszeniem roli hierarchii,
- umiejętność budowania i konfigurowania partnerstwa i aliansów, a więc odejście od samowystarczalności.

W nowym paradygmacie w sposób szczególny eksponuje się sieciowość, gdyż jak obrazowo pisze Jamali [2005, s. 108], organizacje przypominają „misternie tkane sieci”, co oznacza, że coraz bardziej opierają się one na wirtualnej integracji, bardziej na wzajemnej zależności niż niezależności.

Tymczasem paradygmaty – w tym węższym znaczeniu, jakie tu rozważamy – podlegają zmianom, a tego typu zmianę można potraktować jako przejaw innowacji menedżerskich kreowanych przez kierownictwo najwyższego szczebla. Zatem niezależnie od tego, z jakim paradygmatem mamy do czynienia (jaki obecnie dominuje), podlega on przeobrażeniom, dotychczasowy zastępowany jest nowym lub równolegle pojawia się inny. Na tę kwestię zwracają uwagę D. Francis i J. Bessant, którzy wyróżniają obok takich typów innowacji w przedsiębiorstwie (nazwanych przez nich 4P), jak: (1) wprowadzenie nowego produktu lub jego ulepszenie; (2) wprowadzenie nowego procesu lub jego ulepszenie; (3) definiowanie lub (4) redefiniowanie pozycji firmy lub produktu – całkowicie nowy typ innowacji, polegający na definiowaniu lub redefiniowaniu dominującego paradygmatu firmy [Mayle (red.), 2006, s. 202]. Według D. Francis i J. Bessanta [Mayle (red.), 2006], a także K. Obłója [2003] można przyjąć, że innowacje dotyczące paradygmatu organizacji odnoszą się do zbioru powszechnie podzielanych przekonań, wartości czy modeli mentalnych (w szczególności kadry kierowniczej) co do wyznaczania (planowania) celów, kryteriów alokacji zasobów i oczekiwań wobec pracowników oraz stosunku do otoczenia i sposobów jego postrzegania

(szanse i zagrożenia w otoczeniu, zakres wpływu na otoczenie, relacje z dostawcami, klientami i konkurencją). D. Francis i J. Bessant wyróżniają dwa typy innowacji mieszczących się w ramach innowacji dotyczących paradygmatu organizacji:

- zmiany dotyczące zasad wewnętrznych funkcjonowania (np. systemu wartości, polityki zarządzania zasobami ludzkimi) oraz podstawowych wzorców zachowań, modeli mentalnych uczestników, pozwalających nadawać sens otaczającej rzeczywistości;
- zmiany dotyczące „zewnętrznego” paradygmatu firmy (głównie modelu biznesu), tzn. systemu założeń (wyraźnie sformułowanych lub domyślnych) wykorzystywanych przez menedżerów, aby rozumieć swoją firmę i ją zmieniać – w konkurencyjnym otoczeniu [Mayle (red.), 2006, s. 207–211].

Paradygmat organizacji wyznacza określony model funkcjonowania firmy i jeśli ulega radykalnym zmianom, to pociąga za sobą zmiany w wielu obszarach działalności (jeśli nie we wszystkich), w tym – w procesach generowania innowacji produktowych, procesowych czy w sferze pozycjonowania na rynku. Z takimi radykalnymi zmianami dotyczącymi paradygmatu przedsiębiorstwa mamy prawdopodobnie do czynienia także w sytuacjach takich, jak akwizycja firmy, fuzja, alians czy wejście w inną sieć organizacyjną. Szczególna rola innowacji dotyczących paradygmatu organizacji polega także na tym, że mogą one nie tylko implikować określony strumień innowacji pozostałych typów, ale także zmieniać model (i filozofię) samej działalności innowacyjnej. Przykładem tego są dwa przeciwstawne modele innowacji: otwarty i zamknięty [Chesbrough, 2003b]. Jednocześnie należy podkreślić, że model otwartych innowacji (*open innovation*) określany jest w literaturze przedmiotu jako... nowy paradygmat innowacji! [por. Kozarkiewicz, 2010].

Przedstawiony pokrótce przegląd poglądów wyraźnie pokazuje, jak niejednoznacznym pojęciem jest „paradygmat organizacji i zarządzania”, podobnie zresztą jak pojęcie paradygmatu w szerokim tego słowa znaczeniu. Reasumując, w literaturze prezentowane są poglądy o:

- kreowaniu nowych założeń i zasad funkcjonowania organizacji i zarządzania nimi, które są swoistą odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu; współcześnie zalicza się do nich paradygmat innowacyjnego przedsiębiorstwa (organizacji);
- równolegle istnieją różne paradygmaty zarządzania;
- paradygmaty podlegają zmianom i według niektórych opinii zmiany takie stanowią przejaw innowacji zarządczych, co z punktu widzenia celów niniejszej pracy jest założeniem szczególnie inspirującym.

1.3. Współczesny paradygmat innowacyjnego przedsiębiorstwa

Jeśli przyjąć założenie, że obecnie dominującym paradygmatem zarządzania organizacjami jest paradygmat innowacyjnego przedsiębiorstwa, to obok atrybutów mu przypisywanych, a omówionych wyżej, jego struktura nośna obejmuje dwa ważne filary, wzajemnie ze sobą powiązane. Pierwszy z nich dotyczy znacznie szerszego spektrum istotnych zmian organizacyjnych traktowanych jako innowacje, które obejmują innowacje nie tylko technologiczne, ale i nietechnologiczne. Heij [2015, s. 30–31] pisze o starym i nowym paradygmacie innowacji, przy czym ten „stary” (*the old paradigm of industrial innovation*) odnosi do tradycyjnego obszaru innowacji, a mianowicie innowacji technicznych (produkcyjnych i procesowych), które jeszcze do niedawna dominowały w praktyce innowacyjności działalności innowacyjnej, a także jako przedmiot badań. Nowy paradygmat wiąże się z innowacjami obejmującymi innowacje dotyczące zarządzania – czyli tzw. *management innovation*, a także innowacje organizacyjne czy administracyjne. Tej problematyce poświęcone będą kolejne rozdziały niniejszego opracowania, natomiast w tym miejscu warto podkreślić, że innowacje w zarządzaniu odnoszą się także do poszukiwania kreowania nowych rozwiązań w dziedzinie prowadzenia działalności innowacyjnej (strategii innowacji, planowania tej działalności, organizacji tych przedsięwzięć, poszukiwania źródeł finansowania itd.)⁷. Poszukuje się nowych modeli działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, które stanowią drugi charakterystyczny element współczesnego paradygmatu innowacyjnego przedsiębiorstwa. Obecnie obserwuje się dynamiczny rozwój modelu działalności innowacyjnej powszechnie określanego jako model otwartych innowacji.

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw pociągnęły za sobą wielorakie zmiany w modelach działalności innowacyjnej. W analizie tych zmian koncentrowano się albo na wąsko rozumianym procesie innowacyjnym (eksponując zwłaszcza źródła innowacji), albo uwzględniano nieco szerszą perspektywę – zarządzania procesami innowacyjnymi. Modele innowacyjne z naciskiem na proces innowacji prezentuje wielu autorów w polskiej literaturze przedmiotu [Zastempowski, 2010; Pichlak, 2012b]. Z kolei w tym szerszym ujęciu modele działalności innowacyjnej niekiedy traktowane są w kategoriach „generacji” i tu najbardziej znana jest typologia według Rothwella, ukazująca ewolucję modeli innowacji, obejmującą pięć ich generacji. Rothwell wyodrębnił następujące modele: dwa pierwsze – liniowe (*technology push* i *market need pull*), model trzeciej generacji – sprzężeniowy, czwartej generacji – model zintegrowany oraz model piątej generacji – sieciowy [Rothwell, 1994]. Obszerną charakterystykę owych

⁷ Modele innowacji, modele procesu innowacyjnego czy modele działalności innowacyjnej to terminy odnoszone nie tylko do struktury tego procesu, ale uwzględniające zasady zarządzania tymi procesami, dlatego też niektórzy piszący na ten temat używają terminu „modele zarządzania innowacjami” [por. Makiela, Stuss (red.), 2018, s. 267–273].

pięciu generacji znajdujemy w licznych opracowaniach, także polskich [Janasz (red.), 2003; Janasz, Kozioł, 2007; Stabryła, Małkus (red.), 2012]. Coraz częściej w tej ewolucji uwzględnia się także szóstą generację [Brzóska, 2014, s. 53] – model otwartych innowacji, za którego twórcę uważa się powszechnie H. Chesbrougha [2003]. Można uznać, że ów model otwartych innowacji, z pewnością charakterystyczny dla pierwszych dekad XXI w., silnie czerpie z osiągnięć XX wieku. Jak wyżej zaznaczono, w piśmiennictwie poświęconym innowacjom model ten (szóstej generacji) określany jest przez część badaczy jako „nowy paradygmat innowacji”, tak jak zaproponował H. Chesbrough⁸. Według tego ostatniego model otwartych innowacji należy rozumieć jako celowe wykorzystanie przepływów (przypływu i odpływu) wiedzy w celu przyspieszenia innowacji wewnętrznych i rozszerzania rynku dla zewnętrznego ich wykorzystania [2003a, s. 36–37]. Zakłada on, że firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne idee, podobnie jak wewnętrzne i zewnętrzne „ścieżki” wiodące na rynek. D. Meissner i M. Kotsemir słusznie zauważają, że innowacje nie są już postrzegane „tylko” jako proces, obejmujący różne funkcje, ale raczej jako partycypacja wielu różnych podmiotów, takich jak dostawcy, publiczne ośrodki B+R, a także zewnętrzne działy B+R innych przedsiębiorstw oraz klienci – z różnym stopniem intensywności ich udziału w tych procesach [Meissner, Kotsemir, 2016, s. 7]. Na podstawie badań empirycznych O. Gassmann i E. Enkel [2004] zidentyfikowali trzy archetypy *open innovation*, czyli podstawowe procesy otwartych innowacji. Wyróżnili oni mianowicie:

(1) proces z zewnątrz do wewnątrz (*outside-in process*), który polega na wzbogacaniu posiadanej wiedzy własnej organizacji poprzez integrację z dostawcami, klientami itd. – o zewnętrzne źródła wiedzy, a tym samym przyczynia się do zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstwa;

(2) proces z wewnątrz do zewnątrz (*inside-out process*), który pozwala na generowanie zysków poprzez wprowadzanie pomysłów na rynek, sprzedaż własności intelektualnej oraz pomnażanie technologii na drodze transferu pomysłów do otoczenia zewnętrznego;

(3) proces łączny, dwukierunkowy (*coupled process*): łączący procesy z wewnątrz do wewnątrz oraz z wewnątrz do zewnątrz poprzez sojusze i wspólne przedsięwzięcia z partnerami komplementarnymi względem siebie, w których współpraca – często wymagająca ustępstw i kompromisów – staje się warunkiem sukcesu.

Wszystkie te trzy podstawowe procesy, zidentyfikowane przez O. Gassman i E. Enkel [2004], reprezentują model (strategię) innowacji otwartej, przy czym nie wszystkie mają takie samo znaczenie dla danej firmy. W praktyce to oznacza,

⁸ W kontekście toczących się dyskusji na temat paradygmatów zarządzania – w szerokim i wąskim ujęciu – Lichtenthaler podkreśla, że koncepcja (model) otwartych innowacji nie jest spójną teorią, spełniającą rygorystyczne wymogi metodologiczne stawiane teoriom, nie jest to także paradygmat w takim znaczeniu, jakie nadał mu Khun, dlatego sam używa dla tego konstruktu teoretycznego określenia *conceptual framework (for open innovation)* [Lichtenthaler, 2011, s. 79–80].

że nie wszystkie firmy wybierają ten sam proces innowacji otwartej ani nie łączą wszystkich trzech procesów w takim samym stopniu. Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują, że każde wybiera jeden główny proces, włączając w to elementy pozostałych.

Tymczasem każdy z trzech wyróżnionych procesów otwartych innowacji (procesów podstawowych) wymaga innych zdolności. O. Gassmann i E. Enkel [2004] z procesem z zewnątrz do wewnątrz wiązą zdolność absorpcyjną organizacji⁹. Słusznie podkreślają, że generowanie zwłaszcza wiedzy technologicznej i jej wykorzystanie stają się obecnie coraz bardziej złożone, zakrojone na coraz większą skalę oraz coraz kosztowniejsze. W działalności innowacyjnej rośnie znaczenie umiejętności rozpoznania przez firmę wartości nowej, pochodzącej z wewnątrz wiedzy i informacji, jej asymilacji i zastosowania w celach komercyjnych. Skuteczność zarówno w generowaniu wiedzy, jak i jej zastosowaniach zależna jest zatem w dużym stopniu od posiadanych zdolności absorpcyjnych. Jednakże zdolności absorpcyjne muszą być uzupełnione zdolnościami multiplikacyjnymi i relacyjnymi [Gassmann, Enkel, 2004]. Zdolność do multiplikowania (pomnażania, rozwijania wiedzy) odnosi się do procesu „z wewnątrz do zewnątrz” i dotyczy możliwości wykorzystania wiedzy pochodzącej z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, co z kolei wpływa na zdolność firmy do transferu swojej wiedzy do otoczenia zewnętrznego. Zdolność multiplikowania – w kontekście innowacji – poprzez zewnętrzne wykorzystanie wiedzy silnie się wiąże ze zdolnością firmy do transferu wiedzy i wyboru odpowiednich partnerów, którzy chcą i potrafią rozwijać np. nową technologię. Zdaniem O. Gassmanna i E. Enkel [2004], proces komercjalizacji pomysłów może zakończyć się sukcesem tylko pod warunkiem, że firma jest zdolna kodyfikować wiedzę i dzielić się nią z jednostką zewnętrzną. Z kolei zdolności relacyjne odnoszą się do procesu łącznego, dwukierunkowego, i polegają na umiejętności budowania oraz utrzymywania relacji z partnerami, pozwalając tym samym na rozwój strategicznych sojuszy [Johnson, Sohi, 2003]. Przynależność przedsiębiorstwa do sieci, której jest częścią, a także zainicjowane sojusze czy inne wspólne przedsięwzięcia mogą w istotny sposób je wyróżnić. Stąd związki z innymi firmami, firmami komplementarnymi oraz konkurentami mogą stanowić ważne atuty, jak również być warunkiem koniecznym dla wykorzystania owych „procesów łącznych”, w ramach modelu innowacji otwartej [Gassmann, Enkel, 2004].

Wychodząc od idei H. Chesbrougha, interesującą strukturę koncepcyjną otwartych innowacji zaproponował U. Lichtenthaler, definiując otwarte innowacje jako systematycznie realizowane procesy eksploracji, retencji i eksploatacji (wykorzystania) wiedzy wewnątrz i poza granicami organizacji dla potrzeb innowacji [2011, s. 77]. Autor przyjmuje, że procesy innowacyjne mają charakter złożony i wielowymiarowy, co skutkuje wyodrębnieniem trzech poziomów:

⁹ Zdolność absorpcyjna organizacji, rozumiana jako zdolność do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz i włączania jej do posiadanych już zasobów, rozważana jest w różnych kontekstach, co potwierdzają wyniki badań [Lenart, 2012].

organizacyjnego, projektów innowacyjnych i indywidualnego (postaw członków organizacji). Na wszystkich tych poziomach przebiegają procesy wewnętrznej i zewnętrznej eksploracji, retencji i eksploatacji wiedzy. Model U. Lichtenthalera znalazł się w centrum zainteresowań wielu autorów, także polskich. M. Pichlak analizuje wyróżnione trzy poziomy działalności innowacyjnej, koncentrując uwagę na eksploracji i eksploatacji wiedzy (pomijając retencję), uwzględniających procesy zewnętrzne i wewnętrzne [Pichlak, 2012a, s. 286–288]. Autorka – za U. Lichtenthalerem – analizuje kompetencje niezbędne w aktywności innowacyjnej na poziomie organizacyjnym, takie jak:

- kompetencje inwencyjne (prowadzenie przez dane przedsiębiorstwo własnych, wewnętrznych prac badawczo-rozwojowych),
- kompetencje absorpcyjne (dotyczą umiejętności pozyskiwania wartościowej wiedzy zewnętrznej od klientów, dostawców, konkurentów, ekspertów, ośrodków naukowych itd.),
- kompetencje innowacyjne (odnoszą się do dopasowania rozwiązań generowanych wewnętrznie do kontekstu rynkowego),
- kompetencje desorpcyjne (polegają na dzieleniu się pomysłami z podmiotami zewnętrznymi w drodze sprzedaży praw własności intelektualnej, aby generować dostęp do rynków niedostępnych dla inicjalnych innowatorów)¹⁰.

W modelu U. Lichtenthalera – jak wspomniano – autor wyodrębnił także procesy retencji wiedzy, przypisując im na poziomie organizacyjnym kompetencje transformacyjne (*transformative*) i „łącznikowe” (*connective*). Te pierwsze opisują zdolność przedsiębiorstwa do wewnętrznego utrzymania i zachowania wiedzy w czasie. Potrzebne do tego jest aktywne zarządzanie zasobami posiadanej wiedzy, tak aby zapewnić jej aktualność i nie dopuścić do utraty. Z kolei kompetencje „łącznikowe” (*connective*) odnoszą się do procesów zewnętrznych, do międzyorganizacyjnych sieci relacji i przepływu wiedzy, którymi także trzeba aktywnie zarządzać, aby je utrzymać w czasie i w ten sposób zapewnić sobie uprzywilejowaną pozycję dostępu do zewnętrznej wiedzy, bez konieczności jej nabywania [Lichtenthaler, 2011, s. 81–82]. Z koncepcji otwartych innowacji U. Lichtenthalera i innych wyraźnie wynika, że skuteczne zastosowanie modelu otwartych innowacji wymaga odrębnych kompetencji nie tylko na poziomie organizacyjnym, ale także odpowiednich umiejętności na pozostałych poziomach (projektów innowacyjnych i indywidualnych postaw pracowników), chociaż za szczególnie istotne dla aktywności innowacyjnej uważa się kompetencje na poziomie organizacyjnym. Znaczenia kompetencji nie osłabia fakt, że ich typologie różnią się, jeśli porównać przytoczone wyżej podejście O. Gassmanna i E. Enkel [2004] oraz U. Lichtenthalera [2011].

Powszechność występowania modelu otwartych innowacji nie oznacza, że istnieje jakiś jeden „najlepszy” schemat „otwartej” działalności innowacyjnej. Przeciwnie, stopień otwartości jest zróżnicowany, a zróżnicowanie to, jak również

¹⁰ Szerzej na ten temat: Pichlak [2012a].

jego uwarunkowania, są wielorakie i trudne do zidentyfikowania. Obecnie dysponujemy stosunkowo niewielką liczbą badań, które dostarczają wiedzy na temat narzędzi zarządzania modelem otwartych innowacji, a przede wszystkim wiedzy na temat ich efektywności. Niektórzy badacze słusznie zwracają uwagę, iż należy brać pod uwagę pewne determinanty wykorzystania modeli otwartych innowacji, które wpływają na ich efektywność. Takimi determinantami są chociażby posiadane (lub nie) zdolności danego przedsiębiorstwa, absorpcyjne czy inne, o których była mowa wyżej. Ponadto np. zdaniem O. Gassmanna i E. Enkel [2004] modele otwartych innowacji są w istotnym stopniu ograniczone do firm oferujących specjalne produkty lub mających specjalne cechy, wynikające ze specyfiki danego sektora. Ich zdaniem wysoka modularność produktu jest jedną z cech, które pozwalają na wykorzystanie przewagi, jaką daje podejście innowacji otwartej. Firmy działające na podstawie modularnego typu produkcji, np. Thyssen¹¹ czy Otis¹², są w stanie zwiększyć swoją innowacyjność poprzez otwarcie procesu innowacyjnego. Z kolei na przykład dla firm z branży chemicznej, którą cechuje niska modularność, korzyści wynikające z zastosowania modelu innowacji otwartej są raczej ograniczone. Szybkość rozwoju danej branży, rozwój nowych technologii (*industry speed*), jest kolejną cechą, która może decydować o tym, czy firmy odniosą korzyści z innowacji otwartej. Takie branże, jak technologie i usługi sieciowe, mogą odnieść znaczące korzyści z integracji wiedzy zewnętrznej lub poprzez kooperacyjne procesy innowacyjne prowadzone z partnerami [Gassmann, Enkel, 2004].

W podsumowaniu należy zwrócić uwagę, iż paradygmat innowacyjnego przedsiębiorstwa, którego tak charakterystycznym elementem jest model *open innovation*, mimo jego krytyki, mimo dostrzeganych nie tylko korzyści, ale i słabości, pozostaje – jak się zdaje – dominującym od przełomu wieków XX i XXI. D. Meissner i M. Kotsemir argumentują, że wymaga on jednak większego wzbogacenia o wymiar zasobów ludzkich i dalszego rozszerzenia o znaczenie i wpływ otoczenia na innowacje organizacyjne. Otoczenie innowacyjnego przedsiębiorstwa jest silnie związane (i współzależne) z zarządzaniem zasobami ludzkimi i polityką przyciągania oraz odpływu talentów. Często przyciągnięcie talentów do firmy jest mniej problematyczne niż ich utrzymanie i motywowanie ludzi do nadzwyczajnych osiągnięć. D. Meissner, M. Kotsemir [2016, s. 15] proponują model *active innovation model*, co oznacza w praktyce zmodyfikowanie założeń funkcjonującego obecnie modelu innowacji otwartej. Zmiana ta – ich zdaniem – ma polegać na przykładaniu większej wagi do zasobów ludzkich zaangażowanych w procesy innowacyjne, zasobów ludzkich samego przedsiębiorstwa i pochodzących spoza niego (m.in. poprzez media społecznościowe)¹³. Pewne

¹¹ ThyssenKrupp AG jest jednym z największych na świecie producentów stali, który działa w trzech branżach biznesowych: produkcji stali, dóbr kapitałowych i w usługach.

¹² Otis Elevator Company – amerykańskie przedsiębiorstwo branży przemysłowej produkujące windy oraz schody i chodniki ruchome.

¹³ Znaczenie wcześniej C.K. Prahalad i M.S. Krishnan [2010] ogłosili „nową erę innowacji” i zaproponowali model innowacji uwzględniający istotną rolę klienta współtworzącego innowacje.

praktyki (zwłaszcza wielkich korporacji¹⁴) potwierdzają, że przynajmniej niektóre przedsiębiorstwa już od dłuższego czasu dążą do wykorzystania modelu *active innovation model*, który stanowi rozwinięcie modelu innowacji otwartej. D. Meissner i M. Kotsemir [2016] słusznie sugerują, że istnieje pilna potrzeba badań nad rosnącą i zmieniającą się rolą czynnika ludzkiego w rozwoju koncepcji innowacji otwartej. Kładą nacisk na konieczność zespolenia „ekosystemu innowacji przedsiębiorstwa” z „ekosystemem innowacji produktowej”¹⁵, przy czym ekosystemem innowacji produktowej tworzy społeczność użytkowników innowacji, którzy motywowani są konkretnymi celami (także społecznymi), a także zachętami stosowanymi przez przedsiębiorstwa [Meissner, Kotsemir, 2016, s. 15]. Jednakże nasza wiedza na temat funkcjonowania tego wyłaniającego się i przybierającego coraz bardziej wyraziste kształty nowego modelu otwartej innowacji jest dość ograniczona, toteż w celu lepszego zrozumienia związków między ekosystemem innowacji przedsiębiorstwa a ekosystemem innowacji produktowej należałoby zintensyfikować badania nad tym zjawiskiem. Rodzi się też pytanie, czy ów ekosystemem innowacji produktowej – jak chcą D. Meissner i M. Kotsemir – można ograniczać tylko do innowacji produktowych, czy jednak ma on większy zasięg.

W podsumowaniu rozważań na temat współczesnego postrzegania paradygmatów zarządzania organizacjami (z naciskiem na przedsiębiorstwa) można wysnuć co najmniej kilka wniosków. Po pierwsze, innowacje są głęboko osadzone w kanonie zarządzania współczesnymi organizacjami, a przedsiębiorstwami w szczególności. Zapewnienie elastyczności organizacji, obejmującej poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań, nie ogranicza się wyłącznie do sfery technologicznej, lecz uwzględnia także różne aspekty sfery zarządzania. Niektóre propozycje sugerują, iż być może najważniejszą innowacją w zarządzaniu jest kreowanie nowego paradygmatu zarządzania organizacjami i odrzucenie dotychczasowego, co wydaje się odrębnym kierunkiem badań. Istotnym składnikiem owego współczesnego paradygmatu innowacyjnego przedsiębiorstwa zdaje się być m.in. model samej działalności innowacyjnej, który – jak wynika z przedstawionych rozważań – jest przedmiotem nieustannych zmian i poszukiwania sposobów jego dostosowania do specyfiki przedsiębiorstwa, sektora działalności itp. Można zatem zaryzykować tezę, że innowacje zarządcze należy postrzegać w ścisłym powiązaniu z owym paradygmatem innowacyjnego przedsiębiorstwa – jako jego składnik, ale i jako narzędzie jego zmiany, chociaż relacje te nadal są niedookreślone i czekają, aby podjąć stosowny wysiłek badawczy ukierunkowany na ich odkrywanie i głębsze zrozumienie.

¹⁴ Szerzej omówiono je m.in. w: Kraśnicka, Wronka [2014].

¹⁵ Pojęcie „ekosystemu innowacji” nie jest jednoznaczne – w literaturze spotykamy różne jego definicje [por. Jackson, 2011; Fitzgerald, Wankerl, Schramm, 2010, s. 73–74]. Wyjaśnia je szerzej oraz porównuje z modelem otwartych innowacji m.in. Mielcarek [2016a].