

Zofia Gródek-Szostak*

KOMUNIKACJA W ZESPOLE A EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW INNOWACYJNYCH

COMMUNICATION IN THE TEAM AND EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE PROCESSES

Summary

The innovative undertaking is a process and it requires the management. The communication is an important factor of the success of these undertakings. A research on innovative names was conducted in Lesser Poland.

1. Uwagi wstępne

Wszelkie działania podejmowane w firmach, a mające na celu poprawę sprawności działania, wzrost efektywności czy poszukiwanie możliwości ekspansji, rozwoju i zdobycia przewagi konkurencyjnej są działaniami o charakterze zbiorowym. Nie jest możliwe podejmowanie ich i realizowanie przez pojedyncze osoby.

Przed współczesnymi organizacjami stoi szereg wyzwań, zmuszających firmy do zmiany sposobów myślenia o sobie i otoczeniu, a także do sprawnej zmiany podejmowanych działań^[1]. Zmiany te zostają wymuszone przez takie czynniki, jak: globalizację redukującą znaczenie czasu i przestrzeni w relacjach biznesowych, potrzebę konkurowania i rywalizacji, postęp w IT dostarczający wartości dodanej, dzięki której możliwe jest kreowanie zmian, oddziaływanie sieci powiązań wynikających z coraz świadomiej postrzeganego miejsca firmy w globalnym łańcuchu wartości, presję na personalizację działań i ofert, niepewność przyszłości, kształtowanie się kapitału intelektualnego związanego z rozwijającym się przemysłem wiedzy czy wreszcie

* mgr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

[1 Zwraca na to uwagę S. K. Karwala, podkreślając, że „globalizacja dostarcza wielu narzędzi, ale głównym środkiem jest zmiana mentalności i szeroko pojęta postawa innowacyjności, umożliwiająca pełne wykorzystanie nowych technologii, potrzeb i oczekiwań” [Karwala 2009, s. 12].

postawę przedsiębiorczą charakteryzującą się inicjatywnością i sprawnością przywódczą. Ostatni czynnik jest kluczowy, gdyż pod wpływem wszystkich pozostałych organizacje powinny dążyć do pozyskiwania liderów czyli osób wizjonerskich, które będą potrafiły przekształcać wizje w działania poprzez współpracę ze wszystkimi członkami organizacji.

Model efektywności procesów innowacyjnych kształtowany jest przez szereg czynników. Zwykle większą uwagę zwraca się na te należące do tzw. twardych. Jednak nie tylko one oddziałują na ostateczną efektywność procesów innowacyjnych. Jakość komunikacji w zespole jest elementem często lekceważonym, a wyniki badań wskazują, że komunikacja ma istotny wpływ na efekty działań innowacyjnych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza wpływu komunikacji na efektywność i skuteczność procesów innowacyjnych. Badania własne przeprowadzone zostały na populacji firm MŚP w Małopolsce w latach 2008 – 2010, w związku z audytami technologicznymi prowadzonymi przez Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej. Analizując firmy poszukiwano odpowiedzi na szereg pytań. Skupiono uwagę na analizie sytuacji w obszarze trzech problemów badawczych:

1. jak komunikowane są w firmie plany działań w zakresie zmian, rozwoju lub wdrażania innowacji,
2. czy firma, która osiąga znaczące sukcesy w zakresie wdrażania innowacji ma lidera, potrafiącego wokół siebie skupić twórczych pracowników,
3. czy sposób zorganizowania komunikacji wewnątrz firmy wpływa na efektywność wdrażania procesów innowacyjnych.

Autorka, obserwując uwarunkowania procesów innowacyjnych w Polsce, a szczególnie w Małopolsce w odniesieniu do firm należących do MŚP, podjęła się próby analizy oddziaływania komunikacji w zespole projektowym na osiągnięte wyniki. Badania prowadzone były zarówno w zespołach kilkusobowych, jak również w liczniejszych, realizujących bardziej złożone zadania.

Jak twierdzi M. Gagacka [Gagacka 2007, s. 309], „jednym z głównych źródeł niskiej konkurencyjności i innowacyjności tych podmiotów jest niski poziom kapitału społecznego oraz bariery mentalnościowe, brak nawyków uczenia się i niedocenywanie roli inwestycji w kapitał ludzki przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw”. Czynniki te zostały wzięte pod uwagę podczas planowania i prowadzenia badań. Przeanalizowano także przykłady tego rodzaju prac w świecie. W tekście zamieszczono odwołania do podobnego rodzaju badań przeprowadzonych w kraju oraz w Stanach Zjednoczonych na międzynarodowej populacji firm.

2. Procesy innowacyjne – rola pracowników w świetle badań

Literatura dostarcza wielu definicji pojęcia innowacyjności. Zagadnieniem tym zajmują się przedstawiciele różnych dyscyplin, podkreślając w swych pracach inne aspekty tego pojęcia i kontekstu, w którym występuje. Podniesienie przez Unię Europejską rangi tego pojęcia, jako czynnika rozwoju gospodarczego i społecznego, spowodowało ogromne zainteresowanie nim zarówno na gruncie naukowym (rozważania teoretyczne i badania statystyczne), jak i na gruncie praktycznym (opracowywanie wniosków aplikacyjnych w ogłaszanych konkursach i grantach, pozwalających finansować przedsięwzięcia, które noszą cechy innowacyjności).

Tworzenie nowych wartości wymaga zaangażowania pracowników, którzy w sposób pośredni lub bezpośredni powinni uczestniczyć w zarządzaniu przedsięwzięciem innowacyjnym.

Mówiąc o problematyce komunikacji w kontekście innowacji warto przytoczyć słowa A. Stabryły: „zarządzanie wiedzą to proces ciągłej interakcji między przedsiębiorstwami i jednostkami partnerskimi, od powstania idei nowego dobra do jego komercjalizacji” [Stabryła 2007]. Komunikacja jest tutaj postrzegana jako krytyczny czynnik powodzenia przedsięwzięć innowacyjnych.

Badania przeprowadzone w 2007 r. na zlecenie PARP wykazały, że najważniejszymi źródłami informacji w procesie innowacyjnym są przede wszystkim źródła wewnętrzne (pracownicy) oraz otoczenie biznesowe [Pyciński, Żołnierski 2007]. Potwierdzają to także badania przeprowadzone przez B. Puczkowskiego [Puczkowski 2010, s. 81] na pracownikach Grupy Animex, z których wynika istnienie zależności między postrzeganiem potrzeb innowacji produktowej a komunikowaniem się z kierownictwem. Z badań tych wynika, że 20,8% respondentów widzi konieczność innowacji i zgłasza te potrzeby kierownictwu firmy, natomiast 33,3% tych uwag nie przekazuje. Liczby te dowodzą braku właściwego włączenia pracowników w procesy kreowania zmian. Dostrzeżenie w pracownikach firmy cennych obserwatorów pojawiających się szans i zagrożeń na rynku oraz wewnątrz organizacji może w istotny sposób przyczynić się do inicjowania i rozwijania innowacji, może być także katalizatorem oporów przed zmianami. Badania dowiodły również, że na atmosferę w pracy ma wpływ sposób komunikacji między kierownictwem a załogą. Nieujawnianie stanowiska zarządu w sprawie rozwoju organizacji radykalnie zwiększa liczbę niezadowolonych z panującej atmosfery w pracy. Wskaźniki zadowolenia z atmosfery w pracy poprawiają się wtedy, gdy kierownictwo informuje o planach rozwoju.

Badania nad przebiegiem procesów innowacyjnych, polegających na wprowadzaniu zmian organizacyjnych i wykorzystaniu IT do wspomaganie zarzą-

dziania, przeprowadzone w międzynarodowych organizacjach przez PMI^[2] dały podobne rezultaty. Przedmiotem zainteresowania badających były kwestie komunikowania (lub nie) do szefów (biur) projektu obserwowanych problemów w przebiegu projektu. Analizowano zachowania w tej kwestii wybranych osób spoza zespołu projektowego, członków zespołu oraz kierujących wyróżnionymi zakresami projektu. Jakkolwiek projekty te dotyczyły wdrożeń IT (w większości o charakterze istotnej innowacji procesowej), miały miejsce w firmach międzynarodowych (różniących się kulturą biznesową), to zebrane dane statystyczne były podobne. Jakkolwiek ludzie obserwowali zjawiska, które na własny użytek oceniali, jako negatywne lub źle rokujące^[3], to odsetek osób, które mówiły o tym publicznie lub bezpośrednio do osób odpowiedzialnych wynosił kilkanaście procent. W efekcie część z tych projektów została zamknięta przed ich merytorycznym końcem, a wiele zakończyło się w przekroczonym terminie z wykorzystaniem większego niż planowano budżetu.

Z przytoczonych wyników badań należy wysunąć istotny wniosek ogólny. Problemy komunikacyjne występują podczas realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, niezależnie od wielkości firmy, sytuacji własnościowej, kultury biznesowej, średniego poziomu wykształcenia pracowników czy systemu formalnoprawnego.

Stwierdzenie to jest także istotne dla przeprowadzonych badań i sformułowanych dalej wniosków.

3. Komunikacja jako podstawa sprawnego działania zespołów innowacyjnych

Sprawność działania podczas wdrażania rozwiązań innowacyjnych jest szczególnie ważna, gdyż to czynnik czasu decyduje o skali możliwych do uzyskania korzyści z innowacyjnych rozwiązań. Mierzenie efektywności komunikacji wewnętrznej może dostarczyć cennej wiedzy na temat tego, jakie działania przynoszą efekty, a jakie nie. „Informowanie i konsultowanie są elementem komunikacji wewnętrznej” [Zajac 2007, s. 285 – 299], niezbędnym w procesie tworzenia wartości. Jak wynika z przeprowadzonych przez B. Bergera badań dotyczących pracowników, komunikacja organizacyjna, która jest skomplikowanym procesem, ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji w dynamicznym globalnym rynku [Berger 2008]. Jak twierdzi A. Barker, „nie ma komunikacji bez dzielenia się informacją z inną osobą. A dopóki ta osoba nie zrozumie tej informacji w ten sam sposób, co Ty, nie ma dzielenia się. Komunikacja jest procesem, w którym tworzone jest wspólne rozumie-

2 Badania zostały przeprowadzone przez międzynarodową organizację skupiającą kierujących projektami (<http://pmi.org>), a ich wyniki opublikowane w zamkniętej części witryny w biuletynie PMI z roku 2007.

3 Opublikowane wyniki oscylowały w przedziale 75 – 90% ankietowanych.

nie” [Barker 2004, s. 8]. Doprowadzenie do wspólnego rozumienia informacji wymaga zaangażowania wszystkich zmysłów⁴. Generalnie w literaturze przedmiotu dominują dwa podejścia do rozumienia istoty i interpretowania roli komunikacji w organizacji. Wyraźnie rozróżnił je S. Deetz [Deetz 2001, s. 5]. Autor ten twierdzi, że zwykłe podejście skupia się na komunikacji, jako „zjawisku, które egzystuje w organizacjach”. W tym rozumieniu organizacja jest *pojemnikiem*, w którym to następuje. Drugie podejście widzi komunikację wewnętrzną, jako „sposób opisanie i wyjaśniania organizacji”. W tym rozumieniu komunikacja jest głównym procesem, poprzez który pracownicy dzielą się informacjami, stwarzają stosunki, nadają znaczenia i konstruuja kulturę organizacyjną i wartości. Sprawczą rolą komunikacji jest więc zdecydowanie udrażnianie przepływu informacji. Problematyka komunikacji w literaturze rozpatrywana jest w wymiarze indywidualnym (analiza komunikatu) i zbiorowym (analiza kontaktów międzyludzkich w formalnych bądź nieformalnych grupach). Wyróżnia się przy tym sześć poziomów komunikowania⁵: komunikację intrapersonalną, interpersonalną, wewnątrzgrupową, międzygrupową, organizacyjną i masową. Na każdym z tych poziomów występuje mniej lub bardziej uświadomiony komunikat, którego cechy oraz sposób przekazu powinny być dostosowane do sytuacji. Komunikat, jako jednostka przekazywanej treści, osadzony jest w czterowymiarowej płaszczyźnie, której interpretację zaproponował F. Schulz von Thun [Schulz von Thun 2007, s. 15]. Do podjęcia wspólnego działania niezbędny jest kontekst komunikatu, interpretowany na tle wartości merytorycznej, cech wypowiedzi i celu rozmówcy, a także stylu postrzegania odbiorcy komunikatu oraz autentyczności i wyczucia sytuacji [Gródek 2010].

Rozwój lokalnego środowiska innowacyjnego [Gorzelał 2003, s. 128] następuje z biegiem czasu w wyniku zmian zachowań i wdrażania nowych rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem standardów komunikacji. Mówiąc o kształceniu umiejętności komunikacji warto podkreślić znaczenie permanentnej edukacji akademickiej dla rozwoju zarówno profesjonalistów, jak i dla rozwoju osobowego [Chmielewska 2008]. Zdobywanie wiedzy i doświadczenia poza formalnymi ramami edukacyjnymi (*nomadic learning*) [Alexander 2004, s. 28 – 35] czy też uczestnictwo w okazjonalnych projektach wymusza ćwiczenie i rozwijanie umiejętności komunikacyjnych [Fiedler 2008]. Rozwój kompetencji komunikacyjnych następuje także w bezpośrednim kontakcie z innowacyjnym liderem [Gródek 2010], propagatorem zmian.

4 „Nie chodzi tu o bezpośrednią koordynację zachowań obserwowalnych, lecz także o uzgodnienie przekonań, opinii i postaw wobec rzeczywistości” [Nęcki 1996, s. 108].

5 Ich listę można znaleźć w: [Dobek - Ostrowska 2007, s. 107], [Kajrunajtyś 2009, s. 153].

4. Koncepcja badań w zakresie komunikacji w zespołach innowacyjnych

Projektując badania w zakresie komunikacji w zespołach zajmujących się zagadnieniami innowacyjności przyjęto, że badaniem zostaną objęte tylko te firmy, które same siebie postrzegają jako innowacyjne i zgłosiły się do konkursu na Innowatora Małopolskiego. Wyjściowa ocena firm była dokonywana na podstawie ankiety audytorskiej, opracowanej na potrzeby konkursu. Wyniki ankiet pozwoliły wskazać firmy predestynujące do nagrody i te firmy były dogłębnie analizowane zgodnie z procedurami konkursowymi. Pozostałe firmy zostały poddane badaniu weryfikującemu uwarunkowania procesów komunikacyjnych. Postawiono bowiem tezę, że skoro firma jest przekonana o swoich proinnowacyjnych działaniach, to fakt niezakwalifikowania do dalszych etapów konkursu oznacza występowanie wewnętrznych problemów, których poprawienie może wpłynąć na ostateczne efekty działań innowacyjnych.

Przy projektowaniu procedur badawczych postawione zostały hipotezy badawcze, które były weryfikowane podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych w firmach Małopolski. Podstawowa hipoteza brzmiała: *przyczyną słabych efektów podejmowanych działań innowacyjnych są problemy komunikacji wewnętrznej.*

Jak powiedziano powyżej, pracownicy firm opracowywali kwestionariusz ankiety, której podstawowym celem było umożliwienie zebrania informacji na temat podejścia do innowacyjności w tych firmach. Skonfrontowanie odpowiedzi uzyskanych od pracowników firmy pozwoliło na wskazanie rozbieżności w postrzeganiu tych samych zagadnień przez poszczególnych pracowników, a to było impulsem do przeprowadzenia pogłębionych wywiadów indywidualnych. Celem pogłębionych wywiadów indywidualnych było zebranie informacji, pozwalających sformułować odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. jak komunikowane są w firmie plany działań w zakresie zmian, rozwoju lub wdrażania innowacji,
2. czy firma, która osiąga znaczące sukcesy w zakresie wdrażania innowacji ma lidera, skupiającego wokół siebie twórczych pracowników,
3. czy sposób zorganizowania komunikacji wewnątrz firmy wpływa na efektywność wdrażania procesów innowacyjnych.

Pracownicy odpowiadając przedstawiali rozwiązania funkcjonujące w ich organizacjach. To oni dokonywali oceny prezentowanych zjawisk. Na podstawie zgromadzonych materiałów empirycznych zostały sformułowane wnioski.

5. Wybrane wnioski z badań

Przeprowadzone badania pokazały, że w rozpatrywanych firmach istotne problemy zarysowują się w dwóch grupach tematycznych:

1. funkcjonowanie liderów zmian i działania przez nich podejmowane,
2. komunikowanie się członków zespołu.

W ok. 70% badanych firm działania PR są mylone z komunikacją wewnętrzną. Stosuje się narzędzia jednostronnej komunikacji, co bardziej bywa postrzegane jako działania manipulacyjne, a nie jako zaproszenie do współpracy.

Niewielki odsetek analizowanych firm postrzega potrzebę opracowania strategicznego podejścia do komunikacji wewnętrznej (samodzielnie, jako realizowane zadanie, wskazało tę kwestię jedynie tylko 22% badanych firm). Systematyczne podejście do współpracy opartej na sprawnej komunikacji jest wymogiem nie tylko oczekiwań pracowników (praktycznie każdy ankietowany pracownik zwrócił na to uwagę), ale także rosnącej kompleksowości działań.

W badanych firmach nie podejmuje się świadomych i planowanych działań mających na celu usprawnienie obecnej komunikacji. Ankietowani twierdzili, że jeśli ktoś potrzebuje wiedzieć, to zapewne pyta, trudno było zrozumieć (szczególnie dominującej grupie wiodących merytorycznie inżynierów), że brak atmosfery współdzielenia się informacjami wpływa na zaangażowanie pracowników. W indywidualnych wypowiedziach pojawiły się takie stwierdzenia, jak: *poczucie niepoważnego traktowania przez kierownictwo, negatywne konsekwencje dla motywacji, chowanie głowy w piasek, niekompetencja właściciela, brak kontaktu osobistego, mnogość środków technicznych wykorzystywanych w sposób nieprzemyślany, brak wspólnej nomenklatury czy też brak (rzadko odbywane) spotkań integracyjnych*. Oczywiście jest, że utrzymywanie się takich zjawisk w firmach, które obecnie postrzegają siebie jako innowacyjne, wpłynie negatywnie na ich sytuację w tej dziedzinie w przyszłości.

6. Uwagi końcowe

Warunkiem rozwoju potencjału innowacyjnego firm MŚP jest stałe podnoszenie poziomu potencjału intelektualnego tak właścicieli, jak i pracowników. Innowacja jest bowiem postrzegana jako proces, którym trzeba zarządzać [Pomykański 2001]. Wymaga to od uczestników tego procesu intensywnego i skutecznego komunikowania się, tak aby sprostać tym przedsięwzięciom. Jakkolwiek akt twórczy kojarzy się z działalnością intelektualną pojedynczej osoby, to złożoność procesów innowacyjnych wymaga tworzenia i zarządzania zespołami. Koncentracja nakładów na rozwój infrastruktury pozwala projektować i wdrażać coraz bardziej zaawansowane technicznie rozwiązania. Wymaga to funkcjonowania zgranych i działających sprawnie zespołów.

Literatura

1. Alexander B., *Going Nomadic: Mobile Learning in Higher Education*, „Educause Review” 2004, tom 39, nr 5, wrzesień – październik.
2. Barker A., *Doskonała umiejętność komunikacji*, Onepress, Warszawa 2004.
3. Berger B. K., *Employee and organizational communication*, Institute for Public Relations, Essential Knowledge Project (www.instituteforpr.com), 2008, Nov.17.
4. Chmielewska E., *Edukacja dla społeczeństwa mądrości* [w:] Dąbrowski M., Zajac M., *E-edukacja dla rozwoju społeczeństwa, Materiały z IV ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Warszawa 2008.
5. Deetz S., *Conceptual Foundations* [w:] *The New Handbook of Organizational Communication*, red. Jablin F. M., Putman L. L., Sage Publication 2001.
6. Dobek - Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2007.
7. Fiedler S., Kieslinger B., *Adapting to Changing Landscapes in Education*, paper presented on *Microlearning Conference*, Innsbruck, czerwiec 2006 [w:] Nawojczy M., Chrzęszcz A., *Wirtualne nauczania. Przekraczanie kulturowych i technologicznych barier. Przypadek iCamp*, „Kultura i Edukacja” 2008, nr 1(65).
8. Gagacka M., *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw* [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. Piech K., Skrzypek E., Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
9. Gorzelak G., Olechnicka A., *Innowacyjny potencjał polskich regionów* [w:] *Wiedza a wzrost gospodarczy*, red. Zienkowski L., WN Scholar, Warszawa 2003.
10. Gródek-Szostak Z., Kajrunajtys D., *Rola i znaczenie postaw innowacyjnych dydaktyków w kształtowaniu kultury organizacyjnej szkoły (na przykładzie WSEI w Krakowie)* [w:] *Istota kultury szkoły jako miejsca nauczania i oddziaływań wychowawczych. Materiały konferencyjne*, red. Augustyniak E., AGH, Kraków 2010 (w druku).
11. Gródek-Szostak Z., Kajrunajtys D., *Komunikacja jako czynnik poprawy jakości innowacyjnych przedsięwzięć IT* [w:] *VII Konferencja Naukowa „Zarządzanie jakością – Doskonalenie organizacji”*, UEK, Kraków 2010 (w druku).
12. Kajrunajtys D., *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako sygnały w komunikacji mistrz – uczeń na przykładzie WSEI w Krakowie* [w:] *Ko-*

- munikacja i negocjacje a współdziałanie interpersonalne*, red. Nęcki Z. i in., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
13. Karwala S. K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.
 14. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
 15. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001.
 16. Puczkowski B., *Komunikacja i wiedza jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw przyszłości wykorzystujących decyzje unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1/2010, (72)/10.
 17. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005 – 2006*, red. Pyciński S., Żołątowski A., PARP, Warszawa 2007.
 18. Schulz von Thun F., *Sztuka rozmawiania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.
 19. Stabryła A., *Podejście podmiotowo – relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6/2007.
 20. *The New Handbook of Organizational Communication*, red. Jablin F. M., Putman L. L., Sage Publication 2001.
 21. Zajac Cz., *Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, red. Rudolf S., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.