

*Teresa Bal-Woźniak*

## **INNOWACYJNOŚĆ W ROLI UNIWERSALNEJ KOMPETENCJI UPOWSZECHNIANIA POSTĘPU CYWILIZACYJNEGO**

**Streszczenie:** W artykule postuluje się zmianę paradygmatu myślenia o innowacyjności. U podstaw leży założenie, że dominujące obecnie technocentryczne podejście do innowacyjności wyrasta z kreatywności indywidualistycznej. Sprawia, że innowacyjny potencjał usieciowionej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego nie jest należycie wykorzystywany, dla harmonizowania rozwoju technologii z rozwojem pozostałych sfer bytu ludzkiego. Zdaniem autorki upowszechnienie kompetencji innowacyjnych jest ograniczone opóźnieniami w dostosowaniach instytucjonalnych do wyzwań i zagrożeń globalizacji liberalizacji i technocentrycznej kultury epoki informacjonizmu. Przewycięzeniu tych zagrożeń mogłoby służyć zintegrowane podejście do innowacyjności, które dowartościowuje podmiotową rolę jednostki w procesie innowacyjnym. W tym też kontekście ujmuje instytucje jako podsystem współzależnych kompleksów i sił napędowych lub barier zachowań innowacyjnych. Takie podejście otwiera perspektywę uczynienia z innowacyjności uniwersalnej kompetencji i wykorzystywanie jej w upowszechnianiu postępu cywilizacyjnego.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, kompetencje innowacyjne, podmiotowe podejście do innowacyjności, zintegrowany model innowacyjności

### **Wprowadzenie**

Historia rozwoju gospodarczego świata wskazuje, że wraz z upływem czasu zmienia się rola czynników produkcji w tworzeniu „bogactwa narodów” i sukcesu przedsiębiorstw. Kolejne rewolucje technologiczne dowiodły, że wzrost gospodarczy jest głównie rezultatem wkładu kapitału ucieleśnionego w postaci rosnących zasobów majątku narodowego i jego efektywności. Wzrost nakładów zatrudnienia i inwestycji ma jednak fizyczne granice. Po ich wyczerpaniu dalszy wzrost produkcji per capita

jest możliwy dzięki produktywności tych zasobów. Jej podstawą są nowe technologie, organizacja pracy, kwalifikacje pracowników.

Konkurencja nowego typu oparta na szeroko rozumianych innowacjach (technologicznych, produktowych, organizacyjno-zarządczych, marketingowych), dla której szczególnie korzystne środowisko tworzą globalizacja liberalizacji, rewolucja informacyjno-telekomunikacyjna oraz usieciowienie gospodarki, przynosi olbrzymie korzyści dla świata biznesu i w zakresie zmian jakości życia. Niewyczerpywalny potencjał rozwojowy zawarty w innowacjach jest podkreślany w teoriach wzrostu gospodarczego w podejściu neoklasycznym (Solow 1956) jak również nowej teorii wzrostu (Romer 1986). Na poziomie mikroekonomicznym upowszechnia się poszukiwanie efektów synergicznych szeroko rozumianych innowacji, bez wprowadzania których niemożliwe jest uzyskiwanie przewag konkurencyjnych (Porter 2001).

W analizach teoretycznych wskazuje się na instytucje, narzędzia, mechanizmy, procesy i modele sprzyjające tworzeniu się kreowaniu kreatywnej przestrzeni niezbędnej do zbudowania i sprawnego funkcjonowania cywilizacji wiedzy (Wierzbicki, Nakamori, 2006), (Wierzbicki, Nakamori, red. 2007) (Brzeziński 2009), (Stankiewicz, red. 2006), (Nonaka, Takeuchi, 2000), (Jashapara 2006).

Wskazuje również, że innowacyjny potencjał usieciowionej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego nie jest jednak należycie wykorzystywany dla harmonizowania rozwoju technologii z rozwojem pozostałych sfer bytu ludzkiego (Castells 2007), (Bard, Söderqvist, 2006), (Bogle 2009), (Barber 2009), (Rogall 2001). W praktyce gospodarczej obecne są również różne bariery tkwiące w regułach myślenia i działania ludzi wyrastające z uwarunkowań kulturowych, rozwiązań systemowych, luki technologicznej. Bariery te sprawiają, że twórca innowacji – człowiek staje się przedmiotem zredukowanym do kapitału ludzkiego, a nie podmiotem procesów innowacyjnych. Usuwaniu tych barier poświęcona jest olbrzymia liczba badań i analiz podejmowanych również w odniesieniu do Polski, której gospodarka i społeczeństwo boryka się ze specyficznymi transformacyjnymi i pokapitalistycznymi koincydencjami tworzącymi niekorzystny klimat dla innowacji, nie tylko tych oryginalnych (Jasiński 2006), (Marciniak 2010), (Okoń-Horodyńska, red. 2004), (Płowiec, red. 2010) i in.).

Dla przezwyciężenia barier i ukierunkowania innowacji na odrabianie dystansu rozwojowego oraz harmonizowanie rozwoju we wszystkich sferach bytu ludzkiego autorka postuluje upowszechnianie zachowań innowacyjnych na bazie podmiotowego modelu innowacyjności. Nie oznacza to kwestionowania pozytywnej roli techniki w rozwoju społeczno-gospodarczym, lecz podkreślenie konieczności stawiania jej na właściwym

miejscu, bez fetyszyzowania. Innowacyjność rozumiana jako zdolność do wprowadzania innowacji, wyrażająca się w zachowaniach innowacyjnych, służy urzeczywistnianiu osiągnięć nauki i techniki w praktyce.

Respektowanie podmiotowości jest warunkiem podstawowym uaktywnienia kreatywnych właściwości ludzi w tworzeniu nowych wartości i zharmonizowanego powiązania celów biznesowych z jednostkowymi i społecznymi celami rozwojowymi, bowiem jak podkreśla Profesor Jerzy Kleer, skłonności i chęć do zmian wkomponowane są w myślenie o przyszłości, jeżeli tylko nie jest ono jednostkowo-prywatne (Kleer, Galwas, Wierzbicki, red. 2009, s. 347).

Nowe technologie wobec niedostatków ładu instytucjonalnego procesów innowacyjnych i korporacyjnej prywatyzacji wiedzy publicznej stają się narzędziem zaostrażania się konkurencji, budowania przewag konkurencyjnych, umacniania się dominującej pozycji korporacji poprzez powiększanie wartości przedsiębiorstwa, ze szkodą dla konsumenta (Wierzbicki 2009, s. 83).

Wyłaniają się również zagrożenia wynikające z gospodarki nietrwałości, nadmiernej eksploatacji zasobów naturalnych (Mishan 1996, Rogall 2010), uprzedmiotawiającego hiperkonsumpcjonizmu (Barber 2009), obciążenia dla zdrowia i jakości życia, braku bezpieczeństwa wynikającego z ostrej rywalizacji o korzyści ekonomiczne, ekskluzji grup społecznych nie nadążających za zmianami (Castells 2007).

Dotychczasowa koncentracja na przedmiotowych uwarunkowaniach innowacyjności zdaje się przysłańać pierwotne przyczyny niskiego poziomu innowacyjności. W szczególnym stopniu dotyczy to polskiej gospodarki, która jest jeszcze na etapie budowy ładu instytucjonalnego rozwiniętej gospodarki rynkowej i likwidowania luki technologicznej. Stawiane są pytanie o nakłady na innowacyjność i o intensywność w tym zakresie różnych podmiotów. Ważniejsze wydaje się jednak pytanie o to, czy istnieją, czy są dostępne (ukształtowane) zdolności do podejmowania określonych działań innowacyjnych. Stąd celowe jest uzasadnianie hipotezy, że szans dla zintensyfikowania procesów innowacyjnych należy szukać w zintegrowanym podejściu do kształtowania innowacyjności, przyznającym przynajmniej równorzędną rolę podmiotowym jej uwarunkowaniom. Dla jej uzasadnienia należałoby odpowiedzieć na pytanie, czy takie podejście otwiera perspektywę uczynienia z innowacyjności uniwersalnej kompetencji i wykorzystywania jej w upowszechnianiu postępu cywilizacyjnego.

W strukturze opracowania, po części wprowadzającej, przytoczono przejawy przedmiotowego podejścia do innowacyjności, by potem przedstawić elementy podejścia zintegrowanego i podmiotowego modelu innowacyjności, ze wskazaniem na postrzeganie instytucji jako podsystemu

współzależnych kompleksów i sił napędowych zachowań innowacyjnych. Następnie scharakteryzowano podstawy uniwersalnego charakteru kompetencji innowacyjnych, a konsekwencje zintegrowanego podejścia do innowacyjności, respektującego jej podmiotowy charakter zestawiono w końcowej części, w formie wniosków.

### **Przejawy przedmiotowego podejścia do innowacyjności**

Nieoptymistyczny obraz innowacyjności zarówno w odniesieniu do polskiej gospodarki jako całości, jak również przedsiębiorstw, pozostaje w bezpośrednim związku z niedostatecznym poziomem aktywności innowacyjnej. W odniesieniu do przedsiębiorstw, przyczyny tego stanu rzeczy – wskazywane w raportach rządowych, materiałach urzędowych (GUS, PARP, PKPP Lewiatan) i opracowaniach diagnostycznych różnych ośrodków naukowych – mają charakter uwarunkowań o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. W analizach empirycznych akcent położony jest zwykle na uwarunkowania zewnętrzne, na które przedsiębiorstwa w ogóle nie mają wpływu lub wpływ ten jest wysoce ograniczony (stan gospodarki, ograniczony popyt rynkowy, polityka przemysłowa, niewystarczająca oferta ze strony instytucji naukowo-badawczych, brak instrumentów transferu technologii itp.). W ramach uwarunkowań wewnętrznych wymienia się wprawdzie brak wykwalifikowanej kadry przygotowanej do prowadzenia badań i prac rozwojowych oraz zarządzania innowacjami, ale nie wyjaśnia się zwykle kompleksowo barier i czynników innowacyjności, które są rezultatem autonomicznych decyzji podmiotów gospodarczych oraz stopnia rozwoju proinnowacyjnych postaw uczestników szeroko rozumianego procesu gospodarowania.

W polityce gospodarczej zakłada się pozytywne oddziaływanie międzynarodowych standardów innowacyjności określanych m.in. przez European Innovation Scoreboard (EIS 2009) i sporządzanych raportów na ich podstawie<sup>1</sup>. W praktyce, sprowadza się to do dostarczania porównywalnych danych do analiz stanu danej gospodarki na tle gospodarek innych bardziej rozwiniętych krajów. W tym podejściu dostrzega się „zasoby ludzkie dla nauki i techniki”, ale nie jest widoczna sprawcza rola ludzi - jednostek pełniących rolę menedżerów, pracowników wykonawczych funkcjonujących w określonych zespołach, nie mówiąc o politykach, obywatelach, konsumentach czy rodzinach. Stąd podkreśla się, że ilościowe podejście nie sięga sedna problemów innowacyjności. W cieniu miar syntetycznego indeksu innowacji (Summary Innovation Index) znajdują się podmiotowe uwarunkowania innowacyjności, związane ze stop-

---

<sup>1</sup> Za 2010 rok *Innovation Union Scoreboard*, zob. (UIS 2010).

niem zorganizowanego wysiłku ludzi oraz jakościowej strony kapitału ludzkiego.

Poprawa jakości analitycznej miar proponowanych w EIS jest ważna z uwagi na rolę tych procedur w procesie decyzyjnym na poziomie Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego. Prace nad doskonaleniem miar trwają od lat. Nie należy oczekiwać, że wskaźniki analityczne EIS sprowadzone zostaną na poziom zachowań jednostkowych. Zbiurokratyzowane procedury zarządzania innowacyjnością na poziomie UE są przecież podporządkowane celom politycznym, pomimo, że mogłyby mieć bardziej podmiotowy charakter. Na potrzebę takich poszukiwań i pewne możliwości konstruowania miar innowacyjności ukierunkowanych podmiotowo wskazuje rozwój badań nad kapitałem intelektualnym (Raport..., 2008), (Kapitał..., 2005).

Analiza standardów określonych w procedurach analitycznych innowacyjności stosowanych dla potrzeb programów wywiedzionych ze Strategii Lizbońskiej dowodzi, że są one jedynie uporządkowanym niekompletnym zbiorem informacji użytecznych, lecz niewystarczających dla upowszechnienia innowacyjnych zachowań. Nie muszą one należycie odzwierciedlać specyfiki określonych warunków danego terytorium (kraju, regionu). Może to sprawić, że nie zobiektywizują się w powszechnych regułach myślenia i działania ludzi, a nawet samych decydentów odpowiedzialnych za ich wdrażanie. W takich przypadkach wyłania się problem kolizji z tymi standardami interesów organizacji i realnych możliwości. Istnieje też problem koncentracji w tych standardach na miarach ilościowych w odniesieniu do zasobów i wyników, które nie kierują uwagi ośrodków regulujących działalność innowacyjną bezpośrednio na pierwotnego sprawcę tych procesów i ich beneficjenta.

Wyłania się w związku z tym pytanie o przewyciężanie zasygnalizowanych tu kolizji interesów i standardów zarządzania działalnością innowacyjną.

Z historycznych doświadczeń wynika, że wzrost innowacyjności gospodarki zależy od bardzo wielu czynników. Leszek Zienkowski (2004, s. 16-17) wskazuje na kilka dziedzin polityki państwa o podstawowym znaczeniu dla innowacyjności gospodarki<sup>2</sup>: promowanie konkurencji, tworzenie stabilnych ram prawa regulujących działalność gospodarczą, prowadzenie stabilnej i przewidywalnej polityki fiskalnej, zabezpieczenie praw własności, w tym własności intelektualnej, tworzenie klimatu przychylnego dla twórców i talentów<sup>3</sup>, wynagradzanie osiągnięć intelektualnych odpowiednio do ich znaczenia, wzrost wydatków publicznych na

<sup>2</sup> Zob. też: (Płowiec, 2010, s. 261-305), a także: (WEF..., 2009-2010).

<sup>3</sup> Ideę talentów rozwija np. (Borkowska, 2005).

B+R, wspieranie importu nowych technologii, inwestowanie środków publicznych w kapitał ludzki. Czynniki te, aby oddziaływać efektywnie, występować muszą jednocześnie w tym samym czasie (Zienkowski 2004, s. 16). Jednakże koincydencja tych czynników nie występuje w sposób trwały. Zależy to nie tylko od czynników egzogenicznych (od stopnia rozwoju rynków, poziomu rozwoju gospodarczego, aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej), ale również decyzji podmiotów gospodarczych czy czynników związanych z polityką gospodarczą państwa.

W podejściu przedmiotowym innowacyjność staje się celem samym w sobie a gospodarka ma mieć technocentryczny charakter (Postman 1995), dzięki czemu ma zapewnić trwałość procesów innowacyjnych i rozwoju. Doświadczenia pokazują jednak, że skutki innowacyjności prowadzą nie tylko do rozwoju, lecz mogą mieć również charakter dezintegrujący. Rodzą też lokalne a nawet globalne zagrożenia rozwojowe, co metaforycznie i katastroficznie kategoryzowane jest jako: koniec pracy (Rifkin, 2001), koniec historii i koniec człowieka (Fukuyama 2004) lub łagodniej jak np. społeczeństwo ryzyka (Beck, 2002), bomba informacyjna (Virillo 2006), gospodarka nietrwałości, infantyilizujący konsumpcjonizm (Barber 2009).

Współcześnie innowacyjność jest w technopolu<sup>4</sup> instrumentem realizacji zatowarzyszonych celów, bezwzględnej konkurencyjności przedsiębiorstw (Kim, Mauborgne 2005, s. 19), aspiracji ekip rządzących, modernizacji wybranej sfery itp. Z tego powodu dotychczasowe procesy modernizacyjne, choć prowadziły do rozwoju ekonomicznego, były pełne napięć i konfliktów, zaś wiele instytucji regulujących te procesy nie sprzyjało upowszechnianiu zachowań innowacyjnych. Niektórzy kwestionują nawet pozytywny wpływ modernizacji technologicznej na rozwój kultury i rozwój trwale zrównoważony, wiążąc ją z zagrożeniami globalnymi ludzkości<sup>5</sup>.

### **W kierunku podejścia zintegrowanego i podmiotowego modelu innowacyjności**

Złożone uwarunkowania współczesnych zagrożeń cywilizacyjnych nie mogą być kwestionowane i należy podkreślić, że związane są nie tyle z samymi innowacjami, co ze sposobami ich wykorzystania oraz instytucjonalnymi uwarunkowaniami dyfuzji innowacji. Te ostatnie wyrastają jednak z indywidualistycznej i zredukowanej do *homo oeconomicus* percepcji natury ludzkiej. Jej produktem są techniczne podstawy współcze-

<sup>4</sup> Technopol jest różnie rozumiany, zob. np. (Postman 1995), (Sitko 2009).

<sup>5</sup> Zestawienie współczesnych zagrożeń rozwojowych zob. (Woźniak 2006, s. 116-131).

snej cywilizacji i komercjalizacja wszystkich sfer bytu ludzkiego. Respektowanie tego faktu nie może oznaczać, redukcji twórczej przestrzeni ludzkiej kreatywności. W procesie kształtowania kreatywności należy kształtować zarówno kulturę humanistyczną, jak i techniczną, aby wzmocnić te emocje i intuicję, które służą kreowaniu wiedzy różnego typu (Wierzbicki, 2004), a poprzez to budulca (pożywki) dla zachowań innowacyjnych składających się na innowacyjność. Wyłania się stąd potrzeba integracji episteme kręgów kulturowych nauk ścisłych i przyrodniczych, społecznych i humanistycznych, techniki i nauk technicznych (Wierzbicki, Nakamori, eds. 2007). Podmiotowe podejście do innowacyjności, wiąże się z integrowaniem tych przestrzeni wiedzy. Dopiero sprzężenie wyrastających ze zintegrowanej przestrzeni wiedzy mikro-mechanizmów jej kreowania z podmiotowym modelem innowacyjności daje nadzieję na ograniczenie narastania zagrożeń rozwojowych ludzkości wyrastających ze sposobu użytkowania nowych technologii i wykorzystywania osiągnięć nauki i techniki dla upowszechniania postępu cywilizacyjnego.

Stąd postuluje się dla celów aplikacyjnych podejście zintegrowane, w którym człowiek jest podmiotem, a nie jedynie nosicielem jakiejś formy kapitału. Paradygmat holistyczny nie oznacza kwestionowania konkurencji, szczególnej roli technologii i innowacji w procesach rozwojowych. Nie oznacza też pomijania faktu, że motywem działań ludzkich jest korzyść własna<sup>6</sup>, lecz traktuje ją, jako jedną z cech złożonej natury ludzkiej zakorzenionej instytucjonalnie<sup>7</sup>. Nie traktuje również konkurencji i kooperacji, jako rozłącznych i kolidujących ze sobą motywatorów aktywności ludzkiej, lecz równorzędnych, współlistniejących, komplementarnych i sprzężonych sił napędowych innowacyjności.

Powszechnym jest pogląd, że innowacyjność we współczesnej zglobalizowanej i coraz powszechniej opartej na wiedzy gospodarce postrzegana jest jako potrzeba wyższej konieczności ze względu na cele biznesowe przedsiębiorców, pozycję konkurencyjną krajów, cele rozwojowe Unii Europejskiej, a także wyzwania postmodernizmu wobec jednostek ludzkich. Pogląd taki wyprowadzony jest z roli wiedzy w rozwoju cywilizacji w ogóle, a w realizacji wymienionych wyżej celów w szczególności. Takie myślenie nie znajduje jednak odzwierciedlenia w praktyce innowacyjności i traktowania jej jako kompetencji umożliwiającej stosowanie wiedzy w postaci różnorodnych innowacji. Paradoks polega na tym, że w definicji przyjmuje się, że innowacyjność jest zdolnością per-

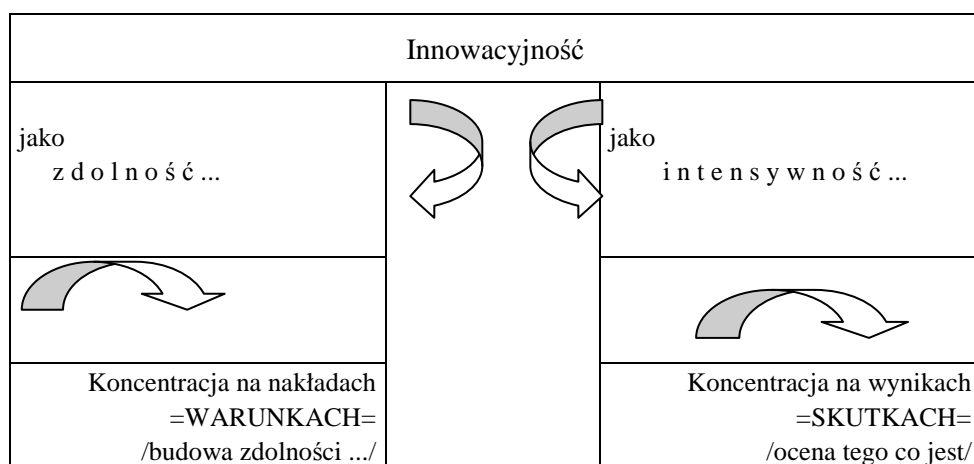
---

<sup>6</sup> O *homo oeconomicus* i przemianach w tym zakresie, zob. Osobisty wymiar zrównoważonego rozwoju. Od *homo oeconomicus* do *homo cooperativus*, [w:] (Rogall, 2010, s. 185-194).

<sup>7</sup> Zob. np. (Morawski, 2001, s. 34-37).

manentnego wprowadzania innowacji, ale dla celów aplikacyjnych zamiast koncentrowania się na kształtowaniu tej zdolności, akcent położony jest na liczbie innowacji, ich rodzaju, liczbie firm wprowadzających innowacje i tym podobnych przedmiotowych miarach (Hollander, van Cruysen, 2008). W istocie oznacza to koncentrację na wynikach i ocenie tego co jest, a nie na poziomie zdolności, o których w ten sposób wnioskuje się tylko pośrednio.

Podejście przedmiotowe nie jest wystarczające – jeżeli przewaga konkurencyjna ma być utrzymana w długim okresie, a innowacyjność ma stać się kompetencją w zakresie upowszechniania postępu cywilizacyjnego. Aktualnie innowacyjność (*innovativeness*) jako kategoria nie występuje nawet wprost w badaniach i analizach statystycznych, także tych opartych na międzynarodowych standardach. Badana jest od strony wynikowej i kojarzona najczęściej z intensywnością aktywności innowacyjnej (rys. 1).



**Rys. 1. Dwa sposoby rozumienia innowacyjności**

Źródło: opracowanie własne.

Zintegrowane podejście do innowacyjności, prowadzi do wyodrębnienia trzech podstawowych grup jej czynników: technicznych i finansowych oraz podmiotowych, związanych z ludźmi oraz ich kapitałem intelektualnym.

Dla potrzeb konceptualizacji podmiotowego modelu innowacyjności ważne było pytanie o wartości, na jakich miałyby opierać się model, by możliwe było:



- oddziaływanie na poziom innowacyjności jednostki, respektujące naturalne jej predyspozycje jako istoty społeczno-ekonomicznej, zakorzenionej instytucjonalnie, dążącej do zharmonizowanego realizowania funkcji celów we wszystkich jej sferach bytu;
- doprowadzanie do sytuacji by każdy – niezależnie do zajmowanej pozycji i odgrywanej roli społecznej i zawodowej – *wiedział (miał świadomość), chciał, umiał i potrafił* podjąć się skutecznego realizowania działań innowacyjnych wykorzystując posiadaną wiedzę, tj. robiąc użytek z posiadanej wiedzy;
- kształtowanie dojrzałości innowacyjnej jednostki na poziomie odpowiadającym potrzebom organizacji, z którą się identyfikuje,
- łączenie wspierającej roli państwa w zakresie kształtowania innowacyjności z mechanizmami rynkowymi, tak by odpowiadało to potrzebom globalizującej się, opartej na wiedzy i kapitale ludzkim gospodarki.

Zintegrowane podejście wymaga respektowania podmiotowości w postrzeganiu innowacyjności, która jest jednym z najważniejszych przejawów aktywności ludzi. Podejście zintegrowane zwraca uwagę na celowość innowacji. W ujęciu podmiotowym przeznaczeniem innowacji jest tworzenie nowych wartości dla podnoszenia jakości życia we wszystkich wymiarach bytu ludzkiego. Natomiast w tradycyjnym przedmiotowym ujęciu są one przede wszystkim narzędziem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dychotomia między tradycyjnym przedmiotowym, a podmiotowym ujęciem, leży u podstaw zagrożeń rozwojowych konkurencji nowego typu (opartej na innowacjach). Przynoszą one korzyści korporacjom czy strukturom sieciowym. Korzyści te mogą być jednak okupione kosztami społecznymi wyrażającymi się w przerzucaniu skutków za ujemne efekty zewnętrzne postępu na przyszłe pokolenia. Ten aspekt nie jest podnoszony, a tym bardziej rozwijany przez reprezentantów subdyscypliny *zarządzanie innowacjami*.

Konkurencja jest siłą wyzwalamą potencjał innowacyjny, nie musi być jednak wyznacznikiem celowości innowacji w powyższym znaczeniu. Nie można również zredukować roli wiedzy i sensu budowy gospodarki opartej na wiedzy do konkurencji za pomocą innowacji. Gospodarka innowacyjna jest gospodarką opartą na wiedzy jeśli realizuje cele trwałego i zintegrowanego we wszystkich sferach bytu ludzkiego rozwoju. Z takiego rozumienia przesłania innowacji wyłania się również potrzeba upowszechniania zachowań innowacyjnych. Wyłania się w świetle tych problemów kwestia dostosowania ładu instytucjonalnego procesów innowacyjnych do powyższego rozumienia przesłania innowacji.

Finalnym celem innowacyjności jako kompetencji jest tworzenie nowych wartości dla podnoszenia jakości wartościowego życia. Wymaga

to upodmiotowienia człowieka w procesie zarządzania innowacyjnością. Podmiotem nie może przecież być indywidualizm wykreowane przez rynki, maksymalizujące jedynie policzalne w kategoriach rynkowych wartości (korzyść własną). Podmiotowy model innowacyjności wymaga respektowania jasno zdefiniowanego systemu wartości i podejścia holistycznego, odnoszącego skutki innowacyjności nie tylko do maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa, ale poprzez nie służeń klientom<sup>8</sup> i społeczeństwu (Kim, Mauborgne, 2005). Integracji rozwoju wszystkich sfer bytu ludzkiego potrzebny jest podmiotowy model innowacyjności oparty na holistycznej modernizacji refleksyjnej kapitału ludzkiego (Woźniak, 2010, s. 304-325). Wartościom z tych kategorii wprowadzonym podporządkowana powinna być zmiana instytucjonalna.

Respektowanie podmiotowości jednostki ludzkiej w procesie innowacyjnym otwiera perspektywę innowacyjnej gospodarki ukierunkowanej na zintegrowany rozwój. Podejście przedmiotowe koncentrując uwagę na miarach ilościowych w odniesieniu do zasobów i wyników. *European Innovation Scoreboard* (EIS 2009) nie kieruje uwagi ośrodków regulujących działalność innowacyjną (ministerstwo rozwoju regionalnego i inne agencje rządowe, władze regionalne) bezpośrednio na sprawcę procesów innowacyjnych i jego beneficjenta – jednostkę ludzką pełniącą rozmaite role, w których powinna ona przejawiać kreatywność. Wyłania się z tego potrzeba zwrócenia uwagi w zarządzaniu innowacyjnością nie tylko na zasoby, ale również instytucje determinujące innowacyjne zachowania ludzi, a nie tylko organizacji gospodarczych.

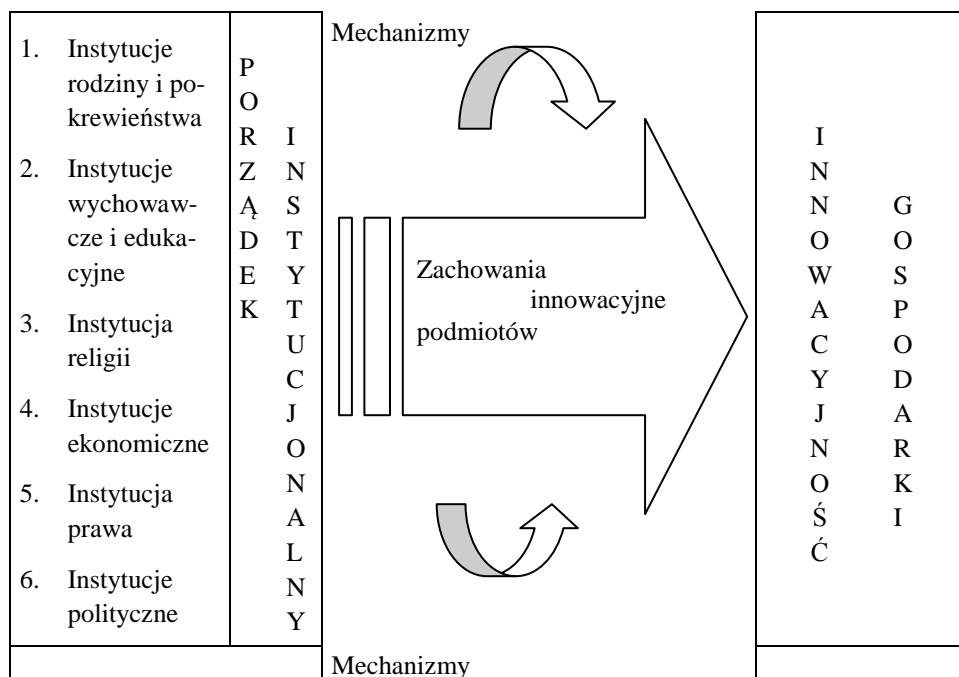
Zachowania każdego człowieka pozostają pod wpływem różnych instytucji-zasad obejmujących normy regulatywne (np. zwyczaje powstające oddolnie, często spontanicznie), a także reguły konstytucyjne (normy prawne) odnoszące się do funkcjonowania instytucji-organizacji, kompleksów instytucjonalnych (Turner 1997): rodziny, szkoły, religii, gospodarki, prawa, polityki (rys. 2).

Zarówno instytucje-zasady jak również instytucje-organizacje są składnikiem wiedzy wykorzystywanej w określonym kontekście. Oznacza to, że nie można zrozumieć GOW i jej dynamiki rozwojowej bez kontekstu instytucjonalnego i wartości, na których się opiera. Skoro zatem gospodarka innowacyjna ma być gospodarką opartą na wiedzy wymaga uwzględnienia podmiotowości w procesach innowacyjnych i budowania ładu instytucjonalnego i treści instytucji. Bez należytego respektowania podmiotowości innowacyjność może służyć różnym celom partykularnym i nie musi prowadzić do zintegrowanego rozwoju. Stąd wyłania się

---

<sup>8</sup> W bezpośrednim związku pozostaje intensywnie rozwijający się nurt open innovation, zob. np. (Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2006).

również potrzeba respektowania podmiotowości w instytucjonalizacji rynków za pomocą porządku konkurencyjnego sprzężonego ze spójnością społeczną, ekonomiczną i terytorialną. Konsekwencją tego jest potrzeba oparcia badań innowacyjności i systemów instytucjonalnych wszystkich sfer bytu ludzkiego na holizmie metodologicznym z zastosowaniem podejścia zintegrowanego.



**Rys. 2. Kierunek na innowacyjność gospodarki: ujęcie podmiotowe**

**Źródło:** opracowanie własne

W podejściu zintegrowanym zarówno wiedza, jak również instytucje określające reguły tworzenia i wykorzystywania wiedzy, a tym samym innowacyjność należy rozpatrywać w sekwencji współzależności kategorii: *wiedzieć-chcieć-umieć-potrafić*. Dla osiągnięcia sukcesu trzeba bowiem mieć świadomość przyczyn, przeznaczenia i skutków innowacyjności. Trzeba też być umotywowanym do działania i współdziałania na rzecz jasno zdefiniowanych celów i posiadać taką wiedzę, która wyposaża w umiejętności konieczne do praktycznego jej wykorzystania. Ogół tych umiejętności jest jedynie potencjałem innowacyjnym. Produktywne spożytkowanie tego potencjału jest uwarunkowane wykorzystaniem istniejącej wiedzy i tworzeniem wiedzy potrzebnej, aby być innowacyjnym

i uruchomić mechanizm innowacyjnego działania systemu jako podmiotu mikroekonomicznego (pracownika, konsumenta, rodziny, przedsiębiorstwa i ich zbiorów) oraz makroekonomicznego (gospodarki krajowej).

Jak zauważa Aleksandra Tokarz (2005, s. 10), wiele koncepcji metodologicznych w tak znacznym stopniu akcentuje rolę czynników zewnętrznych w prowokowaniu aktywności twórczej, że rola czynników podmiotowych, w tym zwłaszcza zdolności i motywacji, jest ograniczana.

Wewnętrzny potencjał innowacyjny jednostki jest niezbędny do uruchomienia wszelkich innych zasobów w celach innowacyjnych. Zatem dostosowane do wyzwań usieciowionej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego mechanizmy innowacyjne mogą być uruchomione jedynie w przypadku oparcia procesów rozwojowych nie tylko na kapitale ludzkim, ale szerzej – kapitale intelektualnym, powiązanim z poziomem kompetencji innowacyjnych (przy oczywistym wsparciu od strony przedmiotowej, przez określone zasoby rzeczowe i finansowe). Istota problemu sprowadza się do uznania innowacyjności za kompetencję, przynajmniej równą kompetencjom zawodowym, co wymaga jednak programu upowszechniania innowacyjności jako kompetencji uniwersalnej, praktykowanej<sup>9</sup> nie tylko w środowisku pracy zawodowej, ale także poza nią.

### **W kierunku uniwersalnego charakteru kompetencji innowacyjnych**

Typowe pytania o kompetencje w kontekście innowacyjności odnoszone są do przedsiębiorstwa i pozostają w związku z tzw. *core competence* (Prahalad, Hamel 1990) oraz dotyczą tych ich rodzajów, które są niezbędne do budowania innowacyjności, por. np. (King, Fowler, Zeithaml 2001). Podejście cenne dla stworzenia przestrzeni wiedzy dla upowszechniania innowacyjności na poziomie przedsiębiorstwa proponują Nonaka i Takeuchi (2000) kładąc nacisk w budowaniu kompetencji innowacyjnych na kreowaniu wiedzy w organizacji. W zarządzaniu tym procesem postulują (s. 271-280):

- stworzenie wizji wiedzy,
- zbudowanie załogi wiedzy,
- zbudowanie pola dużego natężenia interakcji na pierwszej linii,
- zaakcentowanie procesu projektowania nowego produktu,
- zastosowanie zarządzania typu „środek-góra-dół”,
- przestawienie się na organizację hipertekstową,
- zbudowanie sieci wiedzy łączącej ze światem zewnętrznym.

---

<sup>9</sup> Na zasadzie „dyscypliny uczenia się” Petera Senge (1998).

W niniejszym opracowaniu propozycja jest niejako odwróceniem problemu: chodzi o kompetencje, które umożliwiają sprostanie pojawiającym się wyzwaniom.

Podmiotowe podejście do innowacyjności wynika z oczywistości tezy, iż innowacje są rezultatem kreatywnej aktywności ludzi. Zgodnie z tym innowacyjność utożsamiana jest ze zdolnością do stałego kreowania lub poszukiwania nowych rozwiązań, przystosowywania do konkretnych warunków, wdrażania w praktyce, a następnie upowszechniania innowacji. Traktowana jest więc jako właściwość osób, które w ramach funkcji zawodowych (pracowników, menedżerów, naukowców, przedstawicieli władzy) oraz ról społecznych (rodziców, opiekunów, wychowawców, przewodników, nauczycieli) przejawiają postawy i podejmują zachowania innowacyjne. Takie podejście jest trudniejsze do pomiaru i wyrażania niż wiązanie innowacyjności z intensywnością wprowadzania innowacji. Lepiej jednak odzwierciedla istotę innowacyjności i pozwala na sięganie w głębsze warstwy uwarunkowań, wskazując na sprawczy charakter człowieka, jako nieodzownego uczestnika wszystkich procesów (choć w różnej formie i różnych fazach). Wynika z tego teza o współodpowiedzialności jednostki za poziom innowacyjności organizacji, którą reprezentuje i to przy uwzględnieniu faktu równoczesnego odgrywania wielu ról społecznych i zawodowych. Innowacyjność jednostki zdolnej do robienia użytku z określonego zasobu wiedzy i dysponującej określonym kapitałem intelektualnym, przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa i gospodarki. Czy owa współodpowiedzialność ma miejsce i jak wpływa na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i skuteczność w osiąganiu zakładanych celów, zależy to od postaw przyjmowanych wobec przedmiotu postawy jakim są innowacje.

Zgodnie z psychologią humanistyczną, człowiek jako osoba, jest wolnym i odpowiedzialnym podmiotem, zdolnym do indywidualnego rozwoju oraz aktualizowania i doskonalenia własnych potencjalności (Tomaszewski, 1997, s. 59-74). Przyjęcie podmiotowej perspektywy analizy innowacyjności oznacza potraktowanie jej jako jednej z potencjalności człowieka i wiąże się z założeniem, że człowiek jest w stanie zrozumieć znaczenie jej dla niego samego. Biorąc więc pod uwagę twierdzenie, że dla każdej sytuacji, w której człowiek się znajduje określona jest aktywność podstawowa, zasadne wydaje się pytanie o możliwość przyjęcia założenia, że we współczesnych warunkach budowy społeczeństwa informacyjnego innowacyjność może być powszechnie obowiązującą aktywnością, uniwersalną kompetencją<sup>10</sup>, tj. niezależną od aktualnie zaj-

---

<sup>10</sup> Zgodnie ze Światową Deklaracją „Education for All” upowszechniła się czteroelementowa struktura podstaw kompetencyjnych obejmująca wiedzę, umiejętności, warto-

mowanej pozycji w strukturze społecznej, odgrywanej roli społecznej i zawodowej oraz horyzontu czasowego pojawiającego się wyzwania.

Współcześnie żyjemy w wyjątkowo zmiennym otoczeniu, które we wszystkich środowiskach i dla wszystkich podmiotów stwarza wiele nowych sytuacji. Efektywnym sposobem przewycięzania problemów tej zmienności jest wykazywanie się innowacyjnością i podejmowanie innowacyjnego zachowania. Często przytaczane są opinie, że nowoczesność radykalnie przekształca charakter życia codziennego (Giddens 2006, s. 3). Nowoczesności, a nie człowiekowi przypisywana jest sprawcza rola postępu. Tymczasem to człowiek dzięki skłonności do przejawiania innowacyjnych zachowań doprowadza do radykalnych zmian. To prawda, że nie ogół społeczeństwa przejawia proinnowacyjne zachowania, lecz dostatecznie liczna grupa osób o charakterach innowatorów. Czy wdrażane zmiany są innowacjami, to zależy od tego, czy przysparzają dodatniej sumy korzyści. Zdarza się bowiem, że wdrożona zmiana wywołuje negatywne skutki ekologiczne czy zdrowotne, a jednak nazywana jest innowacją. Zatem innowacja to taka wdrożona zmiana, która przynosi określone korzyści: ekonomiczne, społeczne, ekologiczne i inne (dodatnią sumę tych korzyści), w wymiarze jednostkowym i społecznym, odnoszące się do różnych aspektów bytu ludzkiego (Bal-Woźniak 2009). Tylko takie zmiany nie budzą oporu wobec i przed zaangażowaniem się w ich współtworzenie. Podkreślanie różnorodnych korzyści, również kulturowych i duchowych jest istotne, gdyż innowacje najczęściej kojarzą się wyłącznie z technicznymi aspektami (Dodgson, Gann, Salter, 2008) i ekonomicznymi korzyściami.

Z podmiotowym ujęciem innowacyjności związana jest nie tylko szansa zidentyfikowania skutecznych sposobów wpływania na jej wzrost, ale także oparcie tych sposobów na naturalnych cechach człowieka. Odwołując się do modelu hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, możemy wskazać na potrzebę samorealizacji (samoaktualizacji), która wymaga wprawdzie ryzyka, ale „ludzie zdający się jedynie na to co wypróbowane i sprawdzone, degenerują swoje życie, przekształcają potencjalne bogactwa w monotonię” (Rathus 2006, s. 500). Z samorealizacją łączy się z kolei potrzeba szacunku do samego siebie i potrzeba uznania. Potrzeba bycia

---

ści i postawy (World Declaration..., 1990). W nawiązaniu do tych ustaleń kompetencje są zespołem ocen i oczekiwań jednostki ludzkiej, co do jej zdolności adaptacyjnych w konkretnych warunkach, czyli są potencjalną możliwością wykorzystania określonych zdolności, zależną nie tylko od wiedzy i wyuczonych umiejętności, ale równocześnie od uznawanych wartości i postaw wartościujących (aprobujących, negujących; pesymistycznych, optymistycznych), wyzwających celowe działanie i ukierunkowujących aktywność.

docenianym może manifestować się w rozmaity sposób, ale zawsze towarzyszy temu duże zaangażowanie emocjonalne. Działalność innowacyjna, w której zawartość pierwiastka kreatywnego jest większa niż w innych obszarach działalności gospodarczej, może tworzyć szczególne warunki do samorealizacji jednostki. Liczba czynników pobudzających kreatywność w istotnym stopniu zależy od struktur koordynacji. Przemiany w świadomości społecznej i rozwój naukowej refleksji w zakresie modernizacji społecznych wskazują dodatkowo, że współczesne struktury koordynacji winny pozostawiać jednostce możliwości samorealizacji odpowiadające jej godności i pozostające w zgodzie z interesami społeczności (Giddens 2006, s. 27-29). Stąd pytania o struktury koordynacji działań podmiotów gospodarujących bazujące na tych naturalnych cechach człowieka.

Modele teoretyczne wywiedzione z ekonomii neoklasycznej dowodzą, że aksjologiczną podstawę procesów gospodarowania stanowi korzyść własna, policzalna w kategoriach rynkowych. Oznacza to, że główny mechanizm motywacyjny oparty na indywidualum, niestety nie odzwierciedla w pełni złożonej struktury motywacji leżących u podstaw reguł myślenia i działania. Praktyka permanentnie dowodzi, że u podstaw procesu optymalizacyjnego leży złożona struktura wartości nie redukowalna jedynie do korzyści własnej. Również tradycyjne, hierarchiczne organizacje nie zostały skonstruowane po to, jak podkreśla Peter Senge, aby troszczyć się o potrzeby wyższego rzędu, takie jak szacunek dla samego siebie i samorealizacja (Senge 1998, s. 146). Teresa Amabile (1998) po 22 latach badań nad kreatywnością środowisk zawodowych doszła do przekonania, że organizacje częściej zabijają i niszczą kreatywność niż ją wspierają. Uzasadnia to poszukiwanie struktur bardziej zgodnych z ludzką naturą, tworzących warunki do prowadzenia bogatszego życia, struktur wyzwalających twórcze napięcie i umożliwiających wykorzystywanie kreatywności dla znajdowania rozwiązań na miarę nowych wyzwań.

W świecie przesyconym szumem informacyjnym wyrastającym z rozwoju technologii i relatywizmu moralnego, tak wiele spraw sprawia ludziom trudność, choć są to rzeczy najprostsze, może najbardziej zasadnicze. Jeszcze drastycznej przedstawia się problem kompetencji innowacyjnych w konfrontacji z wymogami gospodarki opartej na wiedzy (Okoń-Horodyńska 2008); (Francik 2005) oraz ich konsekwencji dla konsumentów, skoro nie ma obiektywnej prawdy (Wierzbicki 2009, s. 84).

Na jakość zachowania się w konkretnej sytuacji życiowej czy zawodowej, czyli na formę uzewnętrznienia się kompetencji indywidualnych składają się różne elementy. Zgodnie z przytoczonym wcześniej stanowiskiem (*World Declaration...*, 1990), kompetencje innowacyjne stanowią w istocie unikatową kombinację wiedzy, umiejętności, wartości i postaw. Pomimo uniwersalnego charakteru (a może właśnie z racji uni-

wersalnego charakteru, czyli odnoszenia się do wszystkich sfer aktywności), znacznie różnią się treścią w przypadku poszczególnych osób, zależnie od pełnionej przez nich roli (społecznej, zawodowej), a także pozycji w ramach przykładowo ról organizacyjnych (referent, specjalista, kierownik). Wydaje się jednak możliwe przedstawienie mechanizmu ujawniania się kompetencji innowacyjnych, w oparciu o koncepcję podmiotowości człowieka. Jeśli więc innowacyjność utożsamianą z uniwersalną kompetencją potraktujemy jako zmienną objaśnianą, to zmiennymi objaśniającymi w podmiotowym modelu innowacyjności będą zachowania innowacyjne<sup>11</sup> typu:

- budowanie świadomości,
- wyzwalamie zaangażowania,
- wyposażanie w wiedzę,
- kształtowanie zaradności i możliwości.

Jeżeli nawet twierdzi się, iż funkcjonuje teza, że w badaniach naukowych „głównym ich zadaniem powinno być poznanie i zrozumienie przedmiotu badań”, a „(...) praktyczne kwestie prowadzonych badań powinny stanowić kwestie wtórne” (Noga, 2009, s. 40), to warto podkreślić, że model określony powyżej może służyć także celom praktycznym: może stanowić narzędzie ustalenia stanu w zakresie poziomu kompetencji innowacyjnych społeczności danej organizacji, być instrumentem wyznaczania kierunków polityki społeczno-gospodarczej czy identyfikacji podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie innowacyjnością na wielu poziomach.

### **Konsekwencje zintegrowanego podejścia do innowacyjności**

Ponad dwadzieścia lat transformacji gospodarki Polski jest okresem długim, lecz niewystarczającym dla spójnej zmiany instytucjonalnej, ukierunkowanej na rozwiązanie – odziedziczonej po gospodarce centralnie planowanej – niechęci do innowacyjnych zachowań. Zmiany reguł myślenia i działania są zwykle procesem wielopokoleniowym. Przyspieszenie tego procesu jest wprawdzie możliwe, jednak pod warunkiem powszechnej świadomości<sup>12</sup> znaczenia zachowań innowacyjnych dla sukce-

---

<sup>11</sup> Jest to zestawienie szczegółowych kompetencji innowacyjnych, których sekwencyjny układ *wiedzieć-chcieć-umieć-potrafić* nawiązuje do 3 elementowej teorii postaw S. Nowaka (1973) i bezpośrednio koresponduje z 4 elementową teorią postaw S. Mokrzyckiego (1964).

<sup>12</sup> Jest to najważniejszy komponent postaw i zachowań innowacyjnych, przy którym pozostałe dopiero nabierają znaczenia. Jak podkreśla Ashok Jashapara, w kontekście zarządzania wiedzą, od tego komponentu zależy, czy „menedżer zrozumie sytuację” i uaktywni *zdolności dynamiczne* utożsamiane z biegłością „w scalaniu, rozwijaniu



su jednostkowego i społecznego oraz zorganizowanej aktywności zawodowej. Tak w Polsce nie jest. Statystyki wskazują, że Polska nie bierze udziału w konkurencji poprzez innowacyjność przedsiębiorstw krajowych. Z raportów *Innovation Union Scoreboard* (IUS 2010) nie wynika konwergencja technologiczna nawet do przeciętnego poziomu dla UE 27. W kontekście tych problemów i tematu opracowania nasuwa się kilka wniosków.

1. Skuteczna realizacja długookresowych wyzwań rozwojowych w zakresie nadrobienia dystansu cywilizacyjnego Polski wiąże się z odpowiedzią na pytanie o przesłanki proinnowacyjnych zachowań tworzone przez zarządzanie innowacyjnością na różnych poziomach. Makroekonomiczne zarządzanie innowacyjnością nie może się ograniczać do wyznaczania słuszych celów (innowacji). Trzeba jeszcze zagwarantować niezbędne zasoby, zmobilizować ludzi do współdziałania na rzecz tych celów i przynajmniej zneutralizować, jeżeli nie usunąć, instytucjonalne przeszkody. Kreatywność jako konieczny warunek innowacyjności jest rezultatem bodźców determinujących świadomość, wolę (chcieć), wiedzę i umiejętności oraz możliwości przewycięzania inercji w zachowaniach, oporu przed zmianami ludzi, którzy nie potrafią jeszcze odkryć zbieżności swoich interesów z tymi zmianami. Zatem nie może być zadekretowana odgórnie, jeśli nawet decyzje wymuszane w trybie administracyjnym są racjonalne społecznie i niepodważalne naukowo.

2. Innowacyjność w podejściu podmiotowym jest postrzegana przede wszystkim jako współdziałanie podmiotów zintegrowanych wspólnymi celami, dla których zasoby są instrumentami użytkowymi przez ludzi dla realizowania równocześnie ich własnych celów. Przeznaczeniem tych zasobów jest tworzenie nowych wartości dla podnoszenia jakości życia we wszystkich wymiarach bytu ludzkiego. W takim podejściu innowacyjność przestaje być celem samym w sobie, swoistym elementem kultury technokratycznej. Przestaje równocześnie być jedynie środkiem partykularnych interesów związanych z maksymalizacją zysku lub jakiegokolwiek innej korzyści własnej.

3. Respektowanie podmiotowego podejścia do zarządzania innowacyjnością wiąże się integralnie z nowym podejściem do rozwoju kapitału ludzkiego (Borkowska, red. 2010). Chodzi tu nie tylko o rozwój zasobów kapitału ludzkiego, lecz przede wszystkim uruchomienie mechanizmów jego modernizacji zintegrowanej z modernizacją ogółu innych składników kapitału intelektualnego (Bal-Woźniak 2005, s. 13- 21): kapitału organizacyjnego (własności intelektualnej, infrastrukturalnego, procesowe-

---

i rekonfiguracji własnych kompetencji w odpowiedzi na zachodzące wokół zmiany”, por. (Jashapara 2006, s. 368).

go, innowacyjnego) i relacyjnego (społecznego). Tego wymaga usieciowiona gospodarka i rozwój poprzez globalizację. Należy podkreślić, że to nie ilość, dynamika i jakościowe charakterystyki innowacji w tym podejściu są najważniejsze, choć ważne dla postępu cywilizacyjnego i odrabiania dystansu rozwojowego, lecz to, co jest ich siłą sprawczą, czyli innowacyjność, jako pochodna jakości kapitału intelektualnego, który w podejściu zintegrowanym można również interpretować jako funkcję ograniczeń i bodźców stwarzanych przez instytucje-zasady, czyli reguły myślenia i działania oraz instytucje-organizacje rozumiane jako przestrzeń porządkowania i selekcji instytucji-zasad.

4. Spośród szeregu funkcji instytucji, w kontekście tematu, zasadnicze znaczenie mają funkcje o charakterze regulacyjnym (Scott 1995) związane z redukowaniem niepewności i koordynacją działań ludzkich. Dla celów aplikacyjnych użyteczne wydaje się zwrócenie uwagi na spójny mechanizm oddziaływania sześciu wzajemnie współzależnych kompleksów instytucjonalnych, tj. rodziny, edukacji, religii, gospodarki, polityki, prawa, zaproponowany i szeroko prezentowany przez Jonathana Turnera (1997). Każdy z nich wywierać może inny rodzaj wpływu na jednostki, grupy i większe społeczności, kształtując postawy i zachowania w ogóle, a zachowania innowacyjne w szczególności. Respektowanie spójności tych kompleksów instytucjonalnych wiązać należy z potrzebą perspektywnej orientacji i umiejętnym wykorzystywaniem dziedzictwa kulturowego. Dlatego kulturze (Harrison, Huntington, red. 2003) i nauce (Kleer, Galwas, Wierzbicki, red. 2009) przypada szczególna rola w procesach innowacyjnych. Analiza wyodrębnionych kompleksów instytucjonalnych wskazuje, że logika działania mechanizmów spójności instytucji-zasad w poszczególnych dziedzinach życia społecznego może być różna. Wynika to z różnorodności funkcji i celów poszczególnych sfer bytu ludzkiego, którym te zasady mają być podporządkowane.

5. Z kontekstu instytucjonalnego wynika, że innowacyjność jest nierozzerwalnie związana z konkurencyjnością, spójność instytucjonalna wiąże się z rządem praw zabezpieczającym porządek konkurencyjny. Nie mogą jej natomiast zapewnić rządy prawników czy polityków oraz dyskrecyjne sposoby budowania i doskonalenia ładu instytucjonalnego. Liberalne podejście do ładu instytucjonalnego niedostatecznie bierze pod uwagę fakt, że innowacyjność jest dobrem publicznym, a w tym obszarze rynki są skażone poważnymi niesprawnościami alokacyjnymi. Względna autonomia rządu w tym obszarze oraz umocowanie jego aktywności w wysokiej jakości proinnowacyjnych norm prawnych jest warunkiem sukcesu innowacyjnego gospodarki krajowej i przedsiębiorstw funkcjonujących w regułach kapitalizmu globalnego. Rząd manipulowany podatny jest na zmienne oddziaływanie grup interesu. Korupcja rządów jest

wprawdzie symptomem słabości rządów, ale też rezultatem słabości społeczeństwa obywatelskiego. W podejściu liberalnym akcentuje się jednak, że choć niesprawności rynków uzasadniają potrzebę oprzyrządowania ich normami prawnymi, to jednak nie usprawiedliwiają one nadmiaru zakazów, licencji, standardów i związanych z nimi aktów prawnych. Nadmiar regulacji prawnych, czyni prawo nieprzejrzystym i niesprawnym (Kamiński i Kamiński, 2004, s. 272). Preregulowana prawem gospodarka jest zwykle skrępowana gąszczem ograniczeń aktywności w ogóle, a kreatywności jako podstawy innowacyjności w szczególności. Pod pozorem ich eliminacji wprowadza się nowe regulacje. Zmieniające się prawo jest dodatkowym hamulcem aktywności.

6. Z punktu widzenia teorii zarządzania ważne jest, że nadmiar ekonomicznych instytucji stanowiących, czyli preregulowanie gospodarki, nie daje możliwości rozwinięcia się innowacyjnym firmom (Porter 2006). W kontekście zachowań innowacyjnych podmiotów gospodarujących szczególnie ważne są rozwiązania wchodzące w zakres polityki gospodarczej (Wojtyna, red. 2008), w tym polityki strukturalnej ukierunkowane na usprawnianie rynków (głównie rynku pracy), na przekształcanie mocy i zdolności technologicznych dla uzyskania konkurencyjności gospodarki, ułatwienia w rozwoju sektora badawczo-rozwojowego w powiązaniu z nakładami na B+R, wspieranie transferu wiedzy i technologii oraz napływu BIZ, tworzenie sieci usług doradczych dla biznesu itd.

Douglass North podkreśla, że „instytucje formalne są tworzone po to, by służyć interesom tych, którzy mają siłę przetargową projektować nowe reguły” (North 1990, s. 16). W świetle jego poglądów nie można oczekiwać, że państwo układów resortowo-korporacyjnych, postnomenklaturowych lub innych będzie zdolne do zagwarantowania spójnego ładu instytucjonalnego podporządkowanego strategicznym wyzwaniom rozwojowym i modernizacyjnym gospodarki.

Niesprawności rynków i koordynacji hierarchicznej wobec wyzwań nasilającej się konkurencji za pomocą innowacji wymuszają kolejne spontaniczne adaptacje mechanizmów koordynacji.

7. Istotne dla innowacyjnych zachowań wyznaczniki spójności/niespójności instytucjonalnej mają wielorakie źródła. Wśród nich zasadniczą rolę odgrywają instytucje związane z upowszechniającymi się sieciami gospodarczymi, a szczególnie z regułami funkcjonowania klastrów<sup>13</sup> jako struktur o zdecydowanie proinnowacyjnym ukierunkowa-

---

<sup>13</sup> Koncepcja gron (klastrów) jest „nowym sposobem myślenia o gospodarce narodowej, stanowej i miejskiej...”; „Stan gron w danej gospodarce daje nam istotny wgląd w jej potencjał produkcyjny i w czynniki ograniczające jej rozwój w przyszłości”, Por. *Grona a konkurencja. Nowe programy działania dla firm, państw i instytucji*, [w:] (Porter 2001, s. 246, 259).

niu. W odwrotnym kierunku oddziałują instytucje odziedziczone po gospodarce centralnie planowanej oraz płytkie ciągle zakorzenienie instytucji rynkowych.

Po dwudziestu latach transformacji czasoprzestrzenną specyfikę instytucjonalnych uwarunkowań zachowań innowacyjnych klastrów w Polsce tworzą nie tylko uniwersalne instytucje związane z regułami funkcjonowania klastra jako hybrydowej struktury koordynacji. Usieciowione środowisko klastra w kraju posocjalistycznym musi funkcjonować w warunkach płytkiego zakorzenienia instytucji rynkowych. Zostały one wprawdzie zadekretowane w sensie formalnym jako zespół norm prawnych porządku konkurencyjnego, jednakże nie oznacza to automatycznie, że normy te zinternalizowały się w powszechnych regułach myślenia i działania ludzi. Legislacja konstruktywistyczna osadzona w przyspieszonym lub – jak niektórzy twierdzą – „szokowym” procesie urynkowienia pozostaje w sprzeczności z powolnymi procesami dostosowawczymi reguł myślenia i działania ludzi. Reguły te odziedziczone po gospodarce centralnie planowanej są głęboko zakorzenione w kodzie kulturowym *homo sovieticus*.

8. Struktury sieciowe są efektywną odpowiedzią ze strony praktyki na niedomagania regulacji rynkowej i struktur hierarchicznych, a stopień nasycenia gospodarki nimi, np. w postaci klastrów może być miarą rozwoju innowacyjnego. Klastry, jako szczególny przypadek sieci opierają się na współdziałaniu wewnątrz sieci i konkurencji ukierunkowanej na zewnątrz. Stąd też są strukturami bardziej zgodnymi z wymaganiami turbulentnego otoczenia i naturą ludzką. Źródła proinnowacyjnego ukierunkowania klastra tkwią w jego specyficznych względem innych struktur rynkowych cechach i funkcjach wyrażających się m.in. w: sprzyjaniu upowszechnianiu świadomości i zachowań innowacyjnych; integrowaniu kooperacji dla innowacji; tworzeniu forum dialogu dla przedsiębiorstw, agencji i jednostek samorządowych, szkół i uniwersytetów oraz organizacji użyteczności publicznej; wymuszaniu dostosowań politycznych, makroekonomicznych i reguł gry do zmiany charakteru konkurencji. Z uwagi na te proinnowacyjne funkcje klastrów strategii rozwoju formułowane przez władze lokalne lub regionalne czy ogólnokrajowe powinny być ukierunkowane na tworzenie otoczenia instytucjonalnego przyjaznego dla powstawania i rozwoju sieciowych struktur gospodarczych w celu efektywnego wykorzystania potencjału innowacyjnego zawartego w specyficznych zasobach przestrzeni geograficznej.

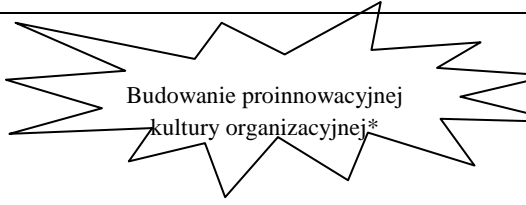
9. Potrzeba usprawniania zarządzania, jak dowodzą teoretycy nauk o zarządzaniu, ujawnia się zawsze wobec „(...) osób współpracujących ze sobą dla osiągnięcia pewnego celu i dysponujących zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi lub informacyjnymi” (Griffin, 2004, s. 27),

przy czym rozstrzygające znaczenie w tych usprawnieniach posiadają instrumenty oddziaływań na organizacyjne zachowania uczestników organizacji (Krzyżanowski 1992, s. 229). Jednakże każda ingerencja w te zachowania, aby była skuteczna, wymaga akceptacji (przyzwolenia), co implikuje potrzebę upodmiotowienia procesów zarządczych. W praktyce wachlarz możliwych zachowań w odpowiedzi na stosowane instrumenty zarządzania jest szeroki. W odniesieniu do innowacyjności przejawiającej się w postaci różnych zachowań innowacyjnych wymagane jest nie tylko przyzwolenie, ale zaangażowanie oparte na internalizacji celów przedsiębiorstwa w celach autonomicznych osób pełniących różne role. Dopiero wówczas możliwe jest ujawnienie się kreatywności w pełnej skali i wszechstronnej przedsiębiorczości, w tym na potrzeby innowacyjności.

10. Z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i doświadczeń zarządzania innowacjami wynika, że innowacyjność może być włączona we wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem, tworząc jeden z jego podsystemów. Jednakże problemy zarządzania innowacyjnością, szczególnie postrzeganą podmiotowo, w przeciwieństwie do zarządzania innowacjami, znacznie wykraczają poza ramy przedsiębiorstwa nastawionego na budowanie pozycji konkurencyjnej. Wynika to z celowości interpretowania innowacyjności od strony zdolności jednostek ludzkich do realizowania swojej podmiotowości w ramach równoczesnego odgrywania wielorakich ról społecznych i pełnienia różnych funkcji zawodowych. O ile zarządzanie innowacjami „sprowadza się jednak do oddziaływania bardziej na proces niż pojedyncze zachowania”<sup>14</sup>, to zarządzanie innowacyjnością wymaga ukierunkowania na ujawnianie się pożądaných zachowań innowacyjnych, w wyniku zintegrowanych oddziaływań na poziomie jednostek ludzkich, grup społecznych i zawodowych, ogółu społeczeństwa, zbiorowości pracowników (przedsiębiorstw) i gospodarki w sferze realnej i regulacyjnej, w układzie regionalnym, krajowym i ponadnarodowym (rys. 3). Wyłania się stąd potrzeba zintegrowanego podejścia do systemu zarządzania innowacyjnością, respektującego partycypację w jej procesie jak najszerszego spektrum aktorów gospodarki i społeczeństwa.

---

<sup>14</sup> Zob. (Pomykalski 2001, s. 78), a także (Pomykalski 2010, s. 311-335).

Podstawy zintegrowanego systemu zarządzania innowacyjnością	Rozumienie innowacyjności	Jednostki Grupy
	Budowanie innowacyjnych postaw	Ogół społeczeństwa
		Społeczność organizacji
	Uwarunkowania wynikające z regionalnych systemów innowacji	„Aktorzy” regionalni, lokalni
	Czerpanie z europejskiej koordynacji strategicznej w ramach krajowej polityki innowacyjnej, harmonizowanie strategii innowacyjności z wymaganiami globalizacji i struktur sieciowych	Politycy, Urzędnicy

Objaśnienie: \* - Kształt nadany organizacji symbolizuje efekty jej gry z otoczeniem

### Rys. 3. Poziomy podejścia do systemu zarządzania innowacyjnością od strony podmiotowej

Źródło: Opracowanie własne.

11. Dokonujące się już, najczęściej w ramach struktur sieciowych, włączanie w procesy kształtowania innowacyjności poszczególnych osób, rodzin, szkół, jednostek naukowych, przedsiębiorstw, gospodarek (regionalnych, krajowych, ponadnarodowych) jest odpowiedzią na rozumienie współczesnych i przyszłych wyzwań i zagrożeń. Na wszystkich wymienionych poziomach (rys. 3) można zidentyfikować podejmowane działania i funkcjonujące elementy zarządzania innowacyjnością. Dzieje się to jednak w dużym stopniu niezależnie od siebie, choć często w ramach tych samych programów wspieranych ze środków UE. W konsekwencji tego:

- nie ma gwarancji, że zachowania innowacyjne poszczególnych aktorów są oparte na jednolitym rozumieniu celów, funkcji, zadań, efektów i kosztów innowacyjności, a tym samym nie jest możliwe ukierunkowanie jej na zharmonizowanie rozwoju wszystkich sfer bytu ludzkiego;
- innowacyjność niekoniecznie traktowana jest jako kompetencja, o którą warto zabiegać tak jak o inne kompetencje zawodowe;
- niedostateczna jest świadomość występowania innowacyjności jako wartości, uniwersalnej, przesądzającej o treści realizowanych celów, co oznaczać może niedostrzeganie wyzwań rozwojowych i efektywnych sposobów egzekwowania podmiotowości oraz rozpoznawanie sytuacji wymagających wprowadzenia innowacji;

- widoczny jest brak poczucia powinności angażowania się w poszukiwanie nowych rozwiązań, które mogą przysparzać dodatniej sumy korzyści, łącznie z uwzględnianiem efektów zewnętrznych,
- brakuje wiedzy i umiejętności rozumienia sytuacji wymagających aktywności innowacyjnej i przejawiania zachowań innowacyjnych w tym zakresie;
- ograniczone są umiejętności skutecznego działania: dostrzegania możliwości, tworzenia i wykorzystywania istniejących warunków realizacyjnych, w tym w ramach zespołowej współpracy.

Przyjmowanie programów rozwoju opartych o innowacyjne rozwiązania oraz komercjalizację wyników prac badawczo-rozwojowych świadczy o docenianiu w rozwoju cywilizacyjnym roli wiedzy, a tym samym innowacji jako narzędzi stosowania wiedzy w praktyce oraz innowacyjności jako zdolności urzeczywistniania innowacji.

12. Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie musi zatem respektować rolę kontekstu instytucjonalnego globalnego, europejskiego, ogólnokrajowego, regionalnego z uwzględnieniem, że jednostka ludzka jest podmiotem procesów zarządczych (zarządzania/rządzenia) na różnych poziomach. Harmonizowanie procesów innowacyjnych musi mieć zatem charakter kompleksowy. Podmiotowy model zarządzania innowacyjnością powinien być wpisany we wszystkie obszary strukturyzowania instytucji. Tylko tą drogą jest możliwe budowanie od podstaw spójnych reguł myślenia i działania kształtujących dojrzałość innowacyjną uczestników procesów regulacyjnych i realnych.

### **Zakończenie**

Brak racjonalnego, kompleksowego, systemowo i planowo realizowanego zarządzania wiedzą sprawia, że wiele jej zasobów nie wykorzystuje się produktywnie w przedsiębiorstwach, na co wpływają zarówno przyczyny wewnętrzne jak i zewnętrzne względem przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2006, red. s. 368-372). Mają one przede wszystkim charakter systemowy i jako takie mogą być usuwane poprzez odpowiednie instytucjonalne oprzyrządowanie rynków przy wykorzystaniu zintegrowanej przestrzeni wiedzy.

Sytuację w zakresie postrzegania innowacyjności i możliwości spożytkowania jej w upowszechnianiu postępu cywilizacyjnego może zmienić zintegrowane podejście, z dowartościowaniem aspektu podmiotowego. Jeśli jednak innowacje i innowacyjność jako zdolność wprowadzania ich w praktyce zostaną zredukowane wyłącznie do narzędzi służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, jak to ma miejsce w warunkach globalizacji, liberalizacji i rewolucji informacyjno-telekomunikacyjnej, to braknie pod-

staw do upowszechniania zachowań innowacyjnych, a tym samym do odrobienia dystansu rozwojowego w przypadku kraju rozwijającego się jakim jest Polska. Możliwa jest wprowadzenie imitacji innowacji, lecz jej rezultatem staje się jedynie pogoń za *frontier innovation country*. Zintegrowane podejście z dowartościowaniem podmiotowego aspektu innowacyjności wymaga jednak dalszych badań, przynajmniej w trzech kierunkach.

Godne zainteresowania z uwagi na wyzwania przyszłości pod adresem innowacyjności jest szczegółowe zbadanie wskazanych w opracowaniu kompleksów instytucjonalnych w zintegrowanym podejściu i przy wykorzystaniu statystycznych procedur kwantyfikacji zmiennych instytucjonalnych w interdyscyplinarnym zespole składającym się z przedstawicieli różnych nauk społecznych. Celem tego procesu badawczego powinno być empiryczne oszacowanie wagi poszczególnych zmiennych instytucjonalnych w procesach innowacyjnych i wskazanie na pożądane kierunki zmian instytucjonalnych.

Innym ważnym wątkiem badawczym jest wyjaśnienie kierunków ewolucji praktyk organizacyjnych sieciowych struktur gospodarczych w zakresie innowacyjnych zachowań ich uczestników, oraz związków tych struktur nie tylko z charakterem konkurencji, ale również modelem rozwoju, jaki z tych praktyk może się wyłonić. Zwłaszcza chodzi o odpowiedź na pytanie, czy te praktyki mogą prowadzić ostatecznie do harmonizacji procesów rozwojowych w różnych wymiarach bytu ludzkiego, czy też mają charakter dezintegrujący procesy rozwojowe i jakie są możliwości modelowania tych praktyk za pomocą racjonalnych zmian instytucjonalnych.

Rozwijająca się w wyniku postępu nauki i technologii sieciowość i nasilająca się konkurencyjność sprawiają, że istniejące luki w nasyceniu zdobyciami nauki i technologii oraz ogromne różnice w poziomie i jakości życia w poszczególnych krajach i w skali międzynarodowej stają się barierami innowacyjności.

Na koniec należy zwrócić uwagę na potrzebę ulepszenia metodyki<sup>15</sup> pomiaru innowacyjności w celu dostosowania jej do potrzeb podmiotowego podejścia do innowacyjności. Będzie to zadanie niezmiernie skomplikowane z uwagi na to, że nie wszystko co jest istotne dla takiego podejścia da się zmierzyć za pomocą nie budzących zastrzeżeń metodycznych procedur pomiaru. Badanie instytucji jest niezmiernie ważne dla wyjaśnienia bezpośrednich źródeł barier i sił napędowych zachowań innowacyjnych. Zarzuty nieprecyzyjności nie tylko w kwestii metodyki pomiaru implikują potrzebę doskonalenia procesu badawczego, metod

---

<sup>15</sup> Powszechnie stosowane jest określenie metodologia, niezależnie czy chodzi o wymiar europejski czy światowy, zob. np. (UIS 2010), (KAM 2009) i edycje z poprzednich lat.



i narzędzi pomiaru, aby zarządzanie innowacyjnością mogło owocować skutecznymi odpowiedziami na zagrożenia i wyzwania rozwojowe.

Dr Teresa Bal-Woźniak  
Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania  
i Ekoinnowacyjności  
Politechnika Rzeszowska  
im. Ignacego Łukasiewicza

### Literatura

- Amabile T.M. (1998), *How to kill creativit*, "Harvard Business Review", Vol. 76, No. 5, pp. 76-87.
- Bal-Woźniak T. (2005), Kapitał intelektualny i kierunki wspomagania jego rozwoju, [w:] Skrzypek E. (red.), *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, T. 1, UMCS, Lublin, s. 13-21.
- Bal-Woźniak T. (2009), Innowacyjność jako kryterium sprawności systemu ekonomicznego a społeczna gospodarka rynkowa, [w:] Lis S. (red.), *Społeczna gospodarka rynkowa. W poszukiwaniu modelu rozwoju gospodarczego krajów postsocjalistycznych*, „Prace i Studia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Nr 4, s. 429-438.
- Barber B.R. (2008), *Skonsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantylizuje dorosłych i połyka obywateli*, Wydawnictwo MUZA, Warszawa.
- Bard A., Söderqvist J., (2006), *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Beck U. (2002), *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Bogle J.C. (2009), *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, Warszawa.
- Borkowska S. (2005), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Borkowska S. (red.) (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Castells M. (2007), *Wiek informacji: ekonomia, społeczeństwo i kultura*, Tom 1. *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J., (2006), *Open innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
- Chmielecki A. (1999), *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dodgson M., Gann D.M., Salter A., (2008), *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford.
- EIS (2009), European Innovation Scoreboard. Comparative Analysis of Innovation Performance, UNU-MERIT, Brussels 2010, 17 March, pp. 1-74, <<http://www.proinno-europe.eu/metrics>>
- Francik A. (2005), *Innowacyjność społeczeństwa jako warunek kreowania gospodarki opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 671, s. 5-20.
- Fukuyama F. (2004), *Koniec człowieka*, Znak, Kraków.
- Giddens A. (2006), *Nowoczesność i tożsamość. "Ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Harrison L.E, Huntington S. P., (red.) (2003), *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Hollander H., Cruysen van A., (2008), *Rethinking the European Innovation Scoreboard: A New Metodology for 2008-2010*, Pro Inno Europe, Brussels, September, pp. 1-40.
- IUS (2010). Innovation Union Scoreboard 2010. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation, UNU-MERIT, Brussels 2011, 1 February, pp. 1-73, <<http://www.proinno-europe.eu/metrics>>.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jasiński A.H. (2006), *Innowacje i transfer innowacji w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.
- KAM (2009). The Knowledge for Development (K4D). KEI and KI Indexes, The World Bank Group, Washington, July, [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_page5.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp).
- Kamiński A.Z., Kamiński B., (2004), *Korupcja rządów. Państwa pokomunistyczne wobec globalizacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN & TRIO, Warszawa.

- Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny: Badania potencjału regionu*, Centrum Badań Naukowych i Funduszy Zewnętrznych, UMCS, Lublin 2005.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., (2005), *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa.
- King A.W., Fowler S.W., Zeithaml C.P., (2001), *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The middle-management edge*, "Academy of Management Executive", Vol. 15, No. 2, pp. 95-106.
- Kleer J., Galwas B., Wierzbicki A.P., (red.) (2009), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mądrzycki S. (1964), *Postawy jako składnik osobowości*, „Przegląd Psychologiczny”, Nr 8, s. 105-122.
- Marciniak S. (2010), *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mishan E. (1996), *Spór o wzrost gospodarczy*, PIW, Warszawa.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H., (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990.
- Nowak S. (1973), *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] *Teorie postaw*, (red.) S. Nowak, PWN, Warszawa.
- Okoń-Horodyńska E. (2008), *Edukacja dla innowacji*, [w:] *Przyszłość systemu szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Nr 1/31, s. 34-54.
- Okoń-Horodyńska E. (red.) (2004), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, PTE i UJ, Warszawa.
- Płowiec U. (red.) (2010), *Innowacyjna Polska w Europie 2020. Szanse i zagrożenia trwałego rozwoju*, PWE, Warszawa.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Pomykański A. (2010), *Zarządzanie procesem innowacji*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B., (red.) *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 311-335.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna: Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Postman N. (1995), *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May – June 1990, pp. 79-91.
- Raport o kapitale intelektualnym Polski 2008*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008.
- Rathus S.A. (2006), *Psychologia współczesna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 500.
- Rifkin J. (2001), *Koniec pracy, schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Rogall H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Romer P. (1986), In Returns and Long-Run Growth, „Journal of Political Economy”, Vol. 94, No. 5, pp. 1002-1037.
- Scott R. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wydawnictwo ABC, Warszawa.
- Sitko W., Rakowska A., (eds.) (2007), *Creating the Entrepreneurship in Contemporary Organizations*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń.
- Stankiewicz M.J. (red.) (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Solow R.M. (1956), Technical Change and the Aggregate Production Function, „Review of Economics and Statistics”, Vol. 39, pp. 312-320.
- Tomaszewski T. (1977), Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot, [w:] Reykowski J., Owczynnikowa O.W. i Obuchowski K., (red), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, Ossolineum, s. 59-74.
- 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 1997.
- Virillo P. (2006), *Bomba informacyjna*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- WEF, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>.
- Wierzbicki A.P. (2009), *Edukacja i kultura wyznaczniki rozwoju i kreatywności. Ogólne aspekty interdyscyplinarne*, „Przyszłość. Świat-Europa-Polska”, Nr 1, s. 78-87.

- Wierzbicki A.P. (2009), *Knowledge creation theories and rational theory of intuition*, "International Journal for Knowledge and Systems Science", No. 1, pp.17-25.
- Wierzbicki A.P. and Nakamori Y., (2006), *Creative Space: Models of Creative Processes for the Knowledge Civilization Age*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Wierzbicki A.P., Nakamori Y., (eds.) (2007), *Creative Environments: Issues of Creativity Support for the Knowledge Civilization Age*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Wojtyna A. (red.) (2004), *Instytucje a polityka ekonomiczna w krajach nas średnim poziomie rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- World Declaration on Education for All and Framework for Action to meet Basic Learning Needs, World Conference on "Education for All", New York 1990.
- Woźniak M.G. (2006), Czy ekonomia musi być bezradna wobec zagrożeń globalnych ludzkości, [w:] Partycki S., (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 116-131.
- Woźniak M.G. (2010), Paradoxy rozwoju kapitału ludzkiego a modernizacja gospodarki dla zintegrowanego rozwoju, [w:] Kleer J., Wierzbicki A.P., Galwas B., Kuźnicki L., (red.), *Wyzwania przyszłości – szanse i zagrożenia*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa, s. 304-325.
- Zienkowski L. (2004), Czy Polska polityka makroekonomiczna zawiera paradygmat wzrostu innowacyjności gospodarki, [w:] Okoń-Horodyńska E. (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, PTE i UJ, Kraków, s. 7-23.

*Teresa Bal-Woźniak*

### **Innovativeness in the Role of Universal Competence in Popularising Civilisation Development**

**Abstract.** The article postulates a change in the paradigm of thinking of innovativeness. The very basic assumption relies on a currently dominating technocentric approach to innovativeness that arises from individualistic creativity. Consequently, the innovative potential of network economy and information society is not properly used for harmonising technology development along with other walks of human life. The author reckons that popularisation of innovative competences is limited to delays in institutional adjustments to challenges and threats to globaliza-

tion, liberalization and technocentric culture of the era of informationism. In order to overcome such threats it is useful to adopt an integrated approach towards innovativeness which appreciates the subjective aspect of an individual within an innovative process. As a result, the author perceives institutions as the subsystem of correlated complexes and drive forces or barriers to innovative behaviours. Such an approach is posed by a perspective of making innovativeness a universal competence and its application in popularising civilisation development.

**Keywords:** innovativeness, innovative competences, subjective approach to innovativeness, integrated model of innovativeness.