

obrazowo jako napełnianie czary, kielicha, do którego, różni specjaliści wrzucają krople wiedzy i co ważniejsze doświadczenia, a kiedy czara się napełni i przeleje, to ten, który wrzucił ostatnią kroplę nazywany jest odkrywcą. Na innowację pracują latami całe tabuny specjalistów i to z różnych dziedzin wiedzy i umiejętności. Dostrzeżenie innowacji też nie jest proste, często patrzymy, a nie widzimy, słuchamy, a nie słyszymy, mówimy, ale nie zawsze rozumiemy meritum w naszej wypowiedzi. Niech refleksję wywoła zdarzenie wybitnego fizyka prof. Ampera. Hodował on koty, a gdy kotka się okociła polecił dozorczy wyciąć drzwiach dwie dziury, dużą dla kotki, małą dla kociaków. Dozorca powiedział „panie profesorze te małe koty przejdą też przez tę dużą dziurę”. „Rzeczywiście nie pomyślałem o tym!” - zauważył Amper. Tak dzieje się z większością odkryć i innowacji, niby są oczywiste, a jak trudno je dostrzec. **Innowacyjność**, to *zmiany*, od małych, drobnych, usprawnień często nawet niezauważalnych w firmie, aż po zasadnicze restrukturyzacje. Przy wprowadzaniu innowacji konieczny jest sukces, który trzeba określić, nazwać, dobrze zaplanować, a potem wypracować. Bez pracy nie ma kołaczy- głosi staropolskie przysłowie. Sukces firmy czy osoby wprowadzającej zmiany zależy od dobrego przygotowania, a w tym należy pamiętać i zrealizować ważną maksymę: **jak zmieniać, aby nie wystraszyć współpracowników**, a wręcz przeciwnie –**aby zmotywować ich pozytywnie do działania** na rzecz wprowadzanej zmiany. Bez innowacyjności, bez zmian nie ma rozwoju. Efekt układu się pomiędzy dwoma skrajnymi przypadkami:.

Innowacje ewolucyjne (nazywane też, poprawcze, inkrementalne, kazein, usprawniające) polegają na usprawnieniu istniejących propozycji, ich poprawianiu, drobnych naprawach dokonanych w produktach, ich elementach, procesach wytwórczych i innych. Niewiele przekraczają granicę dotychczas stosowanych rozwiązań.

Innowacje rewolucyjne (radikalne) opisują rozwiązania prowadzące do zdecydowanych zmian. Zazwyczaj nie były one dotychczas znane lub nie istniały na rynku. Często wyprzedzają „czas”. Zmieniają zasady gry rynkowej. Oznaczają inne horyzonty, możliwości, szanse ale i zagrożenia. Są zasobochłonne. Wymagają ponoszenia bardzo dużych nakładów, które nie oznaczają wcale, że doprowadzą do oczekiwanych, zamierzonych efektów. Nie są wynikiem ciągłości procesu innowacyjnego. Choć ich powstanie jest trudne do przewidzenia, to jednak rzadko bywają efektem przypadku. Chyba, że przyjmuje się powiedzenie noblisty, że „przypadek pomaga przygotowanemu”. Wypracowanie, a także wprowadzenie innowacji rewolucyjnej wymaga dużej odwagi, determinacji, zdecydowania, wiary w sukces oraz ryzyka. Często wymaga zdecydowanych działań wbrew pierwotnym negatywnym sygnałom z rynku czy własnej organizacji. Pokonanie tych negatywnych sygnałów wymaga wielkiej determinacji menedżera, a często wspartych dodatkowymi nakładami finansowymi.

Przedsiębiorczość jako aktywność *materializowania pomysłów* czyli wprowadzanie ich w życie, to realizacja różnych pomysłów, propozycji, projektów, rozwiązań z uwzględnieniem ich roli w przyszłości. W ten sposób innowacje stają się rzeczywistością, funkcjonują w życiu gospodarczym, społecznym, czy politycznym.

Powstawanie innowacji. Innowacje są wyzwaniem i nakazem chwili w XXI wieku. Pomysł na zmianę jest zawsze wytworzony przez jeden umysł, przez jednego człowieka, nie wyklucza to faktu, że na powstanie tego pomysłu może i ma istotny wpływ wielu ludzi poprzez ich wiedzę, umiejętności, doświadczenie, mądrość. W powstawaniu pomysłów pozytywną i wspierającą rolę odgrywa zespół zadaniowy. Wnosi on odpowiednią potrzebną wiedzę, a poprzez zbiór skojarzeń naprowadza umysł twórcy na właściwe rozwiązania. To właśnie skojarzenia powodują powstawanie nowego obrazu, który prowadzi do zmiany. Decyduje wyobraźnia twórcy. Aby zmienić, czyli wypracować i wprowadzić innowację trzeba (generalnie) spełnić następujące warunki. Potrzebna nam jest:

- Wyobraźnia

- Wiedza
- Integracja w firmie

Albert Einstein słusznie zauważa, „Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza. Wiedza jest zawsze ograniczona, wyobraźnia ogarnia cały wszechświat.” Zasadnicze nasze działanie powinno być nastawione na rozwój wyobraźni, a wtedy posiadaną przez nas wiedzę można wykorzystać w sposób bardziej skuteczny i ekonomiczny. Przystępując do działania zazwyczaj brakuje nam potrzebnej wiedzy, wtedy trzeba nakreślić obszary brakującej, a potrzebnej nam wiedzy i ustalić sposoby jej uzyskania.

Cechy przywódcze odgrywają istotną rolę przy wprowadzaniu zmian, a w szczególności zmian globalnych. Wałęsę charakteryzuje wielka pomysłowość i innowacyjność w ocenie sytuacji sfery realnej, którą łatwo przekłada na rozwiązania innowacyjne. Jego spostrzeżenia, propozycje są łatwo przechwytywane i rozwijane przez ludzi, którzy mają je wprowadzić do funkcjonowania w rzeczywistości. Wałęsa wykazuje również wielką przedsiębiorczość, aktywność przy realizowaniu zmian. Klerk stwierdza: *„...komunizm wywodził swoją wyjątkową prawowitość z dwóch podstawowych problemów Po pierwsze udowadniał moralną wyższość racjonalizmu nad religią nazywaną przezeń zabobonem. Po drugie twierdził, że rządzi w imieniu i na rzecz klas pracujących. Polska zakwestionowała komunizm dokładnie w tych dwóch frontach. A w centrum tego głębokiego moralnego i ideologicznego sprzeciwu w Polsce był Lech Wałęsa”* (Wałęsa 2008 str. 34)

2. Określenie wizji przyszłości.

Każdą zmianę powinna poprzedzać wizja. Jest ona wyobrażeniem przyszłości, w której przygotowywana - projektowana innowacja zajmie istotny „kawałek” przyszłej rzeczywistości. Wizja opisuje spodziewaną, oczekiwaną, przyszłość, stan przyszłości z jego uwarunkowaniami, trudnościami i problemami, w sensie bardzo szerokim. Aby zmiany były korzystne, skuteczne, efektywne i trwałe musimy mieć wizję przyszłości, w której osadzimy proponowaną zmianę. Im wizja jest bardziej konkretna i realna tym lepiej dla zmiany. Należy wyraźnie odróżniać wizję przyszłości od pomysłu na zmianę. Wizja jest tylko wyobrażeniem-odkodowaniem przyszłości, natomiast pomysł jest sposobem na zmianę, która będzie wprowadzona w tę rzeczywistość, a do tego potrzebna jest przedsiębiorczość.

Wizje powinien posiadać lider zmiany, osoba, która bierze na siebie ciężar wprowadzenia innowacji oraz odpowiedzialność za uzyskane wyniki. Już wiele wieków temu zauważył Seneka *„jeśli nie wiesz do jakiego portu zmierzasz to żaden wiatr nie jest dla Ciebie korzystny”*. Brak wizji to chaos. Jesteśmy miotani burzą pomysłów, które zazwyczaj układają się przeciwstawne kierunki działania. Jeśli jednak mamy wizje, to nie należy działać pochopnie warto się głęboko zastanowić, zanalizować, sytuację dziś i w przyszłości, stosując wiele różnych metod, z pośród których dobre efekty można osiągnąć stosując metodę SWOT¹. Metoda ta pozwala uwzględnić wszystkie za i przeciw dla propozycji zmiany oraz mocne i słabe strony w aktualnej sytuacji. Tak analiza kierkuje i wspomaga działania dla zrealizowanie innowacji spełniającej wizję, zabezpieczając się przed niewłaściwymi krokami. Jest też pewna prawidłowość każdej zmiany, o której należy pamiętać i uwzględniać w działaniach, że wizja formułowana w początkowych fazach zmiany może ulegać i zazwyczaj ulega znaczącym weryfikacjom wraz z rozwojem sytuacji. Życie jest bogatsze od wyobrażeń, stąd efekt ostateczny jest zawsze bardziej mięsisty, niż wstępne założenia.

¹ SWOT (akronim od angielskich słów) znana i ważna metoda oceny sytuacji i wyznaczenie kierunków działania. Zestawia proponowane rozwiązanie w układzie korzyści i zagrożeń odnosząc je do aktualnej sytuacji firmy z punktu widzenia jej słabych i mocnych stron w tym rozwiązaniu.

Wizja formułowana przez Wałęsę w najogólniejszym ujęciu sprowadzała się do walki o **godność** człowieka w państwie, organizacji czy firmie. Ta wizja była kontynuacją a raczej następnym etapem walki cywilizacyjnej, której pierwszy etap stanowiły osiągnięcia Rewolucji Francuskiej z XVIII wieku. Walczyła ona o równe prawa ludzi, a głównym hasłem było „równość, wolność i braterstwo”. W bardziej szczegółowych wyobrażeniach była wizja Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego, jako rzeczywistego reprezentanta robotniczego. Tak i w przypadku Polski, rzeczywistość okazała się bogatsza. Efektem ruchu społecznego Solidarności, kierowanego przez Wałęsę była zmiana systemu społeczno-gospodarczego. Socjalizm został zastąpiony kapitalizmem. Uzyskaliśmy wolność, jako kraj, wychodząc z bloku sowieckiego.

3. Ustalenie misji organizacji.

Żeby zmienić trzeba mieć jasno określone cele. Misja wyraża najbardziej zintegrowany cel. Misja jest czymś bardziej konkretnym niż wizja i odnosi się do roli, przeznaczenia organizacji gospodarczej, politycznej czy społecznej w zaistniałej rzeczywistości wywołanej dążeniem do zrealizowania wizji. Przykładem rozróżniającym wizję od misji opisuje podejścia koncernu samochodowego Forda. Wizją dla założyciela koncernu było „*wszyscy amerykańskie w samochodach*” misją natomiast „*zrobię samochód dla każdego Amerykanina*”. Rozróżnianie pomiędzy wizją i misją jest szczególnie ważne przy projektowaniu zmian w firmach gospodarczych, politycznych czy układach społecznych. Szczególne znaczenie przyjmuje misja przy zmianach politycznych. Jest ona jednym z głównych wyznaczników funkcjonowania partii politycznych, określa w generaliach zakres zasadniczych zainteresowań partii oraz kieruje jej działanie. Misja odróżnia jedną partię od drugiej. Koncentrowanie się na misji danej partii politycznej, ułatwia określenie jej funkcjonowania w układzie politycznym. Misja pozwala wyprowadzić, podporządkować i uhierarchizować cele organizacji. Wałęsa formułował misję w kategoriach działań związkowych, dążąc do samodzielności Związku Zawodowego i oderwania ich jako instrumentu manipulacyjnego przez naczelną kierownictwo wówczas rządzącej partii. Misja wyrażała się już poprzez nazwę Niezależne Samorządne Związki Zawodowe.

Analiza sytuacji. Wszelkie zmiany powinny być, a właściwie muszą być, poparte jak najbardziej dokładną analizą aktualnej sytuacji odnoszonej i widzianej w perspektywie przygotowywanej zmiany. Analiza sytuacji musi być dokonana z perspektywy wizji z jednoznacznym ukierunkowaniem na misję. Wykonanie dobrej analizy „eks-ante”, czyli zobaczenia innowacji w kontekście przyszłości jest wielką sztuką myślenia wizjonerskiego o przyszłości. Wymaga ostrożnej i stałej modyfikacji w czasie. Analiza „ex-post”, czyli po fakcie jest przywilejem dziennikarzy, którzy mogą snuć różne rozważania, co by było, gdyby... Można to porównać do sprawozdania z meczu piłkarskiego, gdy dziennikarze stwierdzają autorytatywnie jak to można, a nawet trzeba było strzelić zwycięskiego gola! Inną formą analizy ex-post są sytuacje często obserwowane w życiu, że do „orderów” i nagród za wprowadzenie zmiany wpychają się ludzie, którzy mieli w niej niewielki udział, lub w ogóle w niej nie uczestniczyli

Rozpoczynając analizę sytuacji znany jest tylko stan bieżący, faktyczny dla danego momentu przygotowania lub wprowadzenia zmiany. Należy go rozpatrywać i analizować nie tylko dla sytuacji aktualnych, ale głównie w kontekście posiadanej wizji, a więc należy „zobaczyć” taki stan (sytuacje), które zaistnieją po wprowadzeniu zmiany. Wraz z rozwojem wprowadzanej zmiany, z postępem rosnącej innowacji, jednocześnie zmienia się jej stan bieżący (aktualny) a także może się zmieniać wizja, a zatem analiza sytuacji jest procesem ciągłym, wzrastającym

i dostosowanym do zmiany. Nie należy jej jednak przeprowadzać zbyt często, a jedynie po znaczących osiągnięciach.

Łatwiejsza jest analiza „eks-post”, gdy znane są już uzyskane rezultaty. Przeprowadzenie jej ma także znaczenie, jako forma nauki, gdyż można wychwycić i przeanalizować popełnione błędy lub niedociągnięcia, aby ich uniknąć w przyszłości, przy podobnych lub zbliżonych zmianach. Jest to nauka poprzez popełnione błędy. Analizę sytuacji należy rozpoczynać od metody SWOT, a następnie, w razie potrzeby uzupełniać innymi metodami analizy sytuacji. Metoda SWOT wnosi dwa ważne obszary badawcze: pierwszy to szanse i zagrożenia odnoszone do wizji i misji organizacji, czyli oczekiwanego stanu przyszłości oraz drugi to mocne i słabe strony organizacji w realizacji, tych wizji i misji. Zderzenie tych dwóch obszarów ułatwia określenie kierunków poszukiwań dla zmiany oraz poszukiwanie potrzebnych pomysłów na zmianę. Analizę metodą SWOT można, a nawet trzeba ponownie przeprowadzać, gdy zmiana uzyskuje znaczący postęp. Nowe sytuacje, uwarunkowania i problemy mogą przyczyniać się do innych kierunków poszukiwania pomysłów na zmianę oraz innych pomysłów i propozycji uzyskania korzystniejszej zmiany.

W analizie sytuacji duże znaczenie ma postawa naczelnego kierownictwa, jako głównego ośrodka decyzyjnego, który może formalnie wyrażać chęć zmiany a faktycznie blokować wszelkie ruchy. W każdej organizacji zawsze jest grupa ludzi, która pod pozorami chęci i pomocy działa destrukcyjnie. Powielane są hasła i działania typu: „*Zmieniajcie tak, aby nic nie było zmienione*” (np. konsekwentnie stosowane w PZPN). Wałęsa musiał się zmagać z hasłem kierownictwa Polski Ludowej, które głosiło „*reformy –TAK, wypaczenia –NIE*” lub „*socjalizm –Tak, wypaczenia NIE*”. Jest to bardzo zręczne, a zarazem perfidne zestawienie wytycznych, pozornie wyrażające dobrą wolę i nastawienie na zmiany a w rzeczywistości jest działaniem, aby nic nie zmieniać, bo gdzie jest granica pomiędzy reformami a wypaczeniem oraz jak łatwo ją przesuwając w dowolną stronę. Wałęsa nie wchodził w polemiki z tym podstępym hasłem i działał tu na zasadzie „*róbmy swoje*”, jak ciekawie wskazywał poeta Wojciech Młynarski. Był w tym działaniu konsekwentny, potrafił zapanować na sytuacją i wycofać się, gdy potrzeba. Postępowanie Wałęsy jest wskazaniem dla wszystkich innowatorów – trzeba wierzyć w końcowy sukces i konsekwentnie, krok po kroku, realizować zamiar zmiany – innowacji. Dobro zawsze się rodzi w bólach, ale ma dobrą podstawę.

4. Określenie celu (celów) zmiany.

Z misji wynikają konkretne wiązki celów, które wraz z niższym szczeblem organizacyjnym stają się coraz bardziej szczegółowe. W zmianach globalnych trudno jest jednoznacznie sformułować cel zmiany. Jeśli jest za dużo wyznaczonych celów, łatwo się pogubić i nie osiągnąć zmiany. Gdy zbyt wiele musi być zmienione, aby właściwy cel był osiągnięty to lepiej przestać na określeniu strategicznego kierunku oczekiwanej zmiany. Nie oznacza to wcale, że pomijamy określenie celu (celów). Zbyt jawne czy jednoznaczne lub radykalne sformułowanie celu może budzić wiele niepotrzebnych oporów. Podwładni mogą obawiać się zmiany i choć jej oczekują, to jednak mogą przyjmować postawy bierne, które zamiast pomagać w szczęśliwym osiągnięciu sukcesu prowadzą do blokowania postępu, wspierając przeciwników. Naczelne kierownictwo, a właściwie lider zmiany musi określić, sobie cel, który chce osiągnąć. Zmiana w gospodarce, czy polityce jest zbyt poważnym zagadnieniem, aby zostawić ją całkowicie jako zdarzenie spontaniczne. Jest to zbyt wielkie niebezpieczeństwo wprowadzenia chaosu.

Przy zmianach globalnych cel powinien być sformułowany bardziej jakościowo niż ilościowo. Sformułowanie jakościowe, werbalne z dobrym i obrazowym doborem słów rozwija przedsiębiorczość podwładnych. Nie określa wyraźnie wyniku, jednak formułuje i

wyznacza kierunek poszukiwań. Ukazuje wizerunek przyszłości w postaci hasła, a szczególnie obrazu, który jest magnesem ściągającym uwagę podwładnych i zainteresowanych. Jest ono prostsze w realizacji prowadząc do większej palety możliwości. Posiada znaczącą siłę przebicia i oddziaływania. Ma znaczenie dla podwładnych, którzy mogą do niego zawsze powracać i różnie interpretować w rozwoju wprowadzanej zmiany. Zapis werbalny celów ma zawsze mniejszą siłę nośną niż jego prezentacja w postaci obrazu. Taka forma formułowania celów jest charakterystyczna bardziej dla przywódców, trybunów ludowych, niż menedżerów. Zdecydowanie korzystna w działaniach politycznych, ale także przydatna w działaniach gospodarczych i społecznych.

Praca menedżerów w korporacjach czy małych firmach wymaga formułowanie celów także (może głównie), w postaci ilościowej. Wymierność jest ono bardziej potrzebne w dalszych fazach wprowadzanej zmiany, gdy zręby rodzącej się zmiany zaczynają być wyraźniej widoczne. Jest określeniem wyraźnych wyników, które mają być osiągnięte. Kieruje myślenie na wyniki, mające powstać jako efekt zmiany, natomiast osiągnięcie zmiany staje się niejako zagadnieniem drugorzędym.

Cel powinien być sformułowany krótko z małą liczbą słów. Do lepszej akceptacji przez podwładnych, a tym samym do łatwiejszego realizowania zamierzeń przyczynia się cel sformułowany hasłowo z doborem słów mających dynamikę i oddziaływanie społeczne, chwytliwych dla ucha, sprzyjające wizualizacji przyszłości.

Jakościowe sformułowanie celu jest bardzo przydatne dla zmian politycznych i zostało sprawnie wykorzystywane przez Wałęsę. Wielką zaletą Lecha Wałęsy, a właściwie Jego unikalną cechą było (jest) tworzenie celów w postaci wyobrażeń, obrazów, które formułował w licznych wystąpieniach dla wyznaczania zmiany systemu społeczno-gospodarczego w Polsce. Wyobrażenia te są bardzo trafnie dobrane do sytuacji, plastyczne, wizjonerskie, działają jak barwne, soczyste obrazy, przemawiając do wyobraźni odbiorców oraz inspirując liczne rzesze ludzi do działania. Ludzie przekładają wyobrażenia Wałęsy na własny zestaw celów, odpowiadający ich sytuacji, potrzebom, możliwościom, wpisujących się w ich temperament, wiedzę, sposób rozumowania oraz świadome lub podświadome myślenie o przyszłości Polski.

Gra (operowanie) celami zmiany. Jest ciekawą innowacją metodyczną wprowadzoną przez Lecha Wałęsę, polegająca na prowadzenie specyficznej, gry zmieniającej cele przygotowywanej zmiany odpowiednio do zmieniającej się czyli bieżącej sytuacji. Metoda gry celami jest ważna ze względów operacyjnych i jest podobna do wbijania gwoźdźnia w ścianę, powodując swoista huśtawkę czy sinusoida nastrojów – od uderzania do wycofywania się. W pewnym momencie lider formułuje cel dość jednoznacznie i bardzo radykalnie, ale gdy narastają opory, które zaczynają podważać możliwość zmiany, lider wycofuje się, zmienia znaczenie celu, wprowadza sformułowania „bardziej łagodne”, przystępne, mieszczące się w granicach dopuszczalnych na danym etapie wprowadzanej zmiany. Gdy opory osłabną ponownie zgłasza właściwy cel w bardziej jednoznacznej, „ostrzejszej” postaci. Działanie to powtarza kilkakrotnie, będąc konsekwentnym w działaniu.

Gra celami jest bardzo trudnym zagadnieniem, jest „chodzeniem po krawędzi”, jest bardzo czuła na osobowość lidera. Łatwo przekroczyć granicę, będąc posądzony o nieuczciwość, czy nierzetelność, a w konsekwencji odrzuconym poza margines toczącej się zmiany. Lider musi kierować się znaczącym wyczuciem politycznym i społecznym, adekwatnym do bieżącej sytuacji. Musi głęboko wierzyć w powodzenie wprowadzanej zmiany. Każde jego załamanie, niepewność, niewłaściwy krok będą nagłaśniane z dorabianiem ideologii negatywnych lub wręcz zagrażających zmianie. Charyzma Wałęsy pozwalała mu umiejętnie, adekwatnie dostosowywanie się do bieżących sytuacji.

Ustalanie obszarów zmiany. Misja, cele pozwalają określić obszary do zmian oraz poklasyfikować je zgodnie z priorytetami wprowadzania zmian. Nie można, a nawet nie wolno zmieniać wszystkiego w jednym czasie. Zmiana globalna powstaje jako suma zmian cząstkowych. Nadmiar zmian cząstkowych utrudnia zmianę, ale lepiej mieć więcej małych zmian niż zablokować się na jednej ogromnej zmianie.

Należy wyznaczyć obszary, nadając im odpowiednią rangę i kolejność przy wprowadzania zmiany. Wyznaczanie obszarów można porównać do budowy domu: dach nie może być konstruowany przed zrobieniem fundamentów i postawieniem ścian, jakkolwiek materiały na konstrukcję dachu mogą być gromadzone dużo wcześniej.

5. Metody operacyjne dla wypracowania zmiany

Pomocnym w wypracowaniu innowacji zarówno ewolucyjnych jak i rewolucyjnych są metody operacyjne tworzenia pomysłów. (Antoszkiewicz 2008). Naturalnie można wytworzyć pomysł intuicyjnie, ale lepsze rezultaty uzyskuje się przy postępowaniu metodycznym.

Analiza wartości i jej rola. Metoda daje dobre wyniki przy projektowaniu wyrobów.

Burza mózgów. Metoda burzy mózgów powinna być stosowana w projektach nie tylko globalnych, w postaci metodycznej, gdyż wtedy prowadzi do uzyskania lepszych wyników oraz pozwala na ich systematyczną ocenę. Burza mózgów nie może się jednak sprowadzać do spontanicznej niekontrolowanej dyskusji, bo chociaż przynosi efekty to jednak wiele pomysłów jest utraconych.

Metoda Advocatus diaboli. W przygotowaniu i wprowadzaniu projektów zmian globalnych zarówno gospodarczych jak i społecznych czy politycznych metoda advocatus diaboli (adwokat diabła) spełnia bardzo ważną rolę. Lider a nawet zespół pracujący nad zmianą często jest tak zafascynowany proponowanymi przez siebie projektami, że nie dostrzega zagrożeń, wad czy też słabości rozwiązań. Metoda adwokata diabła wnosi obowiązek wynajdowania słabości i niedopracowania w zgłaszanych projektach oraz skrajnych opinii i ocen, dostarczając zarazem pozytywnych opinii i wniosków, a także uzupełniających pomysłów.

Metoda „Za i Przeciw”, w której analizie poddany jest każdy zgłaszany pomysł. Ich analiza efekcie wzbogaca projekt eliminując lub pomniejszając ewentualne niedoskonałości.

Szczelina innowacyjna. Wymagające zmiany, globalne systemy polityczne, społeczne czy gospodarcze korporacje, koncerny tworzą struktury, które de facto stają się wielkim górami nie do przebycia. Tak jest zawsze z istniejącymi, dotychczasowymi rozwiązaniami. Przez fakt ich istnienia nie można wprowadzić zmiany. Nowe rozwiązanie potrzebuje miejsca dla siebie inaczej zginie. „*Stary las zagłusza młode drzewka*”. Potrzebna jest realizacja zalecenia heurystycznego „*niszcz, twórz i udoskonalaj*”, choć zakres niszczenia jest zawsze względny. Tak się dzieje w korporacjach, koncernach, firmach, opory przeciwko zmianom mają znaczenie i natężenie, nie pozwalając wyjść z istniejących utrudnień, zagrożeń, szantaży, na inną drogę, aby można było wprowadzić twórcze poszukiwania, do zmian. Mówiąc inaczej trzeba w tych górach niemożności wytworzyć szczelinę. Ta droga ma prowadzić do doliny szczęśliwości dla nowych pomysłów, tworzenia innowacji, wprowadzania zmian. W ten sposób powstają sytuacje i stany podekscytowania emocjonalnego, które pozwalają wykopać stare, zatwardziałe czy „betonowe” rozwiązania i znaleźć miejsce na nowe, lepsze, potrzebne

pomysły czyli usprawnić, zmienić system, organizacje, czy sposoby funkcjonowania. Tak można i trzeba postępować w odniesieniu do korporacji, koncernów, małych i średnich przedsiębiorstw restrukturyzując i zmieniając je na organizacje bardziej innowacyjne i lepiej funkcjonujące w stale zmieniającym się rynku. Uzyskanie „szczelin innowacyjnych” jest specjalnie wydajne, potrzebne i twórcze, dając dużo dobrych i znaczących rezultatów. Wiedzie do tworzenia unikalnych aliansów pomiędzy osobami, instytucjami, organizacjami, a w przypadkach gospodarczych pomiędzy korporacjami, koncernami czy firmami. Powstające wtedy, koneksje osobowe czy korporacyjne (alianse), które mogą być szerokie, różne i zróżnicowane. W konsekwencji jest możliwość powstawania Siatki Aliansów, dzięki czemu tworzą się nowe sytuacje, z możliwości przyspieszonego wypracowania zmian, ale najważniejsze stany emocjonalne, z które stymulują, zachęcając do zgłaszania nowych propozycji, rodzą się zatem dobre pomysły zwiększając dynamikę przygotowania i przeprowadzania zmiany. Dzięki temu mogą być wypracowane innowacje, które transformują się w korzystny układ polityczny lub zyskowy biznes.

Tę ciekawą i wydajną techniką szczeliny innowacyjnej o różnym natężeniu w praktycznym zastosowaniu wprowadzania zmian politycznych, zawdzięczamy Lechowi Wałęsie.

Komunizm w Polsce chociaż był niesprawnym to jednak był „wielookim koniem na glinianych nogach”, który dysponował aparatem władzy i przemocy, tworząc wysokie, skaliste góry trudne do przebycia, które wielu zniechęcały. Żeby dokonać zmiany Wałęsa działając intuicyjnie, wytwarzał liczne szczeliny, rozłamy, wąwozy, w różnych obszarach systemu komunistycznego. Jego postępowanie było podobne do wbijania młotkiem mesła w twardą betonową ścianę, a czynił to konsekwentnie przez wiele lat.

Metoda heurystyczna „niszcz, twórz i udoskonalaj”. Jest ona rozwinięciem i uzupełnieniem metody szczeliny organizacyjnej. Przygotowując i wprowadzając innowację potrzebna jest realizacja zalecenia heurystycznego

- **Niszczyć** oznacza przygotowanie przestrzeni dla nowego rozwiązania. Potrzebuje ono miejsca dla siebie, inaczej zginie. „Stary las zagusza młode drzewka”. Zakres niszczenia jest zawsze względny, ważne, aby zniszczyć tylko tyle ile rzeczywiście potrzeba. Nadmierne niszczenie, tylko dla samego faktu niszczenia jest działaniem szkodliwym, które zamiast potrzebnych efektów przynosi straty. Niszczyć to tworzenie „szczelin innowacyjnych”.
- **Twórz** to wykorzystanie naszej kreatywności w dostrzeżeniu i wypromowaniu właściwej innowacji. Działanie to jest połączone z umiejętnością doboru metod (merytorycznych oraz metodycznych) adekwatnych do zaistniałych sytuacji. Należy podkreślić, że pomysł zawsze jest efektem twórczym jednostki, nawet gdy jednostka jest wspomagana przez zespół. Gdy chcemy wprowadzić zmianę, usprawnienie, innowację, wynalazek... to stare polskie przysłowie powiada: „Potrzeba jest matką wynalazku”. Nie należy o tym zapominać! Jak wiemy co jest nam potrzebne, to łatwiej znaleźć właściwe, konieczne rozwiązanie, ono nijako samo do nas przychodzi. Ważne, aby go dostrzec i nie przegapić szansy. Lecz nie zawsze jesteśmy na tyle uważni, a przez naszą zarozumiałość, często zdarza nam się utracić to co jest istotne i przegapić szansę na sukces, a potem żałować.
- **Udoskonalaj** to działanie dla rozwinięcia pomysłu. Pierwsze propozycje są zwykle bardzo obce, zgrubne, toporne, a nawet nieprzyjemne i przystępne, co dobrze potwierdza powiedzenie „Dobry gust, jest zawsze wrogiem kreatywności”. Dlatego te wstępne propozycje wymagają dopracowania i dostosowania do aktualnych (i nadchodzących) wymagań i oczekiwań. To potrzeba wykorzystania integracji ludzi w firmie, zespole, aby osiągnąć poprawę rozwiązania i uzyskać lepszą pozycję na rynku.

Metoda Goliat - Dawid. Jest to metoda rozwalania „betonu” organizacyjnego w firmach. Ma pochodzenie biblijne. Nawiązuje do walki uzbrojonego i opancerzonego „po zęby” Goliata (beton), pokonanego celnym strzałem w oko przez Dawida, który nie był uzbrojony i posiadał tylko procę. Goliata reprezentują korporacje, które często są „kolosem na glinianych nogach”, mającym duże trudności z innowacyjnością i wprowadzaniem zmian. Dawidami są małe

przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy lub ludzie twórczy, kreatywni. Metoda ma szerokie zastosowanie w odniesieniu do zmian w polityce, dużych koncernach, o skostniałych strukturach i produktach, które zostają „obstrzelwane” przez Dawidów. Na tej drodze zostają wykreowane innowacje w koncernach oraz ewentualne kooperacje pomiędzy koncernami a małymi przedsiębiorstwami.

W metodzie zastosowanej przez Wałesę Goliata utożsamiał system totalitarny, który posiadał „wiele twarzy i tysiące oczu”. Opozycjoniści występowali w roli Dawidów. Celnymi strzałami pojawiały się z różną częstotliwością. Po nieudanych wycofywano się by zanalizować sytuację i za chwilę zastosować inne podejście z bardziej celnymi strzałami, które niszczyły kolejne oko. Do ważnych strzałów należy zaliczyć domaganie się Niezależnych Samorządnych Związków Zawodowych, strajki, pogotowia strajkowe, żądania uwolnienia więźniów politycznych, i szereg podobnych działań.. ..

6. Rozprzestrzenianie się informacji

Wprowadzanie nowego rozwiązania – zmiany globalnej wymaga dobrego systemu transmisji informacji, aby dotarła ona do wszystkich zainteresowanych tworząc właściwy klimat dla uzyskania oczekiwanych rezultatów.

Metoda rojnicy. Propagowanie wizji, misji, czy globalnych celów wprowadzanej zmiany i doprowadzenie ich do świadomości najliczniejszego grona osób włączonych w tę zmianę, jest jednym z ważniejszych działań lidera. Jakość tego działania przesądza o skuteczności w uzyskiwanych wynikach. Metoda rojnicy jest skuteczna i efektywna dla zmian myślenia i postępowania w bardzo dużych organizacjach politycznych, społecznych, a także gospodarczych. Metoda wymaga bardzo konsekwentnego i permanentnego działania w długi okresie czasu, głębokiej wiary w sukces oraz niezrażania się chwilowymi niepowodzeniami. Znana jest negatywna odmiana rojnicy, nazywana piramidą finansową, ale wtedy jej ograniczeniem jest pieniądz, który nie powstaje samorzutnie, lecz trzeba go wypracować. Pomysły mają jednak specyficzną zdolność rozmnażania się przez skojarzenia i praktycznie są nielimitowane.

Istota metody jest wyprowadzona z funkcjonowania owadów w tym przypadku pszczoł, które poprzez rozrajanie się i tworzenie nowych gniazd-uli szybko przenoszą się, a wraz z nimi przenoszą się idee². Zaletą metody jest rozwijanie działań spontanicznych przy bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu ośrodka centralnego. Przenosząc znaczne i znaczącej rangi idee, propozycje, programy zachęcają i stymulują ludzi do twórczych działań. Powstają spontanicznie różne wzajemne robocze kontakty, spotkania, grupy robocze, zespoły zadaniowe, które gromadzą ludzi z różnych profesji, zawodów, organizacji, instytucji, wieku,

² Polska jest w sposób szczególnie powiązana z pszczołami. W wieku XVI i XVII była zagłębiem miodowym Europy. Słynne miody pitne. Wypracowała najlepsze prawa bartne (Bartnik = pszczelarz). Wiele regionów Polski ma specjalną literaturę poświęconą pszczołom. Pierwsza norma Unijna, która wyszła z Polski dotyczyła standardów miodowych. Jest w tradycji przekaz, że ludzie wyginą jeśli wyginą pszczoły.

Szczególne znaczenie ma zorganizowane czyli zharmonizowane działanie pszczoł, które inaczej zachowują się w różnych krajach, na przykład europejskie pszczoły w porównaniu z azjatyckimi. Azjatyckie pszczoły są znacznie mniej wydajne od europejskich. Wiedząc o tym, Azjaci zaimportowali pszczoły europejskie. Ale czekała ich niespodzianka. Szkodnikiem, pszczoł i amatorem ich czerwiu (jajeczek) są szerszenie. Azjatyckie pszczoły wymyśliły sobie dobry sposób obronny przed szerszeniem. Działają zespołowo o ciekawej organizacji. Polega ona na otaczaniu szerszenia dużym kłębem pszczoł, który wytwarzając znacznie wyższą temperaturę powoduje śmierć tylko napastnika. Inaczej postępują pszczoły europejskie, jako indywidualistki, atakują szerszenia jedna po drugiej, padając martwe, ponieważ on odcina im główki. W ciągu paru godzin szerszenie zabija wszystkie, kilkadziesiąt tysięcy pszczoł i mogą spokojnie dostać się do czerwiu. Mówiąc w przenośni, można zauważyć, że dzięki Wałesie „polskie pszczoły” choć indywidualistki, potrafiły się włączyć w zespołowe działania na rzecz zmiany systemu w Polsce.

poglądów, wykształcenia.... Dzięki temu, że grupuje się zróżnicowanych ludzi jednocząc ich w jednej organizacji, która de facto jest wirtualna. Równolegle powstaje, rodzi się i nasila w tak niekonwencjonalny sposób przychylna atmosfera, nastrój, fluid dla nowych idei, pomysłów, nowych perspektyw, które rozwiązują stare problem i sytuacje lub dostosowują do istniejących potrzeb znacznie je ulepszając. Mówiąc obrazowo „Powstaje, w różnych miejscach, obszar i klimat podobny do ula i ramki pszczelej, która tworzy miejsce dla miodu - nowych pomysłów, idei, rozwiązań, a z drugiej strony poprzez „rozrajanie się ula” przenosi w przychylne miejsca rój pszczół, tworząc samorzutnie nowe ule, które mają tendencje do dalszego rozrajanie się i szybkiego powielania idei w dowolnych nieprzewidywalnych miejscach.

Praktyczne funkcjonowanie metody rojnicy dobrze opisuje tworzenie fanów współczesnych muzyków, którzy modyfikują zalecenia szefa i adaptują do specyficznych warunków i wymagań na ich poziomie funkcjonowania. Dla wielu muzyków posiadanie pierwszych 10-20 fanów jest dość łatwe, gdy jednak ich liczba wzrasta dalsze kontakty stają się coraz bardziej utrudnione. Jeśli i kiedy rośnie liczba fanów sterowanie nimi staje się coraz bardziej utrudnione fizycznie i terytorialnie. Muzycy potrzebują systemów komunikacyjnych dedykowanych do swoich fanów, które mają różne skale, obszary i specyfiki. Metoda rojnicy może być pomocna w tworzeniu lepszej organizacji sterowania fanami. *Jak rojnica działa.* Muzycy kontaktują się bezpośrednio z swoimi ”Fanami – Alfa”, gdyż tworzą oni zasadnicza dedykowana grupa fanów. Ogranicza się ona do 20 osób. Następnie „Alfa –fani” tworzą własną rojnicę ”Beta – fanów. Każdy z nich kreuje swoją grupę, rekrutując fanów, zarządzając nimi dedykując obowiązki i kreując rozwiązania dla swojej grupy, wprowadzając wiele własnych propozycji, utrzymując jednak zasadniczą linię narzuconą przez lidera. Beta następnie tworzy Gamma i tak dalej. Gdy ilość osób zgromadzonych w rojnicy wzrasta zgodnie z tym systemem zależności, znacznie wzrasta jakość i szybkość przekazu informacji oraz jego skuteczność i efektywność a także łatwość tworzenia nowych rozwiązań. Sukces rojnicy zależy zdecydowanie od lidera - muzyka jego osobowości oraz umiejętności pracy z fanami alfa oraz tworzenia klimatu dla fanów, a głównie od wywoływania przez nich stanów emocjonalnych, zaangażowania, fascynacji oraz bazowych fanów, którzy mogą sprzedawać ich muzykę, rekrutować innych fanów, promować koncerty, nagrania, płyty itp.,

Wałęsa odkrył i podświadomie zastosował metodę rojnicy do tworzenia zwolenników dla swojej idei. Polski przypadek rojnicy w wykonaniu Wałęsy posłużył do zmiany systemu totalitarnego – komunistycznego, który tworzył góry nie do przebycia. Metoda stosowana konsekwentnie w długi przedziale czasu pozwoliła na rozbitcie systemu i wyprowadzenie Polski do doliny rozwoju i powrotu do własnej tożsamości. Działania Wałęsy koncentrowały się w oparciu o Związki Zawodowe (ZZ). W Polsce Ludowej głoszono hasła równości, sojuszu robotniczo-chłopskiego oraz reprezentowanie interesów ludzi pracy przez Centralny Związek Zawodowy. Teoretycznie, było to podobne do układów funkcjonowania znanych na całym Świecie, w rzeczywistości ówczesnej Polski Centralny Związek Zawodowy był bardzo scentralizowany i zdecydowanie podporządkowany Partii Rządzącej. Przewodniczący Centralnego Związku Zawodowego był jednocześnie ważną postacią w Biurze Politycznym Partii rządzącej.

Wybór Związków Zawodowych jako głównego miejsca- podstawy funkcjonowania Wałęsy było bardzo trafnym i chytrym posunięciem, gdyż gwarantowało mu bezpośrednio oparcie się ludzi pracy, jak to się nazywało ówczesnie nazywało, odbierając zarazem rządzącym możliwość atakowania ich jako anarchistów, pijaków, rozrabiaczy czy terrorystów.

Usytuowanie Wałęsy w Stoczni Gdańskiej, która była dużym przedsiębiorstwem, (około 30.000 zatrudnionych) było kolejnym ważnym zdarzeniem, tworzyło przeświadczenie, że jest to bardzo poważne przedsiębiorstwo, organizacja, w której propozycje szybko mogą być

przenoszone na cały kraj. Kolejnym ważnym krokiem było stworzenie grupy, która w rzeczywistości szybko się rozrajała - rozprzestrzeniała, na inne firmy w Polsce.

Współpracownikami Wałęsy początkowo byli robotnicy i pracownicy, będący w podobnej sytuacji oraz myślący w zbliżony sposób. Później gdy grupa okrzepła dołączyli do niej eksperci reprezentujący znaczące pozycje intelektualne w kraju.

Przenoszoną ideą - przewodnim żądaniem grupy, do którego stopniowo dopisywano różne żądania czy postulaty o pozornie mniejszym znaczeniu było uzyskanie zgody na założenie Niezależnych, Samorządnych Związków Zawodowych (NSZZ). Grupa propagowała swoje istnienie oraz idee, o które walczyła wywołując strajki, oraz liczne pogotowia strajkowe związane z określonymi wymaganiami, żądaniem czy postulatami, jednocześnie wywieszając informacje na płocie stoczni. W ten sposób stale powstawały informacje, które były konsekwentnie przenoszone i przesyłane na cały kraj. Polska jest krajem, który potrafi działać w konspiracji, co wspomagało działania, dając znać o sobie i w tym przypadku, zachęcając innych do wspierania działań Wałęsy. Mamy doświadczenia konspiracyjne pochodzą ze 150 lat niewoli, gdy Polska była pod zaborami (okupacją) Rosji, Niemiec i Austrii oraz szczególnie doświadczenia z ostatnich lat gdy podczas Okupacji Niemieckiej (1939-45), utrzymaliśmy sprawnie działającą w konspiracji 450 000 Armie Krajową. W okresie 44 lat PRL istniał specyficzny ruch konspiracyjny, który dobrze obrazuje powiedzenie, że Polacy są jak rzodkiewka, na zewnątrz czerwoni, a właściwie wewnątrz całkowicie biali.

W propagowaniu grupy Wałęsy, działającej w Stoczni Gdańskiej specyficzną rolę spełnił Rzecznik Rządu Polskiego, który przynajmniej raz w tygodniu miał godzinną audycję w telewizji, poświęconą ostremu negowaniu działań grupy opozycjonistów, a w szczególności Wałęsy. Jego działania można również zaklasyfikować jako metoda „Advocatus diaboli”. Dla Społeczeństwa Polskiego, które lubi działać na zasadzie przekory i konspiracji była to informacja, że Wałęsa i grupa ciągle działa, nie podaje się, nie można jej zlikwidować i trzeba ją wspomagać. Specyficzną grupę propagacji idei były dowcipy typu „Rząd się wałęsa, a Wałęsa rządzi”. Powoli, ale zdecydowanie narastało przeświadczenie w Narodzie, że należy w jakiś sposób być solidarnym i wzmocnić działanie tej grupy, a szczególnie Wałęsy. Proces solidaryzowania się, rozwijał się powoli i systematycznie. W pewnym momencie oceniano liczbę (członków i stowarzyszonych osób) Niezależnego Samodzielnego Związku Zawodowego „Solidarność” na ponad 10 milionów osób. Istotne jest, że każdy wiedział świadomie lub nieświadomie co ma robić, aby przyczynić się do przewidywanych zmian. Te myślenia i działania zmieniały się wraz z rozwojem sytuacji.

7. Negocjowanie

Aby wypracować rozwiązanie innowacyjne, a w szczególności aby go wdrożyć skutecznie i efektywnie potrzebne są negocjacje z głównymi aktorami włączonymi w zmianę globalną. Trzeba starannie rozważyć dobór czasu, miejsca i uczestników negocjacji. Istotne jest również staranne opracowanie i zastosowanie metody przeprowadzania negocjacji.

Okrągły stół. Rozmawiać i negocjować aby dochodzić do konsensusu jest podstawowym działaniem człowieka, który zapewnia harmonijny rozwój (nie tylko) negocjujących stron. Szczególnie trudne są negocjacje na najwyższych szczeblach władzy, a jeszcze trudniejsze w polityce przy zmianie systemu. Polski przypadek przejścia, bez rozlewu krwi, od totalitaryzmu i systemu sowieckiego do systemu demokratycznego można uznać za wyjątkowy i godny powielania w przyszłości. Sposób doprowadzenia do stołu negocjacyjnego, a później prowadzenie negocjacji można zalecić do wykorzystania przy zasadniczych zmianach globalnych czy systemowych. Konsekwentne postępowanie Wałęsy i jego sztabu doradców zmusiło drugą stronę czyli Rządzących Polską do zaproponowania, a raczej wyrażenia zgody

na negocjacje przy okrągłym stole. Trzeba jednak podkreślić, że Naczelne Kierownictwo Strony Rządowej było nastawione na negocjacje, traktując konfrontacje jak ostateczność. Skala negocjacji była bardzo szeroka. Obejmowała szereg rozlicznych problemów, które wymagały uzgodnienia. Dla różnych problemów potrzebne były szczegółowe rozwiązania, aby je uzyskać powoływano wielu podstolików, których wypracowane rezultaty składały się na wynik końcowy. Taktyka konsekwentnych i rzeczowych rozmów, stałe negocjowanie doprowadziły w konsekwencji do ogłoszenia nowych Wyborów Powszechnych w kraju a następnie do dalszej drogi ku demokracji. Jakkolwiek istniało wiele grup opozycji. To jednak za lidera był uznawany Lech Wałęsa, wsparty grupą ekspertów. Zastosowano technikę, która jest jedną z ważniejszych dla uzyskania szybkiego i efektywnego rozwiązania innowacyjnego, polega ona na podziale problemu (Okrągły Stół) na podproblemy (Stoliki), aby poszukiwać i wypracowywać rozwiązania dla poszczególnych podproblemów, a następnie zintegrować je w jedno globalne rozwiązanie problemu.

8. Zespół zadaniowy

Współcześnie coraz trudniej rozwiązywać problemy, przygotowywać innowację czy ją wprowadzać przez jedną osobę. Potrzeba powoływanie różnych zespołów zadaniowych, które zajmą się przygotowaniem i wypracowaniem oczekiwanych rozwiązań

Zespół w zmianach globalnych. Możliwości twórcze jednostki są ograniczone, większą efektywność uzyskują zadaniowe zespoły innowacyjne, które są interdyscyplinarne. Ludzie różnią się między sobą pod względem swoich celów, potrzeb, wartości, oczekiwań, temperamentu, pochodzenia środowiskowego i rodzinnego, wychowania i wykształcenia, oraz wiedzy, umiejętności i doświadczeń eksperckich potrzebnych do realizacji stawianych przed nimi zadań, a przede wszystkim mądrością. *„jeśli idzie o wykwalifikowanych ludzi, to liczba jest tu niemal bez znaczenia. Znacznie ważniejsza jest ich jakość oraz zdolność do kreowania wizji i pomysłowość dla wypracowania rozwiązań prowadzących do innowacji”* – stwierdza Drucker, najwybitniejszy doradca XX wieku. W wieku XXI trzeba umieć myśleć globalnie i przyszłościowo, ale działać lokalnie z wykorzystaniem dostępnego potencjału. Zatem proponowana innowacja ma funkcjonować w przyszłości dla TAM i WTEDY), chociaż będzie widziana, analizowana i wprowadzona TU i TERAZ z uwzględnieniem dostępnych źródeł i możliwości. (Antoszkiewicz J.D., 2000)

Dla wypracowania innowacji potrzebna jest bardzo rozległa wiedza i bogate doświadczenia. Niestety, segmentacja wiedzy i doświadczeń, doprowadziła do wąskich specjalizacji, tworząc z nich samoistne enklawy. „Nie wie prawica co robi lewica”. Wiedza współczesna jest tak rozległa, że nawet najbardziej światły i wykształcony umysł nie jest w stanie jej ogarnąć. Do tworzenia innowacji potrzebne są informacje z bardzo wielu, często odległych dziedzin wiedzy, a do tego holistyczne traktowanie zjawisk. Odpowiedzią szczególnie XXI wieku jest tworzenie interdyscyplinarnych innowacyjnych zespołów zadaniowych, składających się z fachowców różnych specjalności, związanych bezpośrednio a także pośrednio z danym problemem. Współczesność wymaga ludzi o umiejętności pracy w zespole, a także potrafiących myśleć i działać przekraczając granice „lokalnego” patriotyzmu.

Chociaż rola zespołu w tworzeniu innowacji jest ważna i trudno ją przecenić, to jednak znaczenie indywidualności jest przeogromne. Pomysł jest zawsze „dzieckiem” jednej osoby, ale zazwyczaj ma wielu „ojców” przy rozwiązywaniu zespołowym, a szczególnie gdy okaże się sukcesem. Zespół spełnić może rolę inspirującą, wzbogacającą czy wspierającą oraz uzupełniającą brakującą wiedzę i doświadczenia, ale ostateczne odkrycie jest zawsze dziełem jednostki. Zespół innowacyjny powinni tworzyć kompetentni specjaliści, których wiedza, doświadczenie, umiejętności i mądrość są rzeczywiście niezbędne do rozwiązania danego problemu. Dzisiejsza organizacja, szczególnie w odniesieniu do innowacyjnych zespołów

zadaniowych, potrzebuje wielu T-Men. Pojęcie T-Men jest opartym na grze słów angielskich T – od słowa team - zespół, grupa, oraz men (man) – człowiek,- mężczyzna lub kobieta - w sensie dorosłości i dojrzałości emocjonalnej, społecznej i kulturowej. T-Man, określa specyficznego profesjonalistę, który ponad podziałami organizacyjnymi, profesjonalnymi czy kulturowymi potrafi tworzyć, a raczej współtworzyć specyficzną kulturę organizacyjną, która jest nową, adekwatna do sytuacji i integrująca. Jest to zagadnienie o niesłychanej wartości w świecie, który dąży do atomizacji społeczeństw oraz specjalizacji. Oznacza ono połączenie w jedną harmonijną całość dwóch odrębnych jakościowo zjawisk.

Człon T –Team mówi o umiejętności tworzenia i egzystowania w zespole, zdolności tworzenia efektów synergetycznych w pracy zespołowej, umiejętności uzyskiwania wysokiej sprawności sprawczej w zespole i przedsiębiorstwie. W firmach wieku XXI, które w coraz większym stopniu stają się multikulturowe potrzebna jest inteligencja kulturowa czyli umiejętność współpracy w zespołach multikulturowych. Specyfika ich polega na tym, że trzeba umiejętnie wykorzystać i współtworzyć synergę w zespole z różnic kulturowych i pochodzeniowych pracujących tam specjalistów, którzy wywodząc się z różnych nacji, kultur, krajów, a także o różnym wykształceniu, poglądach, doświadczeniach...

Natomiast człon M -men (man) mówi człowiekowi dojrzałym emocjonalnie i społecznie, o wysokiej inteligencji emocjonalnej, społecznej i kulturowej, a nie tylko o wyróżniającym się specjalistę w danej profesji, który ma dobre zrozumienie różnorodnych problemów związanych z celami, wpisującym się w uwarunkowania i ograniczenia innych działań przedsiębiorstwa, przy wypełnianiu misji firmy.

Nazwa zespołu zadaniowego ma istotne znaczenie. Dużo większe, niż to się powszechnie uważa. Często nie przywiązuje uwagi do właściwego nazwania zespołu. Jest to duży błąd marketingowo- promocyjny. Słowa mają różne znaczenia i powodują skojarzenia najprzeróżniejsze. Zestaw słów powoduje dodatkowe implikacje znaczeniowe i skojarzeniowe. Nazwa powinna być krótka, czytelna, wpadająca w ucho, łatwa do zapamiętania. Powinna również zawierać elementy, które mogą mieć znaczenie dla integrowania się wokół celów zespołu. Elementy mające znaczenie dla utożsamiania się z zespołem i wykazywaniem poczucia dumy z przynależności oraz współpracy z taką grupą osób i nad tak ważnym tematem, zadaniem. W procesie zmian w Polsce można mówić o zespole Wałęsy. Chociaż, właściwie nazwa taka nie funkcjonowała to jednak w podświadomości Narodu zespół taki istniał. Najpierw byli to robotnicy w podobnej sytuacji i zbliżonym myśleniu, później powstała grupa doradców Wałęsy, która wspierała intelektualnie działania przywódcy.

Skład zespołu, powinien być interdyscyplinarny, gromadząc specjalistów potrzebnych do wypracowania zmiany. W każdym zespole (organizacji, firmie) można dostrzec, że występują dwie odmienne i zwalczające się siły:

- **Napędowe**, pozytywne, twórcze, aktywne,
- **Destrukcyjne**, negatywne, blokujące, statyczne, opóźniające, przeszkadzające, tworzące opory,

Układ tych sił oraz ich natężenie ma znaczący wpływ na ostateczny rezultat zespołu zadaniowego. Odpowiednio do tych sił można zaobserwować układ osób w zespole oraz ich rolę i udział w wynikach ostatecznych.

W zespołach Wałęsy, występowały różne postaci, te którym zależało na pozytywnych zmianach oraz te które jawnie lub z ukrycia działały destrukcyjnie. Mówiąc inaczej wspierały lub blokowały lidera w pracach zespołu dla przygotowania i wprowadzenia zmiany. Zagadnienie to jest bardzo istotne w pracy zespołów, a szczególnie zespołów przygotowujących zmianę globalną. Postawy te mogą i ulegają zmianie w procesie przygotowania a następnie wprowadzania zmiany. Trzeba je rozpoznać i zastosować

odpowiednie środki zaradcze. W działaniach Wałęsy, jak dało się zaobserwować sześć grup – rodzajów postaw w realizacji przygotowywanego przedsięwzięcia oraz jego realizacji w warunkach Kraju. W każdej z postaw można wyodrębnić postawę prezentowaną jawnie oraz niejawnie, przy czym w osiąganiu rzeczywistych rezultatów oddziaływanie postawy niejawniej jest zazwyczaj silniejsze, choć mniej czytelne dla postronnego obserwatora.

Tabela 1

Wspieranie lub blokowanie lidera w zależności od postawy w pracy w zespole przygotowującego i realizującego zmiany globalne

Wspieranie lidera zmiany	Postawa 1	Postawa 2	Postawa 3
Blokowanie lidera zmiany	Postawa 4	Postawa 5	Postawa 6
	Nastawienie pozytywne do pracy zespołu dla zmiany	Nastawienie obojętne do pracy zespołu dla zmiany	Nastawienie negatywne do pracy zespołu dla zmiany

Postawa 1 – Wspieranie lidera z pozytywnym nastawieniem do pracy zespołu dla zmiany. Postawę tę zarówno w sferze jawnej jak niejawniej charakteryzuje współpraca i wspieranie lidera go w działaniach pomimo dużych utrudnień i zagrożeń stosowanych przez istniejący system władzy. Są to ludzie głęboko ideowi, którzy oczekiwanej zmianę globalną traktują jako wartość nadrzędną, nie licząc się z możliwymi negatywnymi konsekwencjami dla siebie. Potrafią patrzeć perspektywicznie, widząc w przyszłości lepsze rozwiązania i większe możliwości.

Postawa 2 – Wspieranie lidera przy obojętnym nastawieniu do pracy zespołu dla zmiany. W prezentowanej sferze jawnej ludzie ci jawą się jako niezdecydowani, często obojętni, zmienni w działaniach. Ich postawa sprowadza się do maksymy „Chciałabym i się boję”. Ludzie ci często nie wiedzą co chcą osiągnąć lub czego oczekują od życia. Nie chcą nikogo wspierać i mają pretensję do życia, że nie mają sukcesów. W sferze niejawnej mogą wspierać lidera nawet bardzo zdecydowanie lub przyjmować postawę niezdecydowaną.

Postawa 3. Wspieranie lidera przy negatywnym nastawieniu do pracy zespołu dla zmiany. Postawę tę reprezentują „zawodowi” reformatorzy, dla których liczy się tylko aktywność dla zmiany lub jest to ich cel życiowy. Uważają, że zmianę trzeba wprowadzić szybciej bardziej radykalnymi metodami. Są oni zafascynowani samą zmianą, a po jej osiągnięciu nie potrafią znaleźć dla siebie miejsca w nowej rzeczywistości, o którą walczyli. Nie umieją egzystować w sytuacjach ustabilizowanych. Szukają kolejnej możliwości zmiany, w którą ochoczo się angażują z całą zaciekłością. Mogą to osoby groźne dla organizacji ponieważ wśród nich znajdują się także osoby, których interesuje głównie destrukcja. W sferze niejawniej mogą rywalizować z liderem dążąc do jego detronizacji.

Postawa 4. Blokowanie lidera przy pozytywnym nastawieniu do pracy zespołu dla zmiany. Postawę tę reprezentują ludzie, którzy z natury nastawieni są na kontrowanie działania lidera, jako swoista walka o władzę i wyrażanie poglądów, że coś może się nie udać, że będą trudności, lecz w rzeczywistości są oni za zmianą. Najpierw mówią „NIE” dla zmiany, a potem się angażują się w jej sprawne opracowanie i wprowadzenie. Często przez

swoją sceptyczną postawę do zgłaszanych pomysłów na zmianę mobilizują innych do działania, jako forma rywalizacji o sukces. W sferze niejawnej mogą nawet bardzo zdecydowanie wspierać lidera.

Postawa 5. Blokowanie lidera przy obojętnym nastawieniu do pracy zespołu dla zmiany.

Nie chcą nikogo wspierać. Są leniwi z natury, lub mają roszczeniowy stosunek do świata. Mają pretensję do siebie i świata, że są w takiej sytuacji. Wszystko by chcieli zmieniać, aby nic nie zmieniać. W efekcie często solidaryzują się i wspierają osoby, którym zależy na zanegowaniu projektu i realizacji zmiany

Postawa 6. Blokowanie lidera przy negatywnym nastawieniu do pracy zespołu dla zmiany.

Postawę tę w sferze jawnej charakteryzują osoby, reprezentujące obecną władzę lub jej układy, które są nieprzychylnie a właściwie nie chcą zmiany, a dążą jedynie utrzymanie istniejącego porządku. W sferze niejawnej osoby te mogą jednoznacznie wykonywać polecenia i prezentować stanowisko przeciwników zmiany albo niejawnie działać w taki sposób, aby wspierający dążenia lidera. Patrząc z perspektywy lat można zauważyć, że niektóre osoby ze służb specjalnych de facto sprzyjały proponowanym zmianom wbrew zaleceniom i nakazom władzy z tamtych lat.

W zespołach, które współpracowały z Wałęsą można dostrzec i wyróżnić wszystkie omawiane postawy. Przy wprowadzaniu zmian jest także szczególna grupa osób współpracujących. Potrafią oni wspaniale negocjować, krytykować zastane sytuacje, czy rozwiązania. Spośród nich wyłoni się grupa przyszłych liderów, którzy z dobrym skutkiem będą działali w nowej, wypracowanej rzeczywistości. Lecz znaczna ich większość nie potrafi z pozytywnym skutkiem znaleźć się w tej nowej oczekiwanej rzeczywistości, pozostając jedynie na pozycji osób, które tylko potrafią negocjować.

Literatura

1. Antoszkiewicz J.D. (2000): *Selecting and Energizing a Team*, w: *Handbook of Organizational Consultation*, Golembiewski R.T. (red.), Marcel Dekker Inc., New York – Toronto
2. Antoszkiewicz Jan D., (2008) *ODNOWA – sterowania zmianą w gospodarce i administracji publicznej* Rozdział w: *Nauki Ekonomiczno-Społeczne i Rozwój*; pod redakcją naukową Katarzyny Żukrowskiej. Szkoła Główna Handlowa -Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Warszawa 1968-2008, Warszawa
3. Antoszkiewicz J.D. (2008) *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*. Poltext, Warszawa
4. Antoszkiewicz J.D. (red) (2007) *Metody zarządzania*. Poltext, Warszawa
5. Antoszkiewicz Jan. D, *Wykorzystanie metody Wałęsy do zarządzania projektami globalnymi w fazie ich przygotowania i implementacji*. XIII Konferencja Project Management, Gdańsk 19-22 wrzesień 2009
6. Wałęsa L., (2008) *Droga do prawdy. Autobiografia*. Świat Książki, Warszawa