

Małgorzata GWÓZDŹ

Idea otwartości i współpracy

w uczeniu się ludzi i organizacji

Nie ma nic niemożliwego dla człowieka, jeśli nie musi tego zrobić sam.

*Marcel Achard (1899–1974)
francuski dramatopisarz i scenarzysta*



Kiedyś granice organizacji były oczywiste. Wyznaczała je fizyczna przestrzeń, w której były zlokalizowane. Cele tych organizacji również bywały bardziej określone. Na przykład biurokracja służyła przede wszystkim wypełnianiu określonego zakresu zadań z przestrzeganiem odpowiednich procedur. Weber uważał biurokrację za samowystarczalny system, który przecinał się ze światem zewnętrznym tylko w ograniczonym zakresie i wyznaczonych punktach. (Giddens, 2004).

Na ile współczesny świat jest gotów na zmianę tego modelu na bardziej otwarty, elastyczny, zmienny, z większą ilością styków i sprzężenia zwrotnego pomiędzy systemami? Na ile opłaca się inwestowanie wysiłku w utrzymywanie szczelności granic systemu, podczas gdy przepływ informacji i ludzi pomiędzy systemami jest intensywniejszy, niż kiedykolwiek wcześniej?

Jak skorzystać z tej sytuacji i stworzyć organizacje uczące się, które rozwijają się i zmieniają właśnie dlatego, że zaczęły doceniać przepływ wiedzy, informacji i ludzi pomiędzy nimi samymi a otaczającym je światem?

Nowe techniki informacyjne zmieniają sposób funkcjonowania organizacji. Elektronika pozwala na realizację wielu zadań natychmiast, bez względu na odległość. Nowe możliwości techniczne powodują zacieranie się granic organizacji, które rzadko są, jak niegdyś, samowystarczalnymi, niezależnymi jednostkami; większość z nich tworzy luźne sieci.

W niniejszym artykule przybliżymy temat uczenia się organizacji i systemów, nie tyle przyglądając się wewnętrznym procesom w nich zachodzącym, co raczej przesuwając uwagę na punkty styku organizacji / systemu z otoczeniem, ich szczelność lub otwartość, a co za tym idzie, przepływ wiedzy między systemami w warunkach coraz większej umowności granic systemów i coraz mocniejszego ich przenikania się.

Podjmiemy również próbę odpowiedzi na pytanie, co oferuje współczesny świat, by wspomóc otwarty przepływ wiedzy? Z jakich rozwiązań korzystają organizacje, aby uczyć się dzięki zasobom znajdującym się poza ich granicami? W jakich obszarach pojawiła się gotowość do dzielenia się własnymi zasobami? Czy to się opłaca? A jeśli tak, to kiedy?

Organizacje otwarte a organizacje zamknięte

Wyobraźmy sobie dwie organizacje działające w tym samym regionie. Obie zajmują się produkcją. Pierwsza z nich, firma A, całą swoją uwagę kieruje głównie na to, co dzieje się wewnątrz niej, nie poświęcając zbyt wiele uwagi światu znajdującemu się poza jej murami. Główna brama, przez którą każdego dnia przechodzą pracownicy, stanowi symboliczną granicę, pozwalającą im na pozostawienie wszystkiego, co nie należy do organizacji na jej progu. Kiedy wychodzą, „otrzepują” się delikatnie ze swej organizacyjnej tożsamości, wchodząc we własny codzienny, prywatny świat. Właściciele i kadra zarządzająca firmy dla większości stanowią tylko postaci ze zdjęć, które zwykłego śmiertelnika mijają anonimowo z twarzami ukrytymi za przyciemnianymi szybami służbowych samochodów.

Firma B prezentuje wizerunek zgoła odmienny. Można rzec, że jej granice są płynne do tego stopnia, iż postronnemu obserwatorowi trudno byłoby wyraźnie określić jej zasięg terytorialny, zasobowy, jak i mentalny. Organizacja żyje życiem lokalnej społeczności, a lokalna społeczność żyje życiem organizacji, utrzymując między sobą swoistą wymianę wiedzy, informacji i ludzi. Firma corocznie organizuje Dni Otwarte, współpracuje z miejscowymi szkołami i uczelniami, realizuje projekty, do udziału w których zaprasza osoby z zewnątrz.

Korzystając z terminologii nauk społecznych, powyższe systemy możemy opisać jako system zamknięty (organizacja A) oraz system otwarty (organizacja B), które to pojęcia przybliżymy poniżej.

Czym jest otwartość systemu?

W ogólnym rozumieniu otwartość jest koncepcją, która charakteryzuje systemy wiedzy i komunikacji, społeczeństwo i politykę, instytucje i organizacje a na poziomie indywidualnym- osobowość. Można powiedzieć, że w tych wszystkich wymiarach otwartość odnosi się do pewnego rodzaju przejrzystości, która jest przeciwieństwem tajemnicy, czyli praktyce ukrywania informacji. Przejrzystość tą najczęściej rozumiemy w kontekście dostępu do informacji, w szczególności w ramach organizacji, instytucji czy też stowarzyszeń. W tym też kontekście jest jej blisko do idei transparentności charakteryzującej sposób działania organizacji. (Peters, 2010).

Model organizacji otwartej opiera się na procedurach demokratycznych, w tym prowadzeniu otwartych spotkań, otwartej dyskusji, jasnych zasadach wyboru na poszczególne stanowiska i korzystaniu z głosowania jako sposobu podejmowania decyzji. Najczęściej organizacje tego typu korzystają z pierwszej z powyższych metod, czyli prowadzenia spotkań otwartych. Ich cechami charakterystycznymi są najczęściej płaska hierarchia oraz konsensus przy podejmowaniu decyzji.

Bazując na poniższej definicji, możemy zatem stwierdzić, że organizacja ucząca się w swej istocie ma cechy organizacji otwartej.

Organizacja ucząca się to przestrzeń przyjazna pracownikom; miejsce, gdzie następuje ich rozwój osobowy i intelektualny, nie tylko za pomocą doraźnych szkoleń, lecz jako integralny i ciągły element pracy. Jej struktury, kultura i zasoby umożliwiają poszczególnym osobom i zespołom kreatywne myślenie i realizowanie kolektywnych aspiracji. Dzięki temu ludzie widzą szerszy obraz i lepiej rozumieją świat otaczający ich organizację. Kierownictwo takich organizacji pomaga dostrzegać wspólny cel, eliminuje blokady uczenia się i dba o to, by do pracowników docierały zarówno regularne informacje zwrotne, jak i zyski z efektów uczenia się (Olejniczak, 2012).

Co więcej, otwartość organizacji uczącej się wyraża się poprzez stały dialog z otaczającym ją światem, który działa niczym sprzężenie zwrotne. Stale zmienia zarówno organizację, jak i jej otoczenie.

Specyfika systemów ludzkich i społecznych

Czerpiąc z teorii systemowych, możemy powiedzieć, że specyfiką systemów ludzkich i społecznych są trzy cechy: otwartość, autorefleksyjność oraz elastyczność i umowność jego granic.

○ *Otwartość systemu oznacza zaangażowanie w ciągłą wymianę energii, materii, informacji ze swoim otoczeniem. Elementy spoza systemu wpływają na jego działania, a on z kolei oddziałuje na otoczenie. Systemy społeczne ewoluują w czasie, zmieniają się pod wpływem interakcji.* (Olejniczak, 2012).

○ Autorefleksyjność oznacza, że systemy monitorują swoje działanie i mogą odnosić je do własnego celu. W procesie refleksji organizacja uczy się rewiduje własne działania, a dzięki temu może łatwiej zmieniać swój sposób myślenia pod wpływem otoczenia. Zmiana jest skutkiem uczenia się. Pracownicy tego typu organizacji posiadają umiejętność identyfikowania, krytycznego analizowania, a, jeśli są ku temu przesłanki, również modyfikowania własnych modeli myślowych. Organizacje uczące się potrafią nie tylko adaptować do otoczenia swoje działania i zachowania, lecz również znacząco się przekształcać w wyniku wewnętrznego impulsu. (Olejniczak, 2012).

○ Po trzecie, granice systemów społecznych są zwykle bardziej elastyczne i umowne. By je zrozumieć i badać, trzeba stosować podejście uwzględniające różne perspektywy aktorów uczestniczących w systemie, relacje siły i zależności (Olejniczak, 2012). Jak pisze Peter Senge, granice organizacji uczącej się są najlepiej zakreślone wtedy, gdy wykraczają daleko poza nią samą - obejmują całą lokalną wspólnotę, w której dana organizacja ma swoją siedzibę (Senge, 2002).

Współczesne otwarte struktury przepływu wiedzy i współpracy

Otwartość w opisanych poniżej strukturach oznacza przede wszystkim możliwość czerpania z zasobów zewnętrznych, będących poza systemem, na potrzeby jego własnego rozwoju, jak i dzielenia się własnymi zasobami. Otwartość taka zakłada relację dwustronnej wymiany pomiędzy systemami, sprzężenie zwrotne, zgodę na zmianę wywołaną wzajemną interakcją. Jest wspierana założeniem, że to, czego potrzebujemy, nie zawsze musi być generowane własnymi siłami. We współczesnej, niezwykle konkurencyjnej gospodarce, opartej na wiedzy raz na zawsze powinniśmy porzucić myślenie, że jesteśmy w stanie zgromadzić całą mądrość w obrębie własnej organizacji. Czas się rozszerzyć i zacząć szukać wiedzy i zasobów poza własnym ogródkiem, jednocześnie samemu się przy tym uczyć.

Zdaniem Henrego Chesbrough, twórcy idei otwartych innowacji, społeczeństwo uczy się, sieciowe, a przede wszystkim epoka inteligencji sieciowej (czyli wikinonii – nauki i sztuki rozwijania innowacyjności poprzez masową współpracę) charakteryzują się pięcioma cechami: „współ-

pracą, otwartością, współdzieleniem (wymianą wiedzy), uczciwością, współzależnością (wzajemnej zależnością)” (Andrejczuk, 2012).

W kolejnej części artykułu przyjrzymy się bliżej koncepcjom, ideom i ruchom, które wcielają powyższe zasady w życie, bazując na otwartości uczenia się, wymiany oraz współpracy. Przyświeca im śmiała teza, że w dzisiejszych czasach niemożliwe jest ochronić całe know-how firmy czy organizacji. Co więcej, warto się nim w części dzielić, by móc jednocześnie korzystać z tego, czym dzielą się inni. Machina społecznej wymiany informacji jest zbyt zbyt intensywnie wprawiona w ruch, by móc ją zatrzymać.

Crowdsourcing - jak czerpać z „wiedzy tłumu”

Niezwykle ciekawa idea crowdsourcingu zyskuje coraz większą popularność również w Polsce. Jej założenia można zawrzeć w jednym prostym zdaniu: talent, pomysłowość, innowacyjność i umiejętności znajdują się poza granicami firmy i tylko czekają, żeby po nie sięgnąć. Sama nazwa *crowdsourcing* to neologizm, powstały od słów „crowd” (tłum) i „outsourcing” (korzystanie z zasobów zewnętrznych). Crowdsourcing oznacza integrację szerokiej grupy ludzi z zewnątrz z daną organizacją lub osobą w celu działań twórczych. Twórcem określenia jest Jeff Howe, dziennikarz magazynu „Wired”, który po raz pierwszy użył go w 2006 roku w artykule „The Rise of Crowdsourcing” (Rosikoń, 2013).

Starszym bratem crowdsourcingu jest outsourcing, który zaczął rozwijać się w szybkim tempie w latach 90-tych XX wieku. Outsourcing pozwolił firmom na wykonywanie zadań w sposób szybszy, tańszy i niejednokrotnie bardziej efektywny przy wykorzystaniu podmiotów zewnętrznych. Crowdsourcing nie jest substytutem outsourcingu. Wykorzystuje jego fundamenty na zupełnie inną skalę. Badania przeprowadzone przez firmę Poetz & Schreier w 2011 roku pokazują, że pod względem innowacyjności przynosi lepsze rezultaty niż korzystanie wyłącznie z zespołu własnej firmy (Rosikoń, 2013).

Idee takie jak crowdsourcing mogą się dynamicznie rozwijać głównie dzięki internetowi, a w szczególności technologii web 2.0. Procesy te korzystają z sieci społecznościowych i specjalnych platform crowdsourcingowych. Tego typu platforma to wirtualny targ freelancerów i firm. Przykładowo, w Polsce za pośrednictwem platformy www.millionyou.pl organizacje w prosty i szybki sposób są w stanie dotrzeć ze swoim zaproszeniem do ogromnej liczby osób, które, o ile będą zainteresowane, wezmą udział w konkursie.

Przykładów działań crowdsourcingowych na świecie i w Polsce jest wiele. Za pomocą crowdsourcingu tworzy się kampanie reklamowe, projekty graficzne, filmy, usprawnia serwisy internetowe, czy też system komunikacji z klientem, realizuje kampanie CSRowe, projekty społeczne. Przykładem tego ostatniego może być obywatelski internetowy

katalog zabytków „Otwarte zabytki”. Każdy internauta ma dostęp do katalogu, może go wzbogacać, zmieniać, aktualizować. W ten sposób dzięki aktywności użytkowników Internetu tworzona jest niezwykła historyczna baza.

Z crowdsourcingu może korzystać każda organizacja (biznesowa, publiczna), która jest gotowa pozwolić, by zewnętrzny, czasem zupełnie anonimowy tłum profesjonalistów współuczestniczył w realizacji jej zadań i rozwiązywaniu problemów. Bez wątplenia taka gotowość może przynieść wiele korzyści. Przede wszystkim możliwość korzystania z szerokich zasobów zewnętrznych, które mogą oferować znacznie więcej rozwiązań niż zasoby wewnątrz firmy. Po drugie, zmniejszenie wydatków - wynagradza się tylko tych, którzy dostarczyli najlepsze rozwiązanie czy też pomysł. Po trzecie, buduje się zaangażowaną w promowanie określonych rozwiązań społeczność, która staje się ambasadorem danej marki czy idei.

Jak zarządzać otwartą społecznością

Obok zalet crowdsourcingu, wspomnianych powyżej, istnieje także szereg czynników ryzyka, wiążących się z ideą zarządzania otwartą społecznością. Można wspomnieć tu chociażby utratę kontroli nad jakością działań wykonywanych przez tłum, szczególnie, gdy zaangażuje się w nie społeczność amatorów, nie będącą grupą docelową firmy. Ciekawy przykład utraty kontroli nad społecznością stanowi przypadek powstałej w 1984 roku organizacji TED (Technology, Entertainment and Design). W fazie ekspansji organizacji proces zarządzania społecznością współpracowników wymknął się spod kontroli, skutkiem czego był spadek jakości wystąpień podczas konferencji. TED przestała być kuratorem podnoszonej przez siebie idei „wartych rozpowszechniania”, stając się obiektem drwin, zaczęto wypominać jej pseudonaukowość. Zarządzający TED nie mogli nie zareagować. Wyszli z założenia, że społecznością entuzjastów nie można zarządzać poprzez umowy czy też zachęty ekonomiczne. Spoiwem łączącym tę grupę jest wszak wspólny cel. Za pośrednictwem listu otwartego, skierowanego do współpracowników, przywołano podstawowe wartości, mające przyświecać podejmowanym działaniom. Dodatkowo stworzono listę reguł, które miały wesprzeć organizatorów konferencji w doborze mówców, marketingu, sponsoringu, itp.

Co ważne, TED nie zdecydowała się na całkowitą i bezkrytyczną otwartość w każdym obszarze swojego działania. Zachowała prawo do kontroli części swojego systemu, co wyraża się na przykład w fakcie, iż zarządzający w organizacji w pełni kontrolują listę prelekcji, które udostępnianie są na stronie internetowej www.TEDex.com

Jak pokazują powyższe doświadczenia, crowdsourcing nie musi oznaczać otwarcia firmowych drzwi na oścież. Może to być dobra informacja dla tych, którzy nadal mają nieodpartą potrzebę kontrolowania wszystkich obszarów swojej organizacji i ciągłe poczucie strachu o utratę wypracowanego know-how. Jak najbardziej racjonalnym jest, że niektóre obszary organizacji powin-

ny pozostać chronione. A proces otwierania się możemy stopniowo rozpocząć od tych, w których mamy gotowość na zmianę, dyskusję i przekazanie odpowiedzialności.

Zarządzanie wiedzą rozproszonych profesjonalistów

Co wnoszą idee typu crowdsourcing do rozwoju organizacji i ludzi? Bergman uważa, że takie formuły współpracy otwierają możliwości „nowej pracy”, które – w porównaniu do zatrudnienia etatowego - są nieograniczone. Dzięki platformom crowdsourcingowym współczesny specjalista może realizować projekty dla firm z całego świata, i to tylko takie, które mu się podobają (Rosikoń, 2013). Rzeszy freelancerów, pasjonatów i naukowców crowdsourcing gwarantuje równy dostęp do projektów, jest bowiem systemem opartym na merytokracji, w którym jednostki wynagradza się za jakość ich pomysłów, bez względu na pochodzenie, status, zatrudnienie czy przebytą edukację.

Idee takie jak crowdsourcing otwierają niezwykle ciekawy wątek zarządzania wiedzą tłumy rozproszonego po całym świecie. W miarę postępu tego konceptu rozwijać się będą społeczności profesjonalistów wyspecjalizowanych w określonej dziedzinie. Biorąc pod uwagę fakt, iż na świecie coraz więcej utalentowanych osób działa jako „wolne ptaki”, nie lada wyzwaniem dla instytucji staje się kwestia zarządzania tym ogromnym źródłem wiedzy i doświadczenia. Wyzwaniem, przed którym prędzej czy później stanie każda organizacja, gdyż społecznością zarządza się wszędzie. Mogą to być konsumenci, klienci, mieszkańcy, media, grupy społeczne, zawodowe, profesjonalści. By przetrwać, organizacja musi szerzyć swą ideę i zyskiwać zaangażowanie ważnych dla niej grup. Formuła ta wymaga innego niż zamknięty i kontrolujący systemu władzy. Wymaga także modyfikacji postawy z pragnącej wiedzieć na pragnącą się uczyć, bowiem tylko to umożliwi generowanie nowej wiedzy, czerpanej z różnych źródeł, z której każdy może wziąć to, co dla niego najbardziej wartościowe. Jak pokazuje bowiem opisana poniżej koncepcja otwartych innowacji, żyjemy w świecie, w którym nie tyle ważne dla przewagi konkurencyjnej jest to, co się wie, ale jak umie się to wykorzystać i sprzedać.

Otwarte innowacje

Dziś innowacja jest wyznacznikiem współczesnej gospodarki. Organizacje prześcigają się w poszukiwaniu warunków, które ją wyzwalają i generowaniu zasobów ją tworzących. Stawiają na kreatywność, zatrudniają najlepszych ludzi, inwestują w nowoczesne technologie i badania. Temu procesowi towarzyszy myśl, że żeby zwyciężyć, trzeba być pierwszym. Sukces w tym podejściu oznacza bycie twórcą i wyłącznym użytkownikiem pomysłu. Otwarte innowacje wprowadziły przewrót w tym sposobie myślenia. Zaczęły się rozwijać w zgodzie z założeniem, że „wiedza jest rzadko kiedy powszechnie dostępna, lecz jednocześnie nie może być w pełni prywatna, nawet jeśli dążą do tego przedsiębiorstwa” (Andrejczuk, 2013).

Wzrostowi popularności otwartych innowacji towarzyszyły zmiany społeczne w następujących obszarach:

- przejście do fazy społeczeństwa uczącego się, a co za tym idzie dyfuzja wiedzy, a także wzrost odsetka osób z wyższym wykształceniem, co powoduje wzrost liczby osób zajmujących się rozwojem;
- rosnąca mobilność i duża rotacja pracowników, która powoduje „płynność wiedzy”, czyli przechodzenie wiedzy pozyskanej w jednej organizacji do kolejnej;
- rosnący kapitał na tworzenie pomysłów i technologii na zewnątrz firmy – poszukiwania rozwiązań poza nią, w jednostkach badawczych, wyspecjalizowanych firmach;
- rosnąca rola innych podmiotów w łańcuchu dostaw (na przykład dostawców) w kwestii dostarczania innowacji do firmy – przenikanie innowacji z innych organizacji, firm, etc. (Andrejczuk, 2013).

Chesbrough (Andrejczuk, 2013) uważa, że głównym założeniem idei otwartych innowacji jest fakt, że firmy mogą korzystać nie tylko z własnych badań, ale także z rozwiązań zaproponowanych przez inne jednostki, zaś na wolnym rynku pojawiają się patenty i licencje na wynalazki. Otwarte innowacje dzięki temu, że mogą zostać wykorzystane równocześnie przez różne podmioty, stanowią większą wartość dla społeczeństwa. Przejście od modelu innowacji, tworzonej wewnątrz organizacji i następnie ściśle przez nią chronionej, na rzecz współdzielenia się pomysłami i rozwiązaniami z innymi podmiotami wydaje się być nie lada wyzwaniem dla wielu organizacji. Stanowić może jednak niezwykle wartościowe rozwiązanie, szczególnie dla firm, których nie stać na inwestowanie we własne centra R&D.

Współdzielenie podstawą rozwoju społecznego

Ideę otwartości, dzielenia się, współpracy i wymiany w imię wspólnego dobra oraz rozwoju społecznego obrazują coraz liczniejsze trendy obecne na świecie między innymi w obszarach: otwartej wiedzy, otwartej nauki, społeczności otwartej współpracy (przykładowo Wikipedia, TripAdvisor, Uber), licencji Creative Commons, Open source, Otwartej rządu i wielu innych.

Wszystkie powyższe bazują na wartościach równego dostępu do wiedzy i informacji (niezależnie od statusu społecznego, pochodzenia i wykształcenia), przejrzystości oraz zaangażowaniu i partycypacji jak najszerzej grupy osób.

W obszarze edukacji na szczególną uwagę zasługują koncepcje otwartej wiedzy i otwartej nauki.

Otwarta wiedza to każda treść, informacja, z której ludzie mogą swobodnie, wielokrotnie korzystać oraz redystrybuować bez żadnych ograniczeń prawnych, technicznych, czy też społecznych (<https://okfn.org/opensource/>). Pojęcie otwartej nauki zakłada, że priorytetowy jest nie tylko swobodny dostęp do ostatecznego rezultatu prac badawczych, czyli zapewnienie otwartego dostępu do artykułów naukowych, ale również stosowanie otwartych modeli

w innych obszarach pracy naukowej, a zatem na przykład udostępnianie surowych danych czy „prowadzenie badań przy otwartym notatniku”. Otwartą naukę można uznać za istotny element nowoczesnego społeczeństwa wiedzy, ponieważ dąży ona do stałego poszerzania zakresu i swobody korzystania z efektów pracy naukowców, dzięki czemu nie tylko usprawnia przekazywanie informacji i obniża koszty z tym związane, ale również realizuje postulaty demokracji w obszarze dystrybucji wiedzy oraz przeciwdziała wykluczeniu. W tym zakresie idee otwartej nauki są zgodne z koncepcją otwartych zasobów edukacyjnych i otwartej edukacji (www.otwartanauka.pl).

Idea otwartości i dzielenia się wybrzmiewa także coraz mocniej w kontekście organizacyjnym, politycznym i społecznym, czego przykładem może być koncepcja otwartych organizacji czy też otwartego rządu.

Otwarte organizacje to takie, których zasoby można znaleźć w sieci i swobodnie z nich korzystać. Publikują na licencjach Creative Commons, tworzą wolne i otwarte oprogramowanie albo otwarte zasoby edukacyjne. Liczba tych organizacji stale rośnie. Ich aktualną listę można znaleźć na www.otwartengo.pl/otwarte-organizacje/. Przywołane powyżej licencje Creative Commons zastępują tradycyjny model „Wszystkie prawa zastrzeżone” zasadą „Pewne prawa zastrzeżone” przy jednoczesnym poszanowaniu zasad prawa autorskiego. Dzięki temu autor może samodzielnie określić zasady, na których chce dzielić się swoją twórczością z innymi (www.creativecommons.pl).

Otwarty rząd to nowy sposób organizacji działań w państwie, który wykorzystuje cyfrowe narzędzia technologiczne i komunikacyjne w celu zwiększenia współdziałania obywateli w rządzeniu, a także wykorzystania ich wiedzy i zaangażowanie do skutecznego rozwiązywania problemów. W tym celu rząd w dużo większym stopniu dzieli się z obywatelami informacjami i danymi. Działania otwartego rządu charakteryzuje otwartość na współpracę zarówno w relacjach zewnętrznych, jak i wewnętrznych. (www.centrumcyfrowe.pl)

Powyższe przykłady pokazują, że współczesny świat otwiera przed nami szerokie spektrum ludzkich zachowań i motywacji, wykraczających poza typowe zachowania, zorientowane na zaspokajanie własnych interesów i potrzeb.

Niezależnie od źródeł motywacji i kontekstu funkcjonowania, inicjatywy i ruchy, opierające się na otwartości, dzieleniu się wiedzą i współpracy mogą nieść ze sobą pozytywne skutki społeczne i gospodarcze. Wpływają na rozwój społeczeństwa obywatelskiego, otwartego i aktywnego. Budują w nim kulturę zaufania i współpracy, wzmacniając tym samym kapitał społeczny. Działają również niezwykle stymulująco na procesy kreatywnego myślenia i poszukiwania rozwiązań.

Odwaga otwartości i współpracy

Przekształcanie organizacji odgradzającej się od świata zewnętrznym murem w organizację otwartą, przejrzystą, pokazującą swoje wnętrze może być nie lada wyzwaniem.



Wyzwaniem, z którym wiążą się zarówno zmiany na poziomie sposobu organizacji pracy, jak i szeroko pojętej kultury organizacyjnej (Kobus, Jemielniak, 2014). By otworzyć się na zewnątrz, trzeba najpierw stworzyć warunki do otwartości pomiędzy pracownikami. Wymaga to przyjęcia postawy ukierunkowanej na ciągłe uczenie się i rozmowę, która powinna zastępować postawę nastawioną wyłącznie na posiadanie wiedzy. Otwartość taka wymaga autorefleksji oraz umiejętności krytycznego myślenia. Jej cechą jest także przyznanie się do niewiedzy i akceptacja faktu, że sami wszystkiego być może nie wymyślimy. Ażeby zaczerpnąć z wiedzy, doświadczenia i pomysłów innych, musimy być gotowi do dzielenia się informacjami, nawet wtedy, kiedy wydaje się nam, że inni mogą je wykorzystać do własnych celów. Każdy z nas równolegle funkcjonuje w wielu systemach, których granice są płynne i przenikają się. Dzięki technologiom internetowym jesteśmy w stanie w jednej chwili pracować nad jakimś zadaniem i równolegle śledzić trendy biznesowe, aktualne wyniki badań naukowych oraz kontaktować się z osobami z dowolnego zakątka świata. Możemy równolegle uczestniczyć w pracy kilku zespołów projektowych, rozproszonych po całym świecie, czy pracować dla kilku pracodawców. Angażować się w projekty biznesowe i społeczne. Być członkiem społeczności profesjonalistów, zrzeszającej specjalistów z danej dziedziny, pochodzących z różnych organizacji i obszarów, którzy wymieniają się doświadczeniem oraz wzajemnie uczą i przekazują tą wiedzę dalej wszędzie tam, gdzie pracują.

Czy stać nas na to, by nie korzystać z powyższych możliwości?

Organizacja, która zachęca swoich pracowników do uczenia się poza jej murami i jest otwarta na przyjmowanie tego, co wnoszą z doświadczeń z zewnątrz daje sobie możliwość prowadzenia ciągłego dialogu ze światem, który chcąc nie chcąc jest niezbędny do tego, by się z nim zestrajać.

Jak pokazuje przykład otwartych innowacji, być może warto ukierunkować się na korzystanie i tworzenie wiedzy wspólnej, po to by skupić się bardziej na możliwościach jej zastosowania i tym uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Wymaga to stopniowego odej-

ścia od myślenia o przynależności wiedzy do jednostki, organizacji, systemu. Ilość interakcji, które podejmujemy każdego dnia nie zatrzyma jej długo w jednym miejscu.

Dlatego, być może dla niektórych na pocieszenie, czerpmy radość nie z posiadania, a z uczenia się. Bo, jak pisze Peter Senge, „Prawdziwe uczenie się dotyka rdzenia tego, czym jest bycie człowiekiem. Dzięki uczeniu się redefiniujemy siebie. Dzięki uczeniu się możemy zrobić rzeczy, jakich wcześniej nie potrafiliśmy. Dzięki uczeniu się interpretujemy na nowo otaczający nas świat i naszą z nim relację. Dzięki uczeniu się poszerzamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia. W sercu każdego z nas tkwi wielki głód takiego uczenia się” (Senge, 2002).

LITERATURA CYTOWANA:

- Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa, 2004
Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa, 2005
Senge P., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002
Kozłowski A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 2001
Kasprzycki Rosikoń J. (red), Piotrowski J., *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Helion, 2013
Andrejczuk M., *Otwarte innowacje - w drodze ku intelektualnemu przewrotowi*, artykuł z publikacji „Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji”, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu* 2013, s. 80-86
Peters M., *The Idea of Openness: Open Education and Education for Openness*, [in:] *The Encyclopaedia of Educational Philosophy and Theory*, M. Peters, T. Besley, A. Gibbons, B. Żarnić, P. Ghiraldelli (eds.), 2010 from: http://eepat.net/doku.php?id=open_education_and_education_for_openness
Starczewski M., *Otwartość - klucz, który nie pasuje do wszystkich drzwi*, Michał, *CEON Otwarta Nauka*, 2014, z <http://otwartanauka.pl/analisis/opinie/otwartosc-klucz-ktory-nie-pasuje-do-wszystkich-drzwi>
Merchant N., *Jak organizacja Ted odzyskała kontrolę nad społecznością współpracowników*, Nilofer Merchant, *Harvard Business Review Polska*, październik 2013
Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji*, 2012, [w:] Olejniczak Karol (red.): *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 61-107.
Królak K.- Wyszyńska, *Mądrość tłumów - dobre praktyki w crowdsourcingu*, *E-mentor* nr 2 (39) / 2011
Mierzejewska B., *Open Innovation- nowe podejście w procesach innowacji*, *E-mentor* nr 2 (24) / 2008
Kobus M., Jemielniak D., *Ekonomia daru i społeczności otwartej współpracy - nowe kierunki badań społecznych*, *E-mentor* nr 4 (56) / 2014
Kogo i dlaczego Karl Popper nazywa wrogiem społeczeństwa otwartego w dziele pod tytułem *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie?* z <http://www.nauki-spoeczne.info/kogo-i-dlaczego-karl-popper-nazywa-wrogiem-spoeczenstwa-otwartego-w-dziele-pod-tytułem-spoeczenstw>



Małgorzata Gwóźdź

Konsultant, trener, coach. Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku socjologia. Certyfikowany Erickson Professional Coach. Ukończyła programy przygotowujące do profesjonalnego świadczenia usług coachingowych, szkoleniowych oraz konsultingowych, w tym „The Art and Science of Coaching”, realizowany przez Wszechnicę UJ i Erickson College International, Szkołę Trenerów Zarządzania Matrik oraz First Certificate in Organizational Development Consulting, organizowany przez Advisio Consulting Methodologies. Jako konsultant i menedżer tworzyła sieć partnerską B2B firm działających w oparciu o idee konsultingu systemowego i rozwoju organizacyjnego. Realizuje projekty doradcze i rozwojowe dla profesjonalistów i biznesu. W pracy zawodowej łączy ukierunkowanie na realizację biznesowych celów z dbałością o miękka tkankę organizacji.