

Violetta Drabik-Podgórna

ANALIZA STRATEGICZNA M. CROZIERA I E. FRIEDBERGA I JEJ PRZYDATNOŚĆ W BADANIACH INNOWACJI PEDAGOGICZNYCH

Założenia analizy strategicznej

Zmienność, różnorodność, pluralizm, wieloaspektowość – to cechy, które w większym niż dawniej stopniu charakteryzują obecną rzeczywistość, przez badaczy określaną jako ponowoczesna. W ostatnich latach można mówić o nasileniu, skondensowaniu zmian czy nawet o wszechobecności zmiany. Niespodzianki, zaskoczenia, przewroty, reformacje, rewolucje i innowacje stają się codziennością. Dokonują się one w różnych dziedzinach życia społecznego, ekonomicznego i politycznego. Zmiana jako taka jest więc faktem – wydawać by się więc mogło, że jest jak najbardziej oczywista. Analizując jednak głębiej obserwowane przekształcenia, odczuwa się, iż ich faktyczna realizacja, to znaczy ich utrwalenie, przetrwanie, zasymilowanie, zaakceptowanie nie zawsze przychodzi z łatwością. Tylko niektóre zmiany oceniane są jako pozytywne, inne stanowią wyzwanie, zagrożenie, potęgują strach i obawy przed zmienianiem czegośkolwiek. Protesty wywołują zwłaszcza te zmiany, które są narzucane, które wynikają z decyzji odgórnych, nawet jeżeli wprowadzane były dla dobra ogólnego i przez większość oceniane są pozytywnie. Przekształcenia zderzają się z oporem ludzi, którzy zmian nie chcą, nie oczekują, nie są w stanie się z nimi pogodzić.

M. Crozier jest przekonany, że opór wobec innowacji jest równie racjonalnym działaniem, jak i akceptacja dokonujących się przekształceń. Każde działanie, a więc i opór ma swoje głębokie uzasadnienie, własną logikę, którą należy odkryć. To odkrycie prowadzi do konkluzji, iż działania, które wydają się pozornie irracjonalne, wcale takimi nie są. W rzeczywistości mogą wynikać z oceny ryzyka i strat, jakie będą musiały ponieść poszczególne jednostki i grupy w przypadku wprowadzenia zmiany, z obawy, iż zostaną pozbawione kontroli nad sferami, które dotąd były sferami ich bezpieczeństwa¹. Uważa on, iż odkrycia

¹ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, przypis na s. 39; podobne zdanie wyraża L. Clarke, która sądzi, iż opór nie jest reakcją aż tak irracjonalną, jak się wielu wydaje (L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997, s. 97).

tego dokonujemy na drodze analizy strategicznej, która pozwala ujawnić ukryte dotąd wymiary procesu wprowadzania innowacji.

Koncepcja analizy strategicznej M. Croziera i E. Friedberga jest zarówno metodą badawczą, jak i koncepcją teoretyczną, która pozwala odkryć, zrozumieć i wyjaśnić działania poszczególnych aktorów w systemie społecznym w sytuacji zmiany, w sytuacji wprowadzania innowacji. M. Crozier i E. Friedberg określają swoją koncepcję mianem analizy, jednakże – co wydaje się twierdzeniem kontrowersyjnym – analizy nie traktują jako przeciwieństwa syntezy (którą uznają za synonim teorii). Kiedy piszą o analizie, nie chodzi im wcale o kawałkowanie i fragmentaryzację obrazu zastanej rzeczywistości, lecz o ujmowanie jej jako całości wraz z tym, co tę całość spaja, a więc jak piszą – o „odkrywanie sposobów integracji, które sprawiają, że rzeczywistość przedstawia się jako zjawisko kompleksowe i specyficzne”². Przeciwwstawiają podejście badawcze, które stawia sobie za cel ujawnienie i wyjaśnienie jakiegoś nowego zjawiska, tradycyjnemu, pozytywistycznemu podejściu nakierowanemu na tworzenie uogólnień, uniwersalnych praw, prawidłowości. Jak sami piszą, ich wybór wynika z „oceny stanu wiedzy o zjawiskach systemowych oraz opinii na temat strategii badawczej najlepiej dostosowanej do tego stanu wiedzy”³. Sądzą oni, że nie jest obecnie możliwe wypracowanie ogólnej teorii systemów społecznych, a analiza strategiczna może być jedynie punktem wyjścia do podejmowania takich kroków. Nie odrzucają jednak teorii jako takiej. Wykorzystują w swoim postępowaniu badawczym postulaty teoretyczne. Teoria jest dla nich podstawą metodologiczną umożliwiającą poprawną analizę rzeczywistości⁴.

Analiza strategiczna jest obecnie bardzo modnym terminem i metodą powszechnie wykorzystywaną przez specjalistów od zarządzania i marketingu. Każde przedsiębiorstwo, instytucja, nawet miasta czy całe regiony dokonują analiz strategicznych. Przyjmuje się, iż jest ona jednym z początkowych etapów wprowadzania innowacji⁵. Analizę strategiczną można przeprowadzać za pomocą różnych metod. Jedną z częściej stosowanych i uznawanych za metodę zintegrowaną jest analiza SWOT⁶. Jest to metoda do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Nazwa pochodzi od angielskich słów *Strengths* – mocne strony organizacji, *Weaknesses* – słabe strony organizacji, *Opportunities* – szanse w otoczeniu, *Threats* – zagrożenia w otoczeniu.

² M. Crozier, E. Friedberg, *op. cit.*, s. 231.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*, s. 232.

⁵ H. Bieniek i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1997, s. 202.

⁶ Innymi metodami analizy strategicznej są np. metoda delficka, analiza „pięciu sił” Portera, mapa grup strategicznych, pozycjonowanie strategiczne, metody portfelowe, bilans strategiczny, itp. *Planowanie strategiczne*, red. A. Klasik, Warszawa 1993; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2000.

SWOT dzieli wszystkie czynniki, które mają wpływ na pozycję organizacji na:

- zewnętrzne – wewnętrzne,
- negatywne – pozytywne.

Ze skrzyżowania tych podziałów powstają cztery kategorie czynników, które przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Czynniki wpływające na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT

	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Pozytywne	S mocne strony (<i>Strengths</i>)	O szanse (<i>Opportunities</i>)
Negatywne	W słabe strony (<i>Weaknesses</i>)	T zagrożenia (<i>Threats</i>)

Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu tych czynników i opisanie ich wpływu na organizację. Zderzenie ze sobą szans i zagrożeń ze słabymi i mocnymi stronami prowadzi do określenia pozycji strategicznej, którą można przedstawić w tabeli 2.

Tabela 2. Pozycje strategiczne

	Szanse O	Zagrożenia T
Mocne strony S	SO strategia maxi-maxi	ST strategia maxi-mini
Słabe strony W	WO strategia mini-maxi	WT strategia mini-mini

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2000, s. 212.

Strategia SO (maxi-maxi) dotyczy organizacji, w której przeważają mocne strony, a otoczenie stwarza warunki rozwoju, co umożliwi silną ekspansję i rozwój. Strategia WO (mini-maxi) przyjmowana jest przez organizację, w których przeważają słabe strony, ale w otoczeniu istnieje korzystny układ warunków. Polega ona na umiejętnym wykorzystaniu szans, aby poprawić własne niedomogi. Kolejna strategia ST (maxi-mini) określa sytuację, w której istnieje niekorzystny układ sił zewnętrznych, ale jednocześnie organizacja cechuje się dużym potencjałem wewnętrznym. Strategia ta polega na podejmowaniu prób przeciwdziałania zagrożeniom w konfrontacji z rzeczywistością. Ostatnia strategia WT (mini-mini) przyjmowana jest w sytuacji pozbawienia szans rozwojowych, nieprzychylnych.

nego otoczenia i niewielkiego potencjału wewnętrznego, kiedy to podejmuje się starania o przetrwanie lub likwidację⁷.

M. Crozier i E. Friedberg wykorzystują analizę strategiczną jednak nie tylko do planowania zmian w organizacji. Teoretycznie ją obudowując, czynią ją koncepcją umożliwiającą zrozumienie, dlaczego zmiany zachodzą lub nie zachodzą i co je blokuje. Źródłem analizy strategicznej jest praktyka badawcza w dziedzinie socjologii organizacji. Użyteczność koncepcji wykracza jednak poza ramy tej subdyscypliny socjologii, ponieważ jak twierdzą jej autorzy, analiza strategiczna organizacji ma kluczowe znaczenie dla analizy wszelkich zjawisk społecznych, jest zarówno metodą badania, jak i wyjaśniania zmian społecznych. Wnioski i stwierdzenia formułowane w odniesieniu do organizacji można potraktować w sposób bardzo ogólny.

Autorzy analizy strategicznej traktują organizację jako eksperymentalny model systemu społecznego. Swoje postępowanie argumentują tym, że zarówno organizacja, jak i systemy społeczne są sztucznymi konstrukcjami, z tym że pierwsze mają charakter sformalizowany, a drugie nie. Są przekonani, że organizacje stanowią szczególny przypadek systemu społecznego, co ma wyrażać jedno z podstawowych twierdzeń tej koncepcji, które brzmi: „nie istnieją nieustrukturalizowane społeczne obszary działań”⁸. Za przejawy strukturalizacji autorzy przyjmują takie zjawiska, jak: nierówności aktorów, zahamowania w komunikacji, podejmowanie działań okrężnych i tajemnych⁹, które również są elementami organizującymi dany system.

System społeczny jest tu pojmowany jako spłot realnych działań ludzkich, jako **konkretny system działań**, konkretna konstrukcja społeczna, w której aktorzy uczą się i działają, współpracują i walczą ze sobą. System stanowi zatem pewne ramy, w których aktorzy społeczni przyjmują pewne **strategie** i toczą **gry**. Podstawą tak rozumianego systemu są **stosunki władzy** między aktorami, z których każdy dąży do kontrolowania **sfer niepewności**, których źródłem są wszelkie reguły zarówno formalne, jak i nieformalne.

Konieczne jest zatem, aby opisać jak najdokładniej badaną rzeczywistość, biorąc pod uwagę cały układ, wzajemne powiązania poszczególnych jego elementów, jednocześnie jednak nie należy tych powiązań przyjmować jako czynników determinujących wszystkie działania. Rzeczywistość społeczna jest także konstrukcją kulturową, która pozwala aktorom tak ukierunkować swoją działalność, aby mogli uzyskać konieczne minimum kooperacji, przy minimalnym naruszeniu własnej swobody i autonomii¹⁰. Rozpatrywanie tego typu działań umożliwia dostrzeżenie i wyodrębnienie różnych strategii, które zawsze są działaniami

⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 213-214.

⁸ M. Crozier, E. Friedberg, *op. cit.*, s. 218.

⁹ Zob.: *ibidem*, przypis na s. 218.

¹⁰ *Ibidem*, s. 211.

mającymi swoją racjonalność i sens. Z jednej strony, aby dostrzec racjonalność tych strategii, należy je powiązać z szansami wygranych i strat, jakie poszczególni aktorzy mają lub mieli w grze lub grach prowadzonych z innymi aktorami, z drugiej zaś – odkrycie toczących się gier jest możliwe tylko poprzez badanie strategii aktorów. Aktorzy, chcąc wygrywać lub przynajmniej przegrywać jak najmniej, przyjmują strategie, które mieszczą się w regułach danej gry. To znaczy, iż wybierają jedynie te, które w danej rzeczywistości mają rację bytu.

Naglnając się do reguł gry, postępują ze swego punktu widzenia racjonalnie, a jednocześnie mimo woli przyczyniają się do zrealizowania celu wspólnego niezależnie od tego, jakie były ich motywacje wyjściowe¹¹.

Problemem analizy strategicznej są zmiany w organizacji, które mogą powodować ograniczenia możliwości działania poszczególnych jednostek i grup oraz gry i strategie, które umożliwiają współpracę między nimi. M. Crozier i E. Friedberg są przekonani, iż owe ograniczenia tkwią w charakterze samego problemu, w sytuacji społecznej, w cechach indywidualnych aktorów, dlatego też analiza strategiczna nastawiona jest na rozumienie i wyjaśnianie pochodzenia i istoty tych ograniczeń¹².

Analizując teoretyczne koncepcje, z których M. Crozier i E. Friedberg czerpią podstawowe kategorie, można zauważyć, że autorzy świadomie wybierają z różnych, wcześniejszych teorii istniejące pojęcia, z których układają siatkę pojęciową analizy strategicznej. Tym zapożyczonym pojęciom nadają jednak inne znaczenia, wpisują w nie nowe treści, redefiniują je i modyfikują ich sens. Na przykład *aktor*, który w socjologicznej teorii ról społecznych jest pasywny, uczy się dzięki karom i nagrodom płynącym ze środowiska zewnętrznego, w koncepcji M. Croziera i E. Friedberga jest aktywnym uczestnikiem gry społecznej, realizującym w tej grze własne interesy i cele. Podobnie, jak w ujęciu G.H. Meada, Blumera czy E. Goffmana umie on oceniać i wartościować, przewidywać, konstruować własne strategie działania, modyfikować je i realizować¹³.

Gra w rozumieniu M. Croziera i E. Friedberga nie jest, jak w klasycznej teorii gier, utożsamiana z konfliktem i walką, lecz rozumiana jako proces społeczny, który jest jednością walki i kooperacji, jest przełamywaniem konfliktów i sprzeczności rodzących się między poszczególnymi aktorami. Gra

stanowi w istocie model integracji zachowań ludzi oparty na dualistycznej i niespójnej wizji obszaru ich działań. Dualizm polega tu na zakładaniu współistnienia egoistycznych strategii aktorów ze spójną i celowościową logiką systemu, w którym aktorzy ci

¹¹ *Ibidem*.

¹² *Ibidem*, s. 420.

¹³ H. Blumer, *Spoleczeństwo jako symboliczna interakcja*, w: *Kryzys i schizma*, red. E. Mokrzycki, Warszawa 1984, t. 1; E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa 1981.

działają. Tylko gra, jako określony mechanizm społeczny, integruje ze sobą te dwie sprzeczne logiki¹⁴.

Gra jest więc podstawą budowy każdej organizacji.

Kolejna z kluczowych kategorii – *władza* – w koncepcji analizy strategicznej ujmowana jest jako wzajemne powiązania poszczególnych aktorów i grup społecznych, a więc jest czymś naturalnym i koniecznym dla podtrzymania istnienia organizacji społeczeństwa. Owe powiązania polegają na możliwości oddziaływania na innych i kontrolowania sfer niepewności, a celem tych oddziaływań jest dążenie do zrealizowania czegoś, osiągnięcia jakichś wyników poprzez wzajemną wymianę¹⁵.

W takim ujęciu władzy M. Crozier widzi wzajemne powiązanie konfliktu i współdziałania.

Autorzy redefiniują także pojęcie *postawy*, która w analizie strategicznej pojmowana jest jako *strategiczna orientacja, jaką aktorzy społeczni wybierają w kontekście swoich możliwości oraz postrzeganych przez siebie ograniczeń*¹⁶. Pojęcie postawy odnoszone jest zatem nie do cech osobowości, lecz do strategii, które wybierają jednostki i grupy. Postawa oznacza „subiektywną relację, jaką ustala jednostka między swoimi zasobami i umiejętnościami a swoją sytuacją i toczącą się grą”¹⁷. Autorzy podkreślają także wymiar temporalny nowego ujęcia postawy i twierdzą, że postawy jednostki

nie są funkcją jej przeszłych doświadczeń i procesów socjalizacyjnych, ale są funkcją aktualnych i przyszłych *szans i okazji* dostrzeganych przez nią w grach, których jest uczestnikiem, i ukierunkowujących jej działania¹⁸.

Postawy można zatem zrozumieć tylko wtedy, gdy dokonamy pewnego bilansu nie zysków i strat, lecz swych *mocnych i słabych stron* oraz *„dogodnych obszarów działań ofensywnych i defensywnych”*¹⁹. Mówiąc inaczej – postawa jest wyrazem dokonywanego przez aktora wyboru kierunku działania wobec szans i zagrożeń stwarzanych mu przez gry, w których uczestniczy. Jednostki wybierają takie, a nie inne strategie, nie tylko dlatego, że widzą szansę na zrealizowanie swoich celów, ale także dlatego, że dysponują określonymi środkami materialnymi, możliwościami emocjonalnymi, poznawczymi i interpersonalnymi. Grupa wybierając grę, kieruje się nie tylko celami i mocnymi stronami, ale też ograniczeniami marginesu swobody oraz wartościami, które ją scalają. Tak rozumiane

¹⁴ M. Crozier, E. Friedberg, *op. cit.*, s. 218; por. także E. Berne, *W co grają ludzie?* Warszawa 1981; A. K. Kozłowski, A. M. Zawislak, *Pełność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Warszawa 1982.

¹⁵ M. Crozier, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Warszawa 1996, s. 145.

¹⁶ M. Crozier, E. Friedberg, *op. cit.*, s. 433.

¹⁷ *Ibidem*, s. 434.

¹⁸ *Ibidem*, s. 427.

¹⁹ *Ibidem*, s. 434.

postawy/strategie i gry stały się dla mnie kluczowymi kategoriami, umożliwiającymi zrozumienie przyczyn niepowodzeń innowacji.

Przeprowadzanie zmian, wdrażanie innowacji także można określić jako pewną grę, w której jedni mogą być wygrani, a inni – przegrani. Każdy ze społecznych aktorów dąży do realizacji własnych interesów w kontekście, jaki stwarza otoczenie; dla jednych jest ono sprzyjające, dla drugich – niekorzystne. Nie równo także rozkłada się podział władzy w danej grupie społecznej. Aby odczytać, a następnie zrekonstruować i zrozumieć poszczególne strategie działania poszczególnych aktorów, proces innowacyjny trzeba zanalizować w kategoriach władzy (relacji) i ograniczeń (barier).

Zrealizowanie tego działania staje się możliwe dzięki pokonaniu *toru przeszkód z podwójną pętlą przekształceń*²⁰. Pierwsza pętla – *zauwania i minimum konsensusu* – powinna się zawiązać w procesie wysłuchiwanie osób zainteresowanych reformowaniem czy przekształcaniem, poprzez poznanie ich intencji, obaw, postrzeganych przez nich barier. Pętla druga – *zrozumienia i bardziej zorganizowanego działania* – polega na poznaniu znaczeń wypowiedzianych opinii i odczytaniu ich w kontekście istniejących relacji interpersonalnych, a następnie na udzieleniu osobom odpowiedzialnym za funkcjonowanie organizacji długofalowej pomocy we wprowadzeniu oczekiwanych zmian, gdyż wymagają one „cierpliwego upowszechniania”²¹. Zmiany powinny zmierzać do przekształcania systemu relacji między poszczególnymi jednostkami i grupami. Rzeczywista zmiana według M. Croziera dokona się jednak tylko wtedy, gdy w pracę zostaną zaangażowani wszyscy zainteresowani.

Autorzy analizy strategicznej zalecają konkretne kroki, które należy poczynić, aby wyżej wspomniany tor przeszkód pokonać²². Początkiem jest nawiązanie kontaktu z obszarem badawczym oraz zidentyfikowanie jego cech obiektywnych. Dalej dopiero może nastąpić przeprowadzenie wywiadów z różnymi grupami aktorów, których zmiana dotyczy. Wywiady dostarczają informacji na temat postrzegania i przeżywania przez grupy i jednostki sytuacji, w jakich się znajdują, ich doznań i opinii, pozwalają na zgromadzenie spostrzeżeń aktorów na temat własnej działalności, ograniczeń, którym podlegają, trudności, które z tych ograniczeń wynikają oraz ujawniają istniejące między aktorami stosunki i ich znaczenie, oczekiwania związane z tymi stosunkami, konflikty i sposoby ich rozwiązywania, oceny przez aktorów ich własnej działalności, ich sytuacji, źródeł satysfakcji i zadowolenia, nadziei i rozczarowań, oceny możliwości własnego działania oraz działania innych aktorów w kontekście wszystkich wymienionych czynników. Ważne jest także dostrzeżenie kwestii pomijanych milczeniem lub niejawnie zwerbalizowanych.

²⁰ *Ibidem*, s. 117.

²¹ M. Crozier, *op. cit.*, s. 97.

²² *Ibidem*, s. 435-436.

Zgromadzone dane można poddać w kolejnym kroku analizom i porównaniom ilościowym bądź jakościowym, w zależności od tego, jaką technikę zastosowano do zbierania informacji (wywiad czy techniki statystyczne), w celu poszukiwania informacji o władzy, jaką dysponują poszczególni aktorzy, o postrzeganych szansach i stratach w toczącej się grze. Otrzymane wyniki pozwalają na sporządzenie wykazu różnych strategii działań aktorów możliwych do zastosowania w ramach danego obszaru, jak również na określenie wewnętrznej logiki toczącej się gry i struktury spostrzeżeń, doznań i postaw aktorów. Na następnym etapie badacz może także owe strategie ujawnić i przedstawić aktorom, ale bez komentarzy i tylko w sytuacji, jeśli nie naruszy to *status quo*. Ostatnim krokiem jest wyjaśnienie przyjmowanych przez aktorów strategii, które zawsze są racjonalne, konfrontowanie ich z obiektywnymi ograniczeniami i uwarunkowaniami – technicznymi, ekonomicznymi, prawnymi, społecznymi.

Opisany sposób postępowania badawczego wydaje mi się możliwy również do zastosowania w badaniach edukacyjnych. Najważniejsze tu jednak zdają się postawy aktorów, czyli strategie zachowań przyjmowane wobec zmian o charakterze innowacyjnym.

Strategie zachowań wobec innowacji jako specyficznych zmian

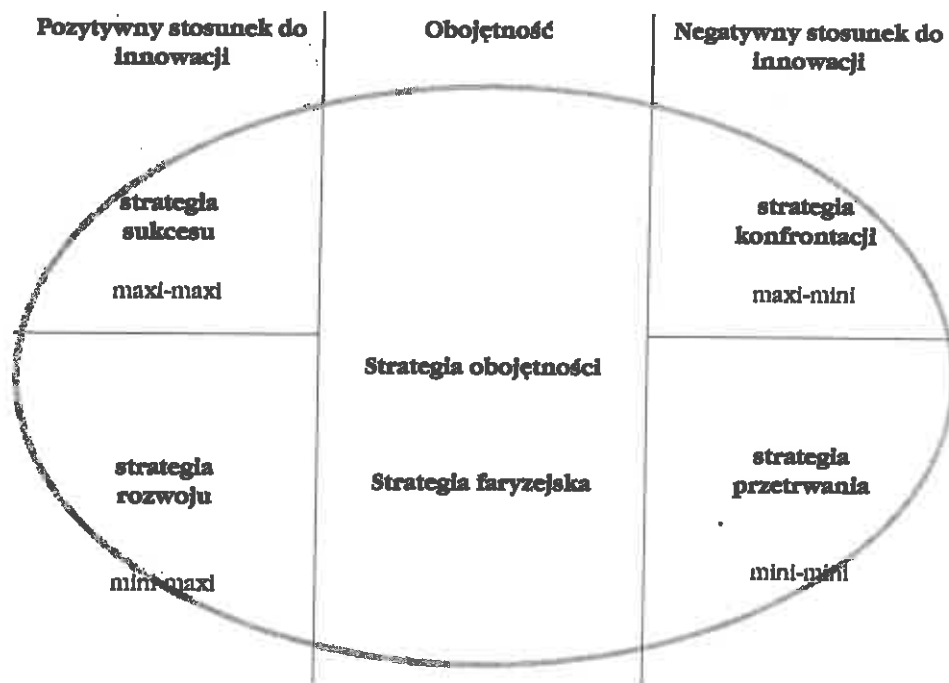
Innowacja również powoduje pojawienie się pewnych postaw, które nazywam za M. Crozierem strategiami. Ich odczytanie pozwala na głębsze zrozumienie zachowań rozmaitych grup aktorów, a zwłaszcza na zrozumienie przyczyn odrzucenia i oporu wobec zmiany. Tym samym – pomaga prześledzić losy innowacji, zarówno tych, które zakończyły się osiągnięciem pożądanego efektu, jak i tych, które spotkały się z oporem i odrzuceniem środowiska, w którym miały być zrealizowane.

Przyjmowane przez aktorów strategie w ramach *gry w (o) innowację*, wyrażają się w trzech rodzajach ustosunkowań²³:

- *pozytywny stosunek do innowacji* wyrażający się w traktowaniu innowacji jako szansy i wyzwania (strategia sukcesu i strategia rozwoju),
- *obojętny stosunek do innowacji* – innowacja nie jest postrzegana ani jako zagrożenie, ani jako szansa (strategia obojętności),
- *negatywny stosunek do innowacji* wyrażający się oporem do innowacji i potraktowaniem jej jako zagrożenia (strategia konfrontacji i strategia przetrwania).

Rozkład strategii i ich odmiany przedstawia rysunek 1.

²³ A. S. Judson, *Manager's Guide to Making Changes*, New York 1966.



Rys. 1. Strategie zachowań wobec innowacji

Źródło: opracowanie własne

Podstawą wyodrębniania powyższych strategii zachowań wobec zmiany są Crozierowskie kategorie, takie jak: aktorzy, posiadana władza, sfery niepewności (postrzegane bariery, ograniczenia własnego działania). W ten sposób można wyróżnić sześć strategii: strategię sukcesu, rozwoju, obojętności, faryzejską, konfrontacji i przetrwania.

Strategie te mogą przyjmować zarówno inicjujący zmianę – innowatorzy, jak i uczestnicy zmiany: pionierzy, wczesni naśladowcy, późni naśladowcy, maruderzy oraz przeciwnicy zmiany²⁴, co stara się ująć poniższa tabela.

²⁴ E. M. Rogers, F. Schoemaker, *Communication of Innovations*, New York 1971, podają za R. Schulz, *Procesy zmian i odmowy w oświacie. Wstęp do teorii innowacji*, Warszawa 1980, s. 170-172.

Tabela 3. Strategie zachowań wobec innowacji

Stosunek do innowacji	Strategia	Sfery niepewności	Władza
Pozytywny Innowacja jako szansa	sukcesu	brak	duża
	rozwoju	dużo	niewielka
Obojętny	obojętności	dużo	mała
	faryzejska	niewiele	duża
Negatywny Innowacja jako zagrożenie	konfrontacji	dużo	duża
	przetrwania	dużo	mała

Źródło: opracowanie własne

Pozytywny stosunek do innowacji, wyrażający się w jej akceptacji, reprezentują osoby, które przyjęły dwie pierwsze wyróżnione przez mnie strategie: strategię sukcesu i strategię rozwoju. Obie strategie łączy dostrzeganie w środowisku sprzyjających warunków do działania, różni ocena własnych mocnych i słabych stron.

Strategia sukcesu przyjmowana jest przez tych aktorów społecznych, którzy dokonując bilansu swoich mocnych i słabych stron oraz możliwości, jakie stwarza otoczenie, dążą do zrealizowania wszystkich zakładanych celów. Postrzegają oni innowację przede wszystkim jako szansę spełnienia własnych oczekiwań i dążeń. Posiadają szeroki zakres władzy, a więc mogą wpływać na inne grupy społeczne i sami, nie posiadając sfer niepewności i nie ograniczani żadnymi barierami działania, mogą kontrolować innych aktorów, zarówno zaangażowanych, jak i niezaangażowanych w zmianę.

Strategia rozwoju przyjmowana jest przez te grupy, które pozytywnie oceniają innowację, jednak w przeciwieństwie do strategii poprzedniej mają wiele słabych stron. Posiadanie tych słabych punktów powoduje pojawienie się dążeń do rozwoju swojego potencjału, na co szansę daje zaistnienie sytuacji zmiany. I chociaż w początkowych fazach wdrażania innowacji działania tej grupy koncentrują się raczej na działaniach w jej obrębie, to jednak przyjmujący tę strategię stają się pionierami innowacji w otoczeniu, a praca nad własnym rozwojem pozwala na późniejszą ekspansję na zewnątrz. Dążąc do wykorzystania innowacji dla realizacji własnych celów, grupa musi liczyć się z wszystkimi możliwymi reakcjami społecznego otoczenia, a owe reakcje stanowią zasadniczą sferę niepewności. Dlatego też przyjmujący strategię rozwoju poddają się silnej samokontroli i nastawiają się na stopniowy rozwój swojego potencjału ludzkiego i materialnego oraz zwiększania oferty usług.

Obojętne nastawienie wobec innowacji cechuje brak zainteresowania dokonującą się zmianą. To ustosunkowanie również przybiera dwie postacie. Pierwszą można nazwać po prostu **strategią obojętności**. Nie jest wynikiem złej woli,

niechęci czy oporu wobec innowacji, lecz reakcją neutralną. Przyjmowana jest przez grupy, dla których dokonujące się przeobrażenia nie mają znaczenia lub po prostu są przez nie niedostrzegane. Przyjmujący tę strategię ani nie posiadają możliwości wpływania na innych, ani im na takich oddziaływaniach nie zależy. Nie widzą także w innowacji szansy na zredukowanie sfer niepewności.

Specyficzną odmianą obojętnego stosunku do dokonującej się zmiany jest **strategia faryzejska**²⁵. Jej swoistość polega na tym, iż obierający ją pozorują jedynie swoją otwartość, zgodę czy wolę wprowadzania innowacji. Oficjalnie wyrażając poparcie dla innowacji, faktycznie się nią nie interesują. Jest to poparcie zafalszowane, obojętność skrywana, niedeklarowana. „Faryzeusze” innowacji pozostawiają zmianę samej sobie, bez troszczenia się o jej losy, ponieważ sami posiadając duży zakres władzy, nie traktują innowacji jako możliwości na realizację własnych interesów. Nie jest im ona potrzebna również w celu zmniejszenia sfer niepewności, gdyż, jak się wydaje, takich obszarów jest niewiele, a przynajmniej można nad nimi zapanować, korzystając z posiadanych już możliwości wpływania na innych.

Strategie negatywnego stosunku do innowacji różni sposób manifestowania oporu wobec zmiany, która stanowi dla aktorów zagrożenie realizacji ich celów, przeszkodę stojącą na drodze do osiągnięcia sukcesu. **Strategia konfrontacji** wypływa z przekonania o przewadze mocnych stron tej grupy społecznej, poczucia posiadania dużego zakresu władzy przy niewielkich lub braku jakichkolwiek sfer niepewności. Wyrażać się może w jawnych atakach na innowatorów i na grupy popierające zmianę.

Strategię przetrwania cechuje opór bierny, wynikający ze świadomości istnienia dla tej grupy wielu sfer niepewności i barier własnego działania oraz przewagi słabych stron. W przeciwieństwie do strategii konfrontacji chodzi tu o przeczekanie niekorzystnych układów w otoczeniu, bez podejmowania jakichś prób przeciwstawienia się jej. Wyrazić ją może formuła „róbmy swoje” lub „mamy większe problemy”. Odczytanie i zrozumienie zachowań ludzi w kategoriach przyjmowanych przez nich strategii umożliwia odkrycie i zrozumienie sensu działań, które pozornie mogą się wydawać irracjonalne. W toku analizy strategicznej, która pozwala spojrzeć na badaną rzeczywistość z perspektywy poszczególnych aktorów, wczuć się w ich położenie, ujawnia się ich racjonalność.

Strategie, które wymieniłam, mogą się zmieniać z biegiem czasu. Aktorzy społeczni mogą przechodzić np. od strategii rozwoju do strategii sukcesu, od strategii obojętności do strategii rozwoju lub konfrontacji. Jest to oczywiście uza-

²⁵ B. Śliwerski pisze o dwóch grupach osób zaangażowanych w zmianę. Są nimi „nowatorzy” i „faryzeusze”. Kategoria „nowatorów” jest klarowna – są nimi wszyscy ci, którzy dążą do wprowadzania zmian. „Faryzeusze innowacji” pozorują jedynie poparcie dla zmiany, por.: *Jak zmieniać szkołę. Studia z polityki oświatowej i pedagogiki porównawczej*, Kraków 1998, s. 139.

leżnione od wyniku dokonanego przez nich bilansu możliwych zysków i strat oraz mocnych i słabych stron. Śledzenie przemieszczeń w obrębie strategii daje możliwość obserwowania losów zmian i innowacji oraz możliwości przewidywania ich powodzenia.

Innowacja pedagogiczna w świetle analizy strategicznej

Zmiany są nieodłącznym składnikiem rzeczywistości edukacyjnej, która podlega ciągłym procesom ulepszenia, udoskonalania, modernizowania i w której jednocześnie bardzo wyraźnie uwidacznia się problem oporu wobec zmiany. Szczególnym rodzajem zmian w edukacji są innowacje pedagogiczne. Analizując obecne w literaturze pedagogicznej definicje innowacji można zauważyć, iż nie ma uzgodnienia co do zakresu znaczeniowego tego terminu. Jak podaje *Nouwy słownik pedagogiczny*, innowacja pedagogiczna to zmiana struktury systemu szkolnego (dydaktycznego, wychowawczego) jako całości lub struktury ważnych jego składników. Jej celem jest wprowadzanie ulepszeń dotyczących pracy nauczycieli i uczniów, programów, warunków materialnych²⁶. Zmiana struktury oznacza nie tyle zmianę poszczególnych elementów, ile zmianę relacji, powiązań między składnikami.

Definicja wypracowana na gruncie innowatyki pedagogicznej²⁷ wnosi istotne rozróżnienie innowacji pedagogicznej na innowację w sensie rzeczowym i procesualnym. W pierwszym znaczeniu innowację stanowi nowa treść, wytwór, produkt, wartość kulturowa, w drugim – cały skomplikowany proces tworzenia, rozprzestrzeniania się i przyswajania nowych rozwiązań z uwzględnieniem zaangażowanych w niego osób oraz czynników sprzyjających wdrożeniu i barier, które blokują ten proces²⁸.

Innowacja pedagogiczna w sensie procesualnym jest czymś więcej niż prostym przekazem komunikacyjnym, ponieważ uwikłana jest w procesy wzajemnego

wywierania wpływu osobistego i tworzenia się społecznego nacisku zachodzącego wewnątrz określonego systemu społecznego, jak również między tym systemem a innymi systemami oraz systemem globalnym [...] ²⁹.

²⁶ W. Okoń, *Nouwy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1996, s. 101.

²⁷ **Innowatyka pedagogiczna** tworzona przez Romana Schulza stanowi teoretyczną podstawę badań nad działaniami innowacyjnymi, „obejmuje wszelką zorganizowaną działalność poznawczą zorientowaną na zdobywanie wiedzy o stanie twórczości pedagogicznej, jej uwarunkowaniach oraz formach stymulowania i ulepszenia”, por.: R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna – elementy teorii i badań*, Warszawa 1994, s. 34.

²⁸ R. Schulz, *Studia z innowatyki pedagogicznej*, Toruń 1996, s. 52.

²⁹ B. Gałęski, *Innowacje a społeczność wiejska*, Warszawa 1971, s. 81.

Społeczeństwo, środowisko, grupa z jednej strony mają pewną strukturę, w której jednostki zajmują określone pozycje; z drugiej – stanowią pewien układ konkretnych relacji interpersonalnych między konkretnymi osobami (posiadającymi jakieś cechy osobowościowe, wiedzę, sprawności intelektualne, motywację). Niektórzy aktorzy społeczni uczestniczący w edukacji mają większą możliwość oddziaływania, a inni mniejszą, co znaczy, że mogą posiadać różny zakres władzy. Sieć powiązań i zależności sprawia, iż mogą stosować przymus i mogą sobie ulegać. Tak więc na procesy komunikacyjne nakładają się normy społeczne, interesy poszczególnych jednostek, ich wartości i przyjmowane strategie, ogromną rolę odgrywają też społeczne zależności i powiązania między nowatorami a odbiorcami innowacji. Wszystkie te czynniki wpływają zarówno na treść, jak i na przebieg procesu rozprzestrzeniania się innowacji i jej ostateczne rezultaty, czyli jej przyswojenie bądź odrzucenie.

A. J. Sowiński mając na uwadze specyfikę innowacji pedagogicznej uważa, że jej (pedagogiczny) sens pojawia się, gdy (1) doskonali ona rzeczywistość wychowawczą (praktykę), (2) poszerza wiedzę o zjawiskach, mechanizmach i procesach związanych z działalnością wychowawczą oraz (3) gdy zostanie ona zinternalizowana, gdy wywołuje trwałe zmiany w postawach osób, które ją tworzą, realizują i w niej uczestniczą³⁰. Warunki te muszą być spełnione jednocześnie, a więc nie wszystkie zmiany, udoskonalenia w funkcjonowaniu szkoły czy też jakiejś innej placówki oświatowej, np. w zakresie organizacji pracy, w sposobie administrowania oświatą czy w dziedzinie ekonomicznej szkolnictwa, są innowacjami pedagogicznymi, gdyż albo nie zostają w ogóle przyjęte i pozostają w sferze postulatów, albo nie wywołują trwałych zmian w postawach ludzi.

Ponadto uważa on, iż pedagogicznym działaniom innowacyjnym powinna stale towarzyszyć pewna świadomość, bowiem „innowacja posiada sens pedagogiczny, gdy jest on uświadomiony przez podmiot, nie tylko w fazie konceptualizacji i projektowania, ale także w fazie wdrażania i pełnej realizacji, a w końcu w fazie osiągania efektów”³¹ wychowawczych czy rozwojowych. Pedagogiczny sens innowacji musi być zatem obecny w świadomości na każdym etapie procesu zmiany. Postulat ten jest niezmiernie trudny do spełnienia, gdyż nad jedną innowacją pracuje wiele osób i to nie zawsze tych samych w poszczególnych fazach. Ktoś innowację wymyśla, ktoś inny szczegółowo projektuje, jeszcze inni – wdrażają, inni zaś – doczekują się widocznych efektów.

To pogłębione ujęcie znaczenia innowacji pedagogicznej wskazuje na nieoczywistość wprowadzonych zmian oświatowych. Dające się obserwować przejawy zmiany nie zawsze oznaczają, że zmiana przetrwa, że innowacja zakończy się powodzeniem. Ponieważ każda zmiana, a więc również innowacja, powoduje

³⁰ A. J. Sowiński, *Innowacja bez oporu*, Edukacyjne Dyskursy, www.lp.univ.szczecin.pl

³¹ *Ibidem*.

rozmaite postawy, niepowodzenia we wprowadzaniu innowacji mogą być także uwarunkowane reakcjami, jakie zmiana wywołuje. W literaturze poświęconej tej problematyce można odnaleźć kilka różnych typologii reakcji na zmiany. Generalnie jednak wyróżnia się dwie tendencje:

- dążenie do wprowadzania zmian, inicjowania działań, recepcji innowacji oraz
- przeciwstawianie się zmianom (często czasowe) w celu zachowania lub przywrócenia równowagi systemu.

Te tendencje występują wspólnie, nakładają się na siebie, różnicują społeczności, które dzielą się na entuzjastów i przeciwników innowacji. Jak pisze R. Schulz:

Fenomen zmiany jako pewna całościowa sytuacja charakteryzuje się znamioną dwoistością: procesom inicjowania zmian, które wywołują zakłócenia w funkcjonowaniu (równowadze) systemu, towarzyszą z reguły działania repulsywne, rezystancyjne, zmierzające do przywrócenia zachwianej równowagi³².

Badacze procesów innowacyjnych w oświacie zgadzają się, że w stosunku do innowacji opór i unikanie jest naturalną reakcją, ponieważ innowacja jako *nouum* jest czymś nieznanym, może nawet ryzykownym³³, może stanowić zagrożenie dla istniejącego stanu rzeczy.

Nie jest to forma godnej pożałowania dewiacji, przejaw zachowań patologicznych. Jest to w jakiejś mierze normalna, zdrowa reakcja (niektórych) członków systemu i jako taka powinna być traktowana przez badaczy procesów zmiany i przez praktyków³⁴.

- zauważa R. Schulz. Dowartościowuje tym samym opór, jako sposób bycia odbiorców innowacji pedagogicznych.

Podkreśla on także fakt, iż wiele przedsięwzięć innowacyjnych w oświacie nie osiąga zamierzonego sukcesu bądź w ogóle nie zostaje wprowadzonych. Aby zrozumieć ten fenomen, zaleca badać nie tylko samą innowację i innowatorów, lecz również, a może przede wszystkim, opór wobec zmian i bariery na drodze ich urzeczywistnienia. Jak pisze twórca innowatyki pedagogicznej:

badanie procesów zmiany, jeżeli ma być kompletne i bezstronne, wymaga uznania, że reakcje repulsywne są takim samym składnikiem fenomenu zmiany jak działania proinnowacyjne³⁵,

a więc

teoria zmiany nie może być zatem wyłącznie teorią sprawnego tworzenia i bezkonfliktowej asymilacji innowacji. Musi być także teorią zachowań repulsywnych, teorią bojkotu innowacji, a nawet teorią opisującą procesy destrukcji innowacji. Rozumieć zacho-

³² R. Schulz, *Studia, op. cit.*, s. 72.

³³ M. Crozier, *op. cit.*; R. Schulz, *Procesy zmian...*; L. Clarke, *op. cit.*

³⁴ R. Schulz, *Studia...*, s. 72.

³⁵ *Ibidem*, s. 74.

wania ludzi w sytuacjach innowacyjnych, to znaczy rozumieć także ich zachowania jako jednostek sprzeciwiających się zmianie³⁶.

Starłam się zastosować przedstawioną wyżej koncepcję do badania losów innowacji pedagogicznej, jaką była aplikacja francuskiego modelu orientacji szkolnej i zawodowej w wrocławskim Centrum Informacji Zawodowej³⁷. Poznawanie losów tej innowacji umożliwiło mi w pewnej mierze weryfikację trafności założeń analizy strategicznej w odniesieniu do badań innowacji pedagogicznych. Wyniki tych badań będą omówione w innym opracowaniu.

³⁶ *Ibidem*, s. 75.

³⁷ V. Drabik-Podgórna, *Aplikacja francuskiego modelu orientacji szkolnej i zawodowej w Polsce jako innowacja edukacyjna*. Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Alicji Kargulowej. Instytut Pedagogiki U. Wr., Wrocław 2000.