

Małgorzata GOLIŃSKA-PIESZYŃSKA
Politechnika Łódzka

KREOWANIE NOWEGO OBLICZA ŁODZI POPRAZ WIZERUNEK MIASTA KREATYWNEGO

NEW IMAGE OF LODZ AS A CREATIVE CITY

ABSTRACT: The practice shows that management of knowledge is understood not-unequivocally and interpreted variously. In respect of the city it could be said that this action pointed to create the effective cooperation system as establishment of generation subsystem of scientific knowledge and subsystem of technical knowledge, what should contribute to new city's image in the future. Following the assumption of the regional strategy of innovation and reaching the modern conception of knowledge management as well, an attempt has been made to create the contemporary image of Lodz. Aiming to create the new face of the city a market research was conducted, concerning both new managing the development of the city (based on the phenomenon of the convergence), as well as the aspects referring to the reality.

KEY WORDS: knowledge management, strategy of innovation, phenomenon of convergence

Wprowadzenie

Współczesny rozwój miasta jest procesem współpracy angażującym różne poziomy władz miejskich i samorządowych, firmy i instytucje edukacyjne, naukowe i badawcze. Na szczególną uwagę zasługuje stosunkowo dobrze rozwinięta, lecz niedostatecznie wykorzystana sfera badań i rozwoju (B+R), co wobec szeregu podejmowanych w mieście inicjatyw – mających często za zadanie stymulowanie rozwoju aglomeracji miejskiej w kierunku społeczeństwa opartego na wiedzy – ma duże znaczenie. Przyjmując w założeniu wstępnym, że miasto to organizacja wielofunkcyjna i wielobranżowa, która „podchodzi do sprawy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji tak, jak do globalnych poszukiwań wiedzy” (Somerville, Mroz 1998, 95), uznajemy, że badania i rozwój stanowią istotny czynnik jego rozwoju.

W dobie wiedzy i informacji coraz większego znaczenia nabierają obecnie niematerialne czynniki rozwoju, szczególnie wiedza, dzięki której powstają m.in., przełomowe technologie.

Wydaje się, że współczesna wiedza nie daje jednoznacznej interpretacji. Ta, która faktycznie pozostaje zasobem organizacji ulokowanym w wielu miejscach, występuje w dokumentach organizacji, przechowuje się ją w danych lub w Internecie zawarta jest w procedurach, oprogramowaniach, a nawet w urządzeniach. Jednakże szczególnie, najbardziej wartościowym składnikiem organizacji są ludzie – posiadane przez nich informacje i idee powstające na gruncie wykształcenia i życiowych doświadczeń. Jest to wiedza spersonalizowana, w całości przynależna ludziom. Z założenia procesu kreowania wiedzy bardzo ważne dla każdej organizacji jest posiadanie zasobu wiedzy niezbędnej do rozwijania nowej. Na tworzeniu nowej wiedzy w systemie zarządzania wiedzą koncentrują się podmioty sfery B+R.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy i kształtowanie społeczeństwa wiedzy ma strategiczne znaczenie dla miasta. Wpływa ona bowiem nie tylko na rozwój ekonomiczny, lecz także na wszystkie obszary życia społecznego, determinując rozwój miasta, w tym wypadku Łodzi. Twórczy charakter działań ludzkich w sektorze wiedzy (na przykład sfera B+R) stanowi warunek wzrostu kreatywności w społeczeństwie. Działania organów władzy publicznej nie powinny naruszać wartości i zasad panujących w tym sektorze. Wiąże się z tym wymóg prowadzenia polityki umiarkowanej i przewidywalnej oraz respektującej zasady partnerstwa pomiędzy reprezentatywnymi przedstawicielami władz oraz instytucji i środowisk. Partnerstwo między wszystkimi szczeblami organizacji, rozwijające nowe formy współpracy, dialogu i zaufania to sformułowanie jednego z kierunków przekształceń w RSI Lori Plus (www.knowbase.uni.lodz.pl 2009, 14). Postawiono na „mądre organizacje” i współczesne technologie konwergencyjne.

Celem artykułu jest analiza i ocena współczesnej koncepcji zarządzania wiedzą, przy szczególnym uwzględnieniu, że nowe idee w zarządzaniu i potencjał intelektualny mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej miasta. Podjęto próbę wykorzystania socjologicznych modeli wiedzy dla usprawnienia procesu zarządzania miastem.

Krótki zarys koncepcji zarządzania wiedzą. Organizacja ucząca się i inteligentna

Koncepcja wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa pojawiła się w połowie lat 80. ubiegłego stulecia, chociaż pojęcie *knowledge – producing economy*, czyli gospodarka wytwarzająca wiedzę, używane było już w latach 60. Na wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika produkcji wpłynęło szereg czynników, z których należy wymienić: rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, coraz bardziej złożone i skomplikowane systemy informatyczne, rosnące znaczenie gospodarki opartej na wiedzy, rozwój nowych koncepcji zarządzania. W literaturze przedmiotu (Jashapara 2006, 69–70) wyróżnia się wiedzę proceduralną („wiem, jak”) oraz wiedzę deklaratywną („wiem, co”), które przechodzą płynnie jedna w drugą. W przełożeniu na język uczonych (M. Polanyi) wyróżnia się wiedzę dostępną, formalną, jawną (ang. *explicit knowledge*)

oraz wiedzę cichą, ukrytą (ang. *tacit knowledge*). Koncepcja wiedzy cichej opiera się na założeniu, że wiedza ukryta jest przez ludzi stale gromadzona, w sposób ciągły i nieustający, głównie dzięki doświadczeniu. Jest ona trudna do uchwycenia i jakiegokolwiek zapisu i dlatego zapewne jest określana mianem cichej, nierozzerwalnie związanej z jednostką. Nie będąc łatwą do przekazu i zidentyfikowania, stanowi ona niepowtarzalną kompilację *know-how* kwalifikacji, umiejętności organizacyjnych czy wypracowanych sposobów postępowania w niektórych sytuacjach. Pomimo że jest dość trudna do określenia, a tym samym do wykorzystania, to jednak najczęściej staje się źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji i w dużej mierze decyduje o efektach codziennego działania. Z kolei wiedza jawna, formalna, ogólnie dostępna może być łatwo przedstawiana za pomocą przekazu werbalnego, instrukcji, symboli czy podręczników, może być łatwo transferowana i może podlegać zarejestrowaniu, przechowywaniu i upowszechnianiu – stąd opinie i poglądy, że „fakt skodyfikowania zbliża wiedzę do informacji bądź też ją do niej upadabnia” (Kobyłko, Morawski 2006, 24). Wiedza jawna i ukryta podlegają w organizacji nieustannym przekształceniom, określanym mianem konwersji wiedzy (Nonaka, Takeuchi 2000). Zatem zarządzanie wiedzą oznacza zarządzanie czymś, co mieści się w umysłach pracowników, i dlatego nie może być zupełnie oderwane od zarządzania samymi pracownikami, jednakże te dwie funkcje nie powinny się na siebie nakładać, a jedynie przeplatać. Jednocześnie można sądzić, że zarządzanie wiedzą to nic innego, jak efekt konieczności posiadania wpływu na najbardziej strategiczne zasoby organizacji, które wcześniej były interpretowane jako powstające samorzutnie.

Zarządzanie wiedzą jest ciągle jeszcze niejednoznacznie rozumiane i interpretowane. W odniesieniu do miasta można powiedzieć, że jest to działanie ukierunkowane na zmniejszanie luki wiedzy, rozumianej jako różnica między posiadanymi zasobami a wiedzą potrzebną do działania. Chodzi o to, by luka wiedzy była jak najmniejsza, a posiadana wiedza umiejętnie wykorzystana. Na uwagę zwraca fakt, że najlepsze praktyki i metody działania nie mogą być wprowadzane w organizacji bez aktywnego udziału jej członków. Zarządzanie wiedzą jest możliwe tylko wtedy, gdy organizacja będzie umiała wydobyć wiedzę od swoich pracowników i zapewni im odpowiednie warunki. Praktyka potwierdza, że systemy zdecentralizowane i nieformalne sieci współpracy stanowią istotę zarządzania wiedzą, co jest widoczne w przełożeniu na organizację-miasto, ośrodek zintegrowany wewnątrznie w kategoriach społecznych, gospodarczych, politycznych i kulturowych.

Zarządzanie wiedzą stawia przed członkami organizacji nowe wymagania – muszą oni umieć stosować nowoczesne technologie (przede wszystkim przetwarzania danych), w sposób kreatywny rozwiązywać pojawiające się problemy i aktywnie angażować się w sprawy organizacji. Jest to nowa kategoria pracownika (ang. *knowledge worker*), który powinien mieć możliwości uczenia się, rozwoju i podejmowania decyzji, potrafić się kontrolować i kształcić. Słowem – jest to wysokiej klasy specjalista, który posiada unikalną wiedzę i kompetencje, najczęściej jest zatrudniony w organizacji inteligentnej. Miasto powinno ewaluować w kierunku tego typu organizacji, w której

docenia się wagę kapitału intelektualnego. Przez jednych jest on utożsamiany z wiedzą, przez innych z szeroko rozumianymi zasobami niematerialnymi.

Praktyka pokazuje, że trwałe sukcesy odnoszą organizacje, które potrafią uruchomić ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach organizacji. Jeżeli organizacja nie potrafi się uczyć, to nie będzie zwiększać swoich zasobów intelektualnych i w pewnym sensie nie będzie się rozwijać. Rozwinięciem organizacji uczącej się jest organizacja inteligentna, inaczej samokształcząca się. Jest to szczególnie forma organizacji opartej na wiedzy, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Można zatem powiedzieć, że w organizacji inteligentnej ważniejsze jest to, co organizacja wie i potrafi, niż to, co posiada w sensie dóbr materialnych. Do jej cech zalicza się: kreowanie zdolności i umiejętności rozpoznania niezbędnej wiedzy, umiejętne dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia, stosowanie przedsięwzięć innowacyjnych. Takie podejście daje podstawy do stwierdzenia, że wyzwalanie i wykorzystanie zdolności twórczych członków organizacji inteligentnej wiąże się z wykorzystaniem ich umiejętności, a przede wszystkim wiedzy do poprawy efektywności działania organizacji i jej rozwoju. Łódzka strategia innowacji odzwierciedla liczne inicjatywy, m.in. podjęto działania skoncentrowane na szybkiej budowie gospodarki opartej na wiedzy, a przykład może stanowić klaster utworzony w 2007 r., który nadal się rozwija. Chodzi o poprawę atrakcyjności miasta, faktyczną i postrzeganą oraz rozwój przedsiębiorczości. Życzeniem wielu decydentów w mieście jest, by Łódź stała się najbardziej przyjaznym przedsiębiorcom miastem w Polsce, w którym będzie powstawać wiele firm innowacyjnych. Można dostrzec przeformułowanie roli władz publicznych. Ich zadaniem jest przede wszystkim tworzenie i rozwijanie otoczenia instytucjonalnego przyjaznego firmie, nie zaś bezpośrednia interwencja.

Fenomen konwergencji jako źródło nowych idei w zarządzaniu rozwojem miasta

Od niedawna istnieje zjawisko „kultury konwergencji”, co wiąże się z przenikającymi się wzajemnie zjawiskami kreującymi kulturę cyfrową. Rozwój Internetu i pojawienie się wielu nowych narzędzi umożliwiło dotychczas biernym obserwatorom włączyć się w procesy twórcze zachodzące w różnych dziedzinach. Przemianą tą daje asumpt do powstania technologii konwergencyjnej (ang. *convergence technology*). Problem konwergencji w technologii stosunkowo niedawno (w 2001 r.) został opisany przez amerykańskich naukowców. W centrum przemian technologicznych znajduje się technologia informatyczna, biotechnologia, nanotechnologie i nauki kognitywne. Ich nowoczesność polega na interdyscyplinarności, zarówno jeśli chodzi o stosowane metody, jak i aplikację w różnych dziedzinach nauki i techniki. W 2008 r. w Łodzi przeprowadzono badanie, którego celem była ocena różnic w postrzeganiu rozwoju i implementacji technologii konwergencyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem barier

jej rozwoju (zwyczaje, stereotypy, regulacje prawne) w kontekście dialogu społecznego. Narzędziem badawczym był wywiad bezpośredni, zaprojektowany według wyspecyfikowanych obszarów tematycznych projektu – NBIC-WP2 (Knowledge NBIC... 2008). Wywiady przeprowadzono na terenie Łodzi w firmie biotechnologicznej, w ośrodku naukowym, w organizacji technicznej (NOT) i w instytucji *non-profit*, promującej rozwój nowych technologii. Wyniki prowadzonego badania pokazują, że w gremiach naukowców, menedżerów i przedstawicieli środowisk lobbystycznych występuje świadomość istnienia technologii konwergencyjnej i wspierania jej rozwoju. Respondenci podkreślają, że konieczne są szerokie działania informacyjne w celu wypracowania efektywnego dialogu społecznego. Wskazywano na konieczność prowadzenia intensywnych przygotowań środowiska naukowego i menedżerskiego oraz instytucji lobbystycznych i *non-profit* do efektywnej współpracy w tym zakresie. Zdaniem wszystkich respondentów konieczne jest włączenie sfery B+R i innowacyjnych przedsiębiorstw w krajowe i międzynarodowe sieci badawcze, szczególnie gdy chodzi o współpracę nad nowymi technologiami. Konieczność podjęcia powyższego działania koresponduje z priorytetem zawartym w scenariuszu długookresowym (2015–2020 Plus) strategii innowacji LORI Plus.

Z badań wynika, że w obszarze zarządzania rozwojem technologii konwergencyjnej istnieją pewne stereotypy obejmujące obawę przed czymś nowym, nieznanym. Są one utrwalane na tle religijno-światopoglądowym, a przeciwdziałaniem powinna być szeroka kampania informacyjno-promocyjna, kierowana do potencjalnego „przeciętnego” konsumenta. Wizerunek miasta kreatywnego w świetle technologii konwergencyjnej i nowoczesnych metod zarządzania – opartych na uczeniu się i samodoskonaleniu – można wykreować poprzez przedstawianie dobrych praktyk, poprzez nagradzanie szczególnych osiągnięć naukowo-implementacyjnych w ramach projektowanych bądź realizowanych konkursów. Wskazywano, że niemalże koniecznością jest uregulowanie finansowania komercjalizacji zbieżnych technologii. Powinny zaistnieć tzw. jednostki komercjalizujące lub doraźne instytucje pośredniczące w komercjalizacji nowych technologii, co powinno być poddane pod dyskusję w społecznym panelu dyskusyjnym.

Wyniki prowadzonego badania sugerują, że wypracowanie systemu technologii konwergencyjnej wymaga: podjęcia zintegrowanych działań we wszystkich sferach badań naukowych, a zwłaszcza w obszarze kreowania nowych idei i pomysłów i ich ukierunkowywania; organizacji i realizacji badań naukowych oraz praktycznego stosowania ich wyników; zwiększania efektywności badań naukowych i wdrożeń; generowania nowej wiedzy i odpowiedniego wsparcia finansowego ze środków publicznych i prywatnych; wypracowania nowej formuły edukacji oraz wskazania i zaangażowania się w najbardziej atrakcyjnych i obiecujących kierunkach rozwoju i dziedzinach. Jednakże paradoksalnie przemiany spowodowane postępami nauki zbiegają się często z załamaniem się wiary i zaufania społecznego do nauki i naukowców i dlatego konieczny jest dialog społeczny.

Procesy zmian technologicznych nie dotyczą tylko samych technologii. Wiążą się one ze zwrotem w przekazie informacji, gdyż konwergencja to także przenikanie i łączenie

się poszczególnych cech i elementów charakterystycznych dla tradycyjnych środków przekazu oraz ich wzajemne współdziałanie.

Narzędzia i instrumenty w zarządzaniu miastem

Miasto jest przestrzenią, w której zachodzą różne dość skomplikowane procesy społeczno-ekonomiczne. Działania w ramach koncepcji zarządzania wiedzą mogą odegrać ważną rolę w tworzeniu kompleksowego wizerunku miasta na potrzeby użytkowników zarówno wewnętrznych (mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji), jak i zewnętrznych. W tym ujęciu zarządzanie przez wiedzę jest kategorią funkcjonalną, stanowiącą kryterium integrujące działania na rzecz określonego rozwoju społeczno-gospodarczo-przestrzennego, wytyczonego przez władze miasta. Tak widziany mechanizm miejski narzuca na władze miasta obowiązek posiadania zdefiniowanej wizji rozwoju miasta i jego miejsca na rynku miast, na którym toczy się gra konkurencyjna. Wizja dla Łodzi i województwa brzmi następująco: „Województwo łódzkie w pierwszej szóstce polskich regionów opartych na wiedzy”.

Kreowanie wiedzy w mieście odbywa się poprzez działalność badawczo-rozwojową ukierunkowaną na wzrost znaczenia wiedzy w społeczności miejskiej. W literaturze przedmiotu (Stehr 2004) znane są dwa modele wiedzy, które moim zdaniem mogą być wykorzystywane w usprawnieniu procesu zarządzania miastem w perspektywie zarządzania wiedzą. I tak, przy założeniu, że wiedza jest interpretowana jako medium zachowań społecznych i wynik ludzkiego postępowania – powstał model instrumentalny wiedzy (ang. *instrumentality model*), który sprowadza wiedzę do kategorii społecznej wiedzy naukowej. W praktyce chodzi o to, że wiedza (w szczególności jej rozwój i aplikacja) nie jest hamowana przez specjalne okoliczności, czas, miejsce i uwarunkowania społeczne. W rzeczywistości wiedza jest zależna od lokalnych okoliczności w kontekście jej wykorzystania (ang. *the logic of practice*). Takie podejście do tworzenia wiedzy nie przewiduje miejsca nauki w działaniach politycznych, gdyż bez względu na fakt, czy wiedza jest teoretyczna czy stosowana, służy działaniom praktycznym w obszarze zarządzania wiedzą. Efekty swojej pracy naukowiec przekazuje nie tylko organizacji, lecz także decydentom i całemu społeczeństwu. Cechy modelu instrumentalnego są dyskutowane *ad hoc* i w ostatecznym kształcie formułowane przez różne środowiska naukowo-społeczne. Należy rozważyć różne aspekty wytwarzania wiedzy, aby w pełni zrozumieć jej wykorzystanie w społeczeństwie. Ujęcie wiedzy w kategorii „wiedzy dla działania” stanowiło impuls do powstania innego jej modelu, dotyczącego zdolności do działania (ang. *capacity model*) (Stehr 2004, 26). Występuje tu odwrócenie perspektywy, gdyż impuls społeczno-gospodarczy prowadzi do powstania wiedzy praktycznej, a samo działanie powinno stać się wiedzą w działaniu. Społeczności w działaniu (ang. *communities of practice*) zdefiniowano jako grupy profesjonalistów powiązanych ze sobą wspólnymi umiejętnościami oraz zainteresowaniem wspólnym przedsięwzięciem (Grudzewski, Hejduk 2004, 114–115).

Ujęcie wiedzy jako „wiedzy dla działania” wskazuje, że jest ona skutkiem społeczno-działania, co oznacza, że zarówno prowadzi do i wywodzi się od samego działania, lecz wiedza nie jest identyczna z działaniem. Można zatem powiedzieć, że wiedza ma charakter dualny – z jednej strony faktycznie zostaje stworzona na potrzeby konkretnego działania – „wiedza dla działania”, z drugiej zaś jest „wiedzą praktyczną,” która od samego początku ma służyć jako źródło, asumpt do działania. W tej interpretacji widoczne jest zjawisko „dwoistości wiedzy” – z jednej strony jest ona traktowana jako środek społecznego działania, z drugiej zaś jako skutek ludzkiego zachowania.

Efektywne połączenie podsystemu generowania wiedzy naukowej z podsystemem wykorzystania wiedzy technicznej i kreatywnej przyczyni się zapewne do wykreowania nowego oblicza Łodzi.

Podsumowanie

Przedstawione podejście do zarządzania miastem przez wiedzę wymaga zmian w rozumieniu roli, kwalifikacji i kompetencji wielu urzędników. Zbiurokratyzowani urzędnicy muszą zmienić swoje profile w kierunku wiedzy lub muszą być zastępowani przez urzędników nowej generacji – menedżerów wiedzy. Niezbędna jest zmiana struktury organizacji urzędów, by była zorientowana na organizację inteligentną, w której dominuje samouczenie się, praca zespołowa i proces dzielenia się wiedzą.

Oprócz zmian w zakresie stosowanych narzędzi i instrumentów zarządzania miastem kluczowe znaczenia będzie miała zmiana postaw, wiedzy i umiejętności przedstawicieli władz i urzędników samorządowych oraz ich partnerów społecznych.

Bibliografia

- Brol R., 2004, *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Czornik M., 2004, *Miasto. Ekonomiczne aspekty funkcjonowania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Golińska-Pieszyńska M., 2009, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Scholar, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Jałowiecki B., 2002, *Zarządzanie rozwojem aglomeracji miejskich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Knowledge NBIC – Knowledge Politics and New Converging Technologies: A Social Science Perspective, Project 6.PR UE, 2008.
- Kobyłko G., Morawski M., 2006, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- Nonaka J., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- Somerville I., Mróz J.E., 1998, *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Staniewicz P., Klimska M., Mielczarek A., 2004, *Nierówne koalicje – liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania miastem*, Scholar, Warszawa.
- Stehr N., 2004, *Knowledge Politics*, Paradigm Publisher Boulder, London.
- www.knowbase.uni.lodz.pl, maj 2009, s. 14.

KREOWANIE NOWEGO OBLICZA ŁODZI POPURZEC WIZERUNEK MIASTA KREATYWNEGO

ABSTRAKT: Praktyka pokazuje, że zarządzanie wiedzą jest ciągle jeszcze niejednoznacznie rozumiane i interpretowane. W odniesieniu do miasta można powiedzieć, że jest to działanie ukierunkowane na stworzenie efektywnego systemu współpracy stanowiącego połączenie podsystemu generowania wiedzy naukowej z podsystemem wykorzystania wiedzy technicznej i kreatywnej, co przyczyni się w przyszłości do wykreowania nowego oblicza miasta. Wychodząc z jednej strony z założeń regionalnej strategii innowacji, a z drugiej sięgając do nowoczesnej koncepcji zarządzania wiedzą, podjęto próbę stworzenia współczesnego wizerunku miasta. W celu wykreowania nowego oblicza Łodzi przeprowadzono badanie marketingowe, dotyczące zarówno nowych idei w zarządzaniu rozwojem miasta (opartych na zjawisku konwergencji), jak i aspektów odnoszących się do rzeczywistości.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie wiedzą, strategia innowacji, zjawisko konwergencji