

Agata HILAROWICZ, Grażyna OSIKA
Politechnika Śląska
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

DEINFLUENTYZACJA JAKO WARUNEK INNOWACYJNYCH ORGANIZACJI – ASPEKTY KULTUROWE

Streszczenie. W artykule autorki próbują przybliżyć zakres zagadnień koniecznych do zrozumienia roli deinfluentyzacji w kształtowaniu innowacyjnych organizacji oraz wpływ uwarunkowań kulturowych na podejmowanie działań związanych ze świadomym redukowaniem lub zrzekaniem się wpływu.

DEINFLUENTIZATION AS A CONDITION OF THE INNOVATIVE ORGANIZATION – CULTURAL ASPECTS

Summary. In the article authors try to approach the range of issues, which are necessary to understand the role of deinfluentization process in the creation of an innovative organization. The other aspect is the culture impact on undertaking activities connected with conscious influence regulation.

1. Wstęp

Wydaje się, że zrozumienie zasad funkcjonowania współczesnych organizacji wymaga przyjęcia dwóch odmiennych perspektyw poznawczych. Z jednej strony konieczne jest rozpoznanie globalnych trendów gospodarczych i społecznych, z drugiej muszą one zostać osadzone w lokalnych kontekstach. Zatem, zgodnie z określoną w tytule problematyką, należy wyjść od diagnozy uwarunkowań, które wskazują na innowacyjność jako podstawowy wymóg współczesnych organizacji, a następnie przebadać możliwości realizacji tego wymogu, z punktu widzenia różnych aspektów o charakterze lokalnym, w tym przypadku, z punktu widzenia wymiarów kulturowych.

Zdaniem Barda i Söderqvista w efekcie pojawienia się i szybkiego rozwoju technologii informatycznych jesteśmy obecnie świadkami kształtowania się nowego paradygmatu społecznego, kulturowego i ekonomicznego, który określają mianem informacjonizmu.¹ Jest to system społeczno-gospodarczy oparty na technologii cyfrowej, którego istota polega na innowacjach oraz stosowaniu i wytwarzaniu wiedzy.² Coraz bardziej widoczna staje się także ekspansja tzw. kreatywnej gospodarki, czyli gospodarki opartej na kapitale ludzkim i własności intelektualnej³, dla której innowacyjność jest warunkiem funkcjonowania, a która zaczyna narzucać innym sektorom swój sposób działania. Nowe podejście do sposobu rozumienia wartości ekonomicznych wymaga zupełnie nowych kompetencji pracowniczych. Bard i Söderqvist podkreślają, że obecnie: *rynek pracy cechuje się zasadniczo odmienną strukturą. Zatrudnienie przestaje być dożywotnim kontraktem, a okres świadczenia pracy nie ma już tak istotnego znaczenia. Struktura biznesu staje się coraz bardziej elastyczna i zaczyna się koncentrować na projektach krótkotrwałych, do których są zatrudniani ludzie o odpowiednich kompetencjach.*⁴ Z jednej strony u pracowników docenia się indywidualność, otwartość i złożoność poznawczą jako kapitał psychologiczny⁵, z drugiej kładzie się nacisk na tzw. inteligencję społeczną, czyli umiejętność łatwego nawiązywania kontaktu i budowania relacji z innymi, wpływania na innych, ale także umiejętność przedkładania dobra grupy nad dobro własne.⁶ Stąd też coraz częściej kategorię wpływu społecznego łączy się z tzw. deinfluentyzacją, czyli świadomym redukowaniem lub zrzekaniem się wpływu.⁷ Istotą deinfluentyzacji jest traktowanie własnego wpływu jako atrybutu organizacji oraz narzędzia podnoszenia jej efektywności, a nie jako wyróżnika własnego znaczenia i prestiżu. Wydaje się, że taki rodzaj kompetencji może być silnie uwarunkowany kulturowo, głównie dotyczy to takich wymiarów kulturowych, jak indywidualizm – kolektywizm oraz dystans władzy.

¹ Bard A., Söderqvist J.: *Netokracja*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 46.

² System ten bywa również nazywany kapitalizmem kognitywnym, tj. takim, w którym głównym źródłem wartości ekonomicznej jest wiedza i innowacyjność, *kapitalizm kognitywny to epoka hiperinnowacyjna, w której innowacyjność [...] stała się wartością samą w sobie*, patrz: E. Bendyk: *Kapitalizm jako korporacja mózgowa*, [w:] *Polityka, Niezbędnik Inteligenta*, nr 25, 2008.

³ Jung B.: *Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa”*. Otoczenie mediów ery Web 2.0, [w:] *Wokół mediów ery Web 2.0*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 226-229.

⁴ Bard A., Söderqvist J.: *op.cit.*, s. 232.

⁵ Autorem koncepcji kapitału psychologicznego jest Seligman, który zwrócił uwagę na to, że istnieją indywidualne czynniki wpływające na efektywność organizacji. Do kapitału tego zalicza między innymi nadzieję, optymizm, odnawialność zasobów psychologicznych oraz poczucie sprawstwa, patrz: K. Mazur: *Pozytywny kapitał psychologiczny*, <http://www.sila-wiedzy.pl/index.php/sia-wiedzy/nauki-humanistyczne/119-pozytywny-kapita-psychologiczny>, 4.05.2011.

⁶ Patrz: Bard A., Söderqvist J.: *op.cit.*, s. 128-129.

⁷ Kozusznik B.: *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wyd. UŚ, Katowice 2002, s. 177.

W niniejszych rozważaniach przyjęto, że kształtowanie organizacji innowacyjnej wymaga od swoich pracowników wykorzystania określonego rodzaju kompetencji społecznych, jedną z nich jest deinfluentyzacja, i umiejętność ta jest uwarunkowana kulturowo.

2. Deinfluentyzacja a innowacyjność

Autorka koncepcji deinfluentyzacji – profesor Kozusznik podkreśla, iż zachowania oparte na regulacji własnego wpływu należą do istotnych czynników stymulujących efektywność zespołów w organizacji.⁸ Brak dopuszczenia do działania wszystkich elementów zespołu i wynikający stąd przymus stanowią bowiem barierę w akceptacji zmiany i obniżają efektywność pracy. Na znaczeniu zyskuje zatem umiejętność racjonalnego osłabiania własnego wpływu, przy założeniu świadomości znaczenia i pełnej akceptacji oraz świadomości znaczenia wpływu przez wszystkie elementy zespołu, tj. grupy jako całości, poszczególnych jednostek, kierownika. Istotne jest zatem pozbywanie się wpływu przez jednych członków zespołu, zwłaszcza przez kadrę kierowniczą i delegowanie odpowiedzialności na innych, w taki sposób, aby każdy miał wpływ na sytuację, w której się znajduje i jednocześnie można było w pełni wykorzystać jego umiejętności/możliwości, stosownie do zaistniałych warunków. Według Kozusznik u podstaw procesu deinfluentyzacji leżą założenia dotyczące: 1) naturalnego charakteru przebiegu różnych wpływów w zespole, tj. spontanicznej gry o wpływy w zespole, 2) psychologicznej koncepcji interakcyjności, 3) efektywności orientacji defensywnej w określonych warunkach organizacyjnych, 4) metamorficznego efektu wpływu, 5) psychologicznej trudności elastycznej zmiany taktyki wpływu, 6) samoregulacji zachowań organizacyjnych i samokontroli obserwacyjnej/monitorowania się, 7) kontrolowania i hamowania ekspansji własnego „ja”.⁹

Różne aspekty działania zespołu związane z integracją, wyodrębnieniem zespołu w organizacji i jego specjalizacją, nieformalnymi procesami grupowymi, sensownością działań oraz motywacją wymagają odmiennych ról i odpowiedzialności, które należy analizować w odniesieniu do zespołu jako całości, poszczególnych jednostek i kierownika/przywódcy. Wygenerowane w związku z określonymi działaniami różne

⁸ Kozusznik B.: Wpływ społeczny w organizacji, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 36 i s. 183.

⁹ Ibidem, s. 153-166.

wpływy i siły mają pomóc we właściwym przebiegu procesów zespołowych.¹⁰ Chodzi tutaj zwłaszcza o zjawisko przemieszczania się władzy, w zespole w zależności od sytuacji organizacyjnych. Deinfluencyzacja wymaga zatem zmiany tradycyjnego podejścia do kierowania, w którym podkreśla się znaczenie władzy formalnej i wagę formalnych wpływów kierowniczych, i przejścia w kierunku akceptacji oraz świadomej regulacji wszystkich wpływów, tkwiących w zespole – kierowniczego, zespołowego oraz indywidualnego. Ponadto, jeżeli przyjąć że konformizm i poszukiwanie niezależności są mechanizmami równoważnymi w organizacji, to zjawisko deinfluencyzacji powinno ułatwić członkom zespołu manewrowanie pomiędzy opcjami podporządkowania (w przypadku zachowań konformistycznych) i autonomii.¹¹ Warto także zauważyć, że takie podejście jest zbieżne z nowoczesnym podejściem do przywództwa, w którym podkreśla się różne pozycje lidera zajmowane w organizacji, niezależnie od jej typu (organizacje sieci, wirtualne, organizacje uczące się) oraz z organizacyjnym uczeniem się/przekazywaniem wiedzy i uzyskiwaniem związku pomiędzy zdobywaniem nowej wiedzy a osiąganymi rezultatami działalności organizacji. W takim znaczeniu Kotter wprowadził pojęcie „sieci przywództwa”, formy przywództwa kolektywnego, rozproszonego w zespole, gdzie rolę lidera spełnia nie tylko najwyższy rangą menedżer, ale wszyscy pracownicy.¹² O erozji autonomicznej pozycji indywidualnego lidera organizacji wspomina również Beckhard¹³, a na zmieniające się role kadry menedżerskiej, bardziej subtelne i uzależnione od danej sytuacji, zwraca uwagę między innymi Senge.¹⁴ W podobnym tonie wypowiada się Bridges, charakteryzując przywództwo w tzw. odchudzonych organizacjach.¹⁵ Wskazuje on na przywództwo indywidualne (obok formalnego i doraźnego), sprawowane przez każdego członka zespołu, który przejawia inicjatywę, zdolności kierownicze, gotowość podejmowania trudnych decyzji, utożsamia się z wartościami organizacyjnymi oraz ma poczucie odpowiedzialności zawodowej. O tworzeniu zespołu liderów i gotowości do tymczasowego odstąpienia komuś innemu roli lidera w pewnym zakresie, bez poczucia utraty władzy i ogólnej kontroli nad sytuacją pisze też Miller.¹⁶ Zaznacza przy tym, że takie działanie nie zwalnia dotychczasowego przywódcy

¹⁰ Ibidem, s. 153.

¹¹ Kożusznik B.: Wpływ społeczny ..., op.cit., s. 156.

¹² (za:) Potocki A.: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005, s. 209.

¹³ Beckhard R., O przyszłych liderach, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.): Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1997, s. 141.

¹⁴ Patrz: Senge P.M., Kierowanie organizacjami uczącymi się. Odważni, silni i niewidzialni, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), op.cit., s. 70.

¹⁵ Bridges W.: Kierowanie organizacją odchudzoną, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), op.cit., s. 41-42.

¹⁶ Miller D.: Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół, PWE, Warszawa 2010, s. 106-107.

z odpowiedzialności za poczynania członków zespołu. Jeżeli założyć, że efektywni liderzy wykorzystują metody tworzenia wspólnoty w celu wykreowania warunków umożliwiających funkcjonowanie wielu liderów – muszą zatem charakteryzować się wysoką gotowością do deinfluentyzacji.

Z kolei koncepcja interakcyjności zakłada, że wywieranie wpływu wymaga, oprócz cech i właściwości samych ludzi, odpowiedniej przestrzeni życia i pracy, którą kształtują warunki zewnętrzne. Innymi słowy, chodzi tu o zapewnienie członkom organizacji stosownych środków i narzędzi, za pomocą których będą mogli zrobić użytek z posiadanych przez siebie kompetencji, kwalifikacji oraz motywacji oraz osiągnąć stawiane przed nimi cele. Taka organizacja przestrzeni fizycznej ma wzmacniać autonomię jednostek i grup oraz służyć swobodnej „grze wpływów”.¹⁷

Psychologowie wskazują, iż u podstaw działań człowieka leżą z jednej strony poczucie motywacji do wywierania wpływu na bieg zdarzeń (poczucie sprawstwa), z drugiej zaś motywacja do ochrony własnych wartości.¹⁸ W określonych sytuacjach człowiek zabezpiecza się przed utratą ważnych dla niego wartości, rezygnując z wpływu na bieg zdarzeń. Takie wycofanie oznacza orientację defensywną, która może być środkiem zaradczym na dany problem jednostki, zwłaszcza jeżeli postrzega ona, że więcej zyska unikając zdarzeń negatywnych niż podejmując działanie. Nieumiejętność odpowiedniego korzystania z orientacji defensywnej i ofensywnej może przyczynić się do wielu problemów. Przykładowo, nadmierne sprawstwo jest źródłem zbytnich obciążeń, w tym pracoholizmu, a nadmiar unikania prowadzi do pozostawania na marginesie wydarzeń, obniżenia poczucia własnej wartości. Deinfluentyzacja w tym wypadku dodatkowo pozwala na regulowanie relacji jednostek z otoczeniem.¹⁹

Jeżeli chodzi o metamorficzne efekty wpływu, to oznaczają one zmiany w wartościach i postawach nie tylko adresatów wpływu, ale także osób wywierających wpływ. Jak pisze Kożusznik, za Kipnisem, zmiany metamorficzne: „(...) obejmują dwa zestawy zmiennych niezależnych: siły taktyk wpływu, które są używane w celu podporządkowania adresata oraz atrybucje dokonane przez osobę wywierającą wpływ dotyczące kontroli adresata wpływu i czynników zewnętrznych”.²⁰ Stosowanie przez osobę wywierającą wpływ silnych, kontrolujących taktyk wpływu daje jej przekonanie, że adresat wpływu jest jednostką

¹⁷ Kożusznik B.: Wpływ społeczny..., op.cit., s. 157.

¹⁸ Doliński D.: Orientacja defensywna, Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1993, s. 13, [za:] B. Kożusznik: Wpływ społeczny..., op.cit., s. 158.

¹⁹ Tamże, s. 159

²⁰ Tamże.

zewnątrzsterowną, w dużej mierze niezdolną do podejmowania decyzji i wymagającą stałej kontroli. Odbiór takiej osoby jest zatem negatywny. Jednak, zgodnie z efektem atrybucji, osoba wywierająca wpływ w sposób twardy /siłowy postrzega siebie samą jako mniej kompetentną i mniej przyjazną od osób, które uciekają się do stosowania innych, bardziej miękkich i mniej kontrolujących taktyk. To rzutuje na wiele dalszych interakcji społecznych.²¹ Nie wszystkie osoby podlegają jednak metamorficznemu efektowi władzy, co wynika z dosyć złożonego mechanizmu, opisanego przez autorkę koncepcji.²² Konkludując, świadome zrzekanie się wpływu może zapobiegać negatywnemu zjawisku metamorficznego efektu wpływu, ponieważ pozwala na zachowanie dystansu do siebie i podwładnych. Jak zauważa Kożusznik - menedżerowie, którzy spodziewają się bardziej długotrwałych związków z podwładnymi częściej stosują mniej surowe taktyki wpływu. Tam, gdzie założone są związki krótkotrwałe i relacje o charakterze jednorazowym, tam środowisko często staje się mniej przyjazne, zdominowane przez środki wpływu przymusowego.²³

Kolejnym z założeń koncepcji deinfluentyzacji jest psychologiczna trudność elastycznej zmiany taktyki wpływu (z siłowych na niesiłowe) i wynikające stąd wątpliwości badaczy, co do rzeczywistych (a nie deklarowanych) umiejętności kierowników /przywódców w zakresie zmian stosowanych metod, technik i innych środków oddziaływania na podwładnych, w zależności od wymagań sytuacji – chodzi tu o kwestie dopasowania stylów kierowania do okoliczności (teorie sytuacyjne).²⁴ Problematyczne jest tutaj rozstrzygnięcie kwestii, takich jak: czy zamiast żądać zmiany zachowań od jednostki, nie lepiej wykorzystać ludzi o danych właściwościach do określonych sytuacji (Fiedler), czy zmiana stylów kierowania wynika z faktycznej zmiany postaw, czy chodzi tu raczej o wymiar behawioralny (założenie, że każda jednostka jest zdolna do zmiany zachowania na kontinuum autokrata-demokrata) (Vroom), wreszcie czy sama zmiana zachowania bez zmiany wartości i postaw nie będzie odebrana przez podwładnych, jako niezgodność pomiędzy przekonaniem a zachowaniem (Argyris).²⁵ Deinfluentyzacja poprzez stworzenie okazji do wykorzystania możliwości innych osób w procesie kierowania ma pozwolić na lepsze zrozumienie siebie i innych, ujawnianie prawdziwych uczuć i akceptację oraz odkrywanie uczuć innych, co ma przełożenie na opanowywanie nowych form zachowania.²⁶

²¹ Kożusznik B.: Wpływ społeczny..., op.cit., s. 159.

²² Z uwagi na ramy niniejszego artykułu opis tych mechanizmów zostanie pominięty.

²³ Tamże.

²⁴ Tamże, s. 154.

²⁵ Tamże, s. 162.

²⁶ Tamże.

Następną przesłanką deinfluentyzacji jest przyjęcie, na podstawie teorii samoregulacji, zachowań organizacyjnych (Atwater, Yammarino, Carver, Scheier, Tsui, Ashford, Wood, Bandura) i koncepcji samokontroli obserwacyjnej (Snyder) oraz wywodzącej się z niej koncepcji stylów monitorowania się (Świątnicki), że jednostki świadomie kontrolują swoje zachowanie i dostosowują je do zaistniałych warunków zewnętrznych, np. zachowania innych.²⁷ Zgodnie z modelem samoregulacji adaptacyjnej, kierownik/przywódca znajdujący rozbieżności pomiędzy własnymi a wymaganymi standardami (ustalonymi przez różne podmioty organizacji) stara się je zredukować, co prowadzi do wyboru określonego zachowania i ustalenia kolejnych standardów. Redukcję rozbieżności ułatwiają mechanizmy sprzężenia zwrotnego (otrzymywanej od otoczenia informacji zwrotnej) oraz samokontroli obserwacyjnej, tj. analizy sytuacji społecznej i wynikającej stąd pragmatycznej samoregulacji. Według Kozusznik przywódca stosujący deinfluentyzację będą monitorować sytuację w taki sposób, aby maksymalnie wykorzystać źródło wpływu, najbardziej adekwatne do danych warunków (wpływ samego przywódcy, całej grupy, jednostki).²⁸

Bazę dla deinfluentyzacji stanowią wreszcie postulaty promujące styl życia i pracy odwołujący się do idei dobra wspólnego i wrażliwości nie tylko na potrzeby własne, ale i innych osób.²⁹ Działanie na rzecz wspólnego dobra jest z jednej strony zachętą dla jednostki do regulacji własnego wpływu, z drugiej zaś jest argumentem dla pozostałych członków zespołu do przejawiania podobnego rodzaju zachowań.

Przypatrując się powyższym założeniom, można zauważyć znaczenie koncepcji deinfluentyzacji dla kształtowania innowacyjności. Przyjmując współczesne, szerokie podejście do innowacji, w którym poprzez innowacje rozumie się nie tylko wynalazki techniczne, ale różnego rodzaju procesy i zjawiska związane z wprowadzaniem, udoskonalaniem i wytwarzaniem nowych produktów, przy uwzględnieniu efektywności ekonomiczno-społecznej tych działań, warunkiem istotnym dla stymulowania innowacji zdaje się być właśnie urzeczywistnienie roli podmiotowości i aktywność członków zespołu/organizacji, w tym umożliwienie im wpływu na sytuację, w której się znajdują.

W kontekście naszych rozważań szczególnie interesujące jest podejście Altshullera do innowacji, który podkreśla jej związek z kreatywnością. W tym ujęciu: „innowacja jest złożonym zjawiskiem i zbiorem umiejętności, odmiennym sposobem organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata i tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji

²⁷ Tamże, s. 163.

²⁸ Tamże, s. 165.

²⁹ Tamże, s. 166.

i produktów”.³⁰ Przy tworzeniu i wdrażaniu innowacji zmianie ulega sposób funkcjonowania poszczególnych elementów organizacyjnych. Osoby przyjmują nowe role, wykorzystywane są nowe narzędzia i technologie, modyfikacji ulegają dotychczasowe metody i sposoby zarządzania. Na tym etapie czynnikiem ograniczającym będzie blokowanie wspomnianej już spontanicznej gry o wpływy w zespole. Nadmierna kontrola jednostek i zespołów może wzmagać negatywne zjawiska organizacyjne, takie jak opór wobec zmian czy niepokój i powodować postrzeganie sytuacji zmiany jako źródła zagrożenia dla posiadanych albo upragnionych wartości. Z kolei przyzwolenie na swobodne działanie i przekształcenia określonych relacji prawdopodobnie będzie wywoływać pozytywne emocje, związane z zadowoleniem z procesu zmian i upatrywaniem w nich różnego rodzaju możliwości i szans. Tworzy się zatem mechanizm akceptowania nowości, generujący postawę jednostki/zespołu wobec innowacji. Jednocześnie poczucie przez jednostkę dysponowania własnym wpływem zachęca do twórczego działania i aktywne angażowanie się w procesy innowacyjne oraz zdobywanie zasobów i umiejętności, niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach – nabywanie nowej wiedzy i dzielenie się wiedzą. Warto zauważyć, że taka potrzeba wpływania i kontrolowania zjawisk, branie osobistej odpowiedzialności za to, co się dzieje wokół i poszukiwanie lepszych rozwiązań oraz próby wprowadzania zmian, a przy tym kreatywność oraz wysoka ocena oryginalności i nowości składają się na wprowadzone przez Hagena pojęcie „osobowości innowacyjnej”.³¹ Elementem takiej osobowości jest również otwarty i przyzwalający stosunek kierownika do podwładnych, który w dużej mierze wpływa na atmosferę w organizacji. Mając na uwadze przestrzeń organizacyjną, która oprócz samych pracowników składa się na potencjał innowacyjny, należy podkreślić znaczenie istnienia właściwego klimatu w organizacji oraz dostępu do nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych i nieskrępowanej wymiany informacji. Konieczne jest tutaj wypracowanie odpowiednich mechanizmów koordynacji działań, w celu tworzenia wspólnych wartości, przy uwzględnieniu zasady wzajemności korzyści, wynikających z synergicznych powiązań uczestników. Odpowiada to założeniu deinfluencyzacji, co do ograniczania ekspansji własnego „ja”. Uznanyymi warunkami stymulującymi twórczość są: nieformalna i niestresująca atmosfera, możliwość prowadzenia bezpośrednich dyskusji z udziałem większości członków grupy, jasno wytyczony cel, umiejętność wzajemnego słuchania, konstruktywny charakter konfliktów,

³⁰ Kożusznik B.: Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności, [w:] B. Kożusznik (red.): Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności, Chocim, Tom 2 (35), Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 29.

³¹ Hagen E.: On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins, Dorsey Press, Homewood 1962, pp. 99-122.

decyzje podejmowane na zasadzie consensusu, wzajemne zaufanie, generowanie dużej liczby pomysłów, miękki styl kierowania, częsta kontrola przez grupę swoich celów.³²

W przebiegu procesów innowacyjnych szczególną rolę przypisuje się także kierownikowi /przywódcy i stosowanym przez niego stylom kierowania. Powszechnie uważa się, że autorytaryzm niszczy inicjatywę członków organizacji, chociaż sprzyja jej porządkowi. Należy jednak mieć na uwadze, że wymagania dotyczące pożądanego stylu kierowania zmieniają się wraz z fazami cyklu innowacyjnego. Style miękkie, zakładające współpracę są zalecane na etapie tworzenia innowacji i generowania pomysłów. W fazie realizacji większą skuteczność przypisuje się stylom twardym, opartym na zdecydowanych i silnych taktykach wywierania wpływu.³³ Wykorzystanie deinfluencyzacji w kierowaniu zespołem innowacyjnym przyczynia się do niwelowania różnic w dystansie władzy.

3. Kulturowe wymiary zachowań ludzkich

Scharakteryzowane powyżej wymagania stawiane współczesnym organizacjom oraz ich członkom, związane z globalnymi trendami społecznymi i ekonomicznymi mogą natrafiać na bardzo zróżnicowane konteksty lokalne, które ostatecznie przesądzą o możliwościach wdrożenia określonych rozwiązań organizacyjnych. Wydaje się, że najbardziej znaczącym uwarunkowaniem o charakterze lokalnym jest kultura danej społeczności. Można wręcz mówić o kapitale bądź deficycie kulturowym³⁴, który ułatwi bądź stanie się przeszkodą w budowaniu innowacyjnych organizacji.

Wielu badaczy kultury, niezależnie od stosowanych metafor, przy opisie oddziaływania kultury na zachowania człowieka, wskazuje na kilka poziomów – warstw możliwych do

³² Cole G.A.: *Organisational Behaviour*, DP, London 1995, p. 176.

³³ Kraśniak J.: *Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Stabryła (red.): *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 343.

³⁴ Pojęcie kapitału kulturowego zostało wprowadzone przez Bourdieu. Kapitał definiował on bardzo szeroko, (...) kapitał to coś, co efektywne w danym polu, [...] coś co pozwala jego posiadaczowi sprawować władzę, wywierać wpływ... Bourdieu P., Wacquant L.: *Logika pól*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2006, s. 652. Bourdieu rozpoznaje kilka rodzajów kapitału: kulturowy, ekonomiczny, społeczny i symboliczny. Pojęcia kapitału kulturowego używa dla określenia kulturowych kompetencji jednostek oraz dyspozycji do określonego rodzaju zachowań, typowych dla środowiska jednostki, przyswojonych w sposób nieświadomy. Na to drugie znaczenie wskazuje także Fukuyama w swojej pracy *Zaufanie*. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu, w rozdziale poświęconym roli kultury w kształtowaniu społecznych struktur gospodarczych, analogicznie do kapitału deficyt kulturowy należy rozumieć jako brak dyspozycji do określonego rodzaju zachowań, wynikający ze sposobu życia społeczności, do której jednostka należy.

rozpoznania w strukturze kultury.³⁵ Zdaniem Trompenaarsa i Hampdena-Turnera przy pierwszym kontakcie z daną kulturą rozpoznajemy zaledwie warstwę zewnętrzną, czyli jej materialne przejawy, takie jak: język, typową dla danej kultury estetykę, przejawiającą się w architekturze, sztuce, sposobie ubioru, oraz inne aspekty sposobu życia, tj. kuchnia, kultury religijne, kult zmarłych itp. Warstwa widoczna jest odzwierciedleniem norm i wartości danej kultury i to właśnie one tworzą warstwę środkową³⁶, która przez Gordona jest nazywana *shikata-ga nai*³⁷, *to poziom, na którym postępujemy tak, jak od nas tego wymaga bycie członkiem społeczeństwa, czy nam się to podoba, czy nie*. Jednostka uświadamia sobie istnienie tej warstwy tylko wtedy, kiedy napotyka normy regulujące jej zachowaniem. Jest to rodzaj samokontroli, który jednostka akceptuje ze względów społecznych. Trzeci poziom, przez Trompenaarsa i Hampdena-Turnera nazywany rdzeniem, natomiast przez Gordona poziomem oczywistości, dotyczy korzeni ludzkiej egzystencji – *...grupy ludzi organizują się w taki sposób, by zwiększyć efektywność rozwiązywania problemów. Sposoby radzenia sobie z przeciwnościami były ściśle związane z charakterem środowiska przyrodniczego, w którym żyły. [...] Z tej fundamentalnej relacji z otoczeniem (środowiskiem naturalnym) wynika sposób pojmowania istoty życia przez człowieka i przez społeczność*.³⁸ Gordon podkreśla, że poziom oczywistości znacząco wpływa na warstwy zewnętrzną i środkową i *de facto* przesądza o zachowaniu jednostek. A skoro tak, to oczywiste wydaje się pytanie o to, czy zawartość rdzenia danej kultury jest jej kapitałem czy deficytem, z punktu widzenia kształtowania określonych zachowań. Aby móc odpowiedzieć na to pytanie, należy odwołać się do kategorii, którymi poszczególne kultury są opisywane, czyli do wymiarów kulturowych.

Brak jest jednoznaczności w podziałach kultur. Różni badacze stosują różne kryteria³⁹, jednak najbardziej rozpowszechnioną, ale także najbardziej adekwatną dla prowadzonych tu

³⁵ Chodzi tu o koncepcję warstwowej struktury kultury narodowej oraz model „góry lodowej”, patrz: M. Gordon: *Supermarket kultury*, PIW, Warszawa 2005, s. 32-33; E.T. Hall: *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Wyd. Literackie MUZA SA, Warszawa 1999, s. 12; M. Bartosik-Purgat: *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010, s. 18-20; Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wyd. Profesjonalnych, Warszawa 2002, s. 36-38.

³⁶ Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wyd. Profesjonalnych, Warszawa 2002, s. 36-38.

³⁷ Po japońsku znaczy - *nie ma na to rady*, [w:] Gordon M.: *Supermarket kultury*, PIW, Warszawa 2005, s. 32.

³⁸ Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: *op.cit.*, s. 38.

³⁹ Trompenaars i Hampden-Turner dzielą kultury ze względu na stosunek do jednostki, sposób zachowania, sposób wyznaczania statusu społecznego oraz stosunek do czasu; Hall ze względu na stosunek do czasu, stosowany kontekst wypowiedzi i zachowania proksemiczne, natomiast Gesteland różnicuje kultury ze względu na stosunek do konwenansów, komunikacyjne zachowania niewerbalne, stosunek do czasu, ale także stosunek do obcych.

analiz wydaje się klasyfikacja wprowadzona przez Hofstede. Jego zdaniem kultury możemy rozróżnić ze względu na:

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.⁴⁰

Z punktu widzenia kapitału lub deficytu kulturowego dla działań deinfluencyzacyjnych najistotniejszy wydaje się wpływ takich wymiarów, jak: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm. Dystans władzy wskazuje na sposób, w jaki postrzegana jest rola menadżera, zarówno z pozycji samego menadżera, jak i ze względu na oczekiwania pracowników zgodne z określonym wzorem przełożonego. Indywidualizm i kolektywizm odnosi się do sposobu rozpoznawania swoich interesów w odniesieniu do interesów grupowych.

Dalsza analiza wymaga krótkiego przybliżenia opisywanej przez Hofstede specyfiki wybranych wymiarów. Dystans władzy (*Power Distance Index*)⁴¹ definiuje on jako: *zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji.*⁴² Przy zastosowaniu tego kryterium kultury możemy podzielić na kultury o dużym dystansie władzy, które cechuje:

- brak skłonności do postrzegania różnic w hierarchii społecznej,
- akceptacja dysproporcji społecznych,
- silna presja wywierana przez przełożonych na podwładnych.

Do kultur o dużym dystansie władzy Hofstede zalicza między innymi kraje latynoskie, a wśród państw europejskich Turcję, Portugalię, Grecję. Druga grupa to kultury o niskim dystansie władzy, charakteryzujące się:

- skłonnością do postrzegania różnic w hierarchii społecznej,
- brakiem akceptacji dysproporcji społecznych,
- słabą presją przełożonych na podwładnych.

Kraje o niskim dystansie władzy to Dania, Finlandia, Szwecja, Norwegia, Austria, Niemcy, Wielka Brytania, Ameryka i Australia.

Hofstede dokonał zestawienia cech, wyróżniających oba rodzaje kultur. Tabela 1 zawiera poczynione przez niego konstatacje; dotyczą one środowiska pracy.

⁴⁰ Hofstede G. Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

⁴¹ Gesteland tę problematykę odnosi do kategorii znaczenia statusu społecznego, hierarchii, władzy i okazywania szacunku i wiąże ją z ceremonialnością, patrz: Gesteland R.R.: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 46-57.

⁴² Hofstede G. Hofstede G.J.: *op.cit.*, s. 59.

Tabela 1

Mały – duży dystans władzy – cechy wg Hofstede

MAŁY DYSTANS WŁADZY	DUŻY DYSTANS WŁADZY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchia jest postrzegana jako forma nierówności, role mają charakter zadaniowy ▪ Dążenie do decentralizacji ▪ Ograniczanie personelu nadzorczego ▪ Małe zróżnicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach ▪ Wysoka partycypacja decyzyjna ▪ Wzorcowym przełożonym jest kompetentny demokrata ▪ Wymiana informacji i wiedzy między podwładnymi i przełożonymi ▪ Relacje między przełożonym a podwładnymi oparte na zadaniach ▪ Brak akceptacji dla przywilejów i oznak statusu ▪ Praca fizyczna ma taki sam status jak praca biurowa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchia w organizacji jest przeniesieniem społecznych podziałów na „wyższych” i „niższych” ▪ Dążenie do centralizacji ▪ Rozrastanie się personelu nadzorczego ▪ Duże zróżnicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach ▪ Niska bądź brak partycypacji decyzyjnej ▪ Wzorcowym przełożonym jest „dobroduszny” autorytet ▪ Jednokierunkowy przepływ informacji i wiedzy (od przełożonego do pracowników) ▪ Relacje między przełożonym a podwładnymi odzwierciedlają relacje osobiste ▪ Duża akceptacja dla przywilejów i oznak statusu ▪ Praca biurowa jest ceniona wyżej niż praca fizyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hofstede G. Hofstede G.J.: Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2007, s. 70.

Drugim omawianym wymiarem jest indywidualizm i kolektywizm. Rozróżnienie to dotyczy stopnia identyfikacji jednostki ze zbiorowością, tj. sposobu powiązania członków społeczeństwa z rodziną, organizacją, grupą pracowniczą. Podejście indywidualistyczne cechuje:

- niezależność i autonomia jednostki,
- pierwszeństwo celów osobistych,
- niewielka troska o wpływ efektów swojego działania na innych członków grupy.

Natomiast typowe dla kolektywizmu jest:

- wysoki stopień identyfikacji jednostki z grupą,
- pierwszeństwo celów wewnątrzgrupowych,
- troska o efekty swojego działania pod kątem grupy.

Jedną z istotnych cech związanych z przynależnością do kultur indywidualistycznych lub kolektywistycznych, zdaniem Ting-Toomey, jest sposób, w jaki jednostki „negocjują twarz”. Samo pojęcie negocjowania twarzy jest metaforą budowania naszego publicznego wizerunku, czyli tego, jak chcemy być postrzegani i traktowani przez innych. Ciągła „praca nad twarzą” odnosi się do konkretnych werbalnych i pozawerbalnych komunikatów, których zadanie polega na zapewnieniu nam szacunku innych. Ting-Toomey wskazuje, że twarz oznacza coś innego dla osób funkcjonujących w różnych kulturach. Dla kultur indywidualistycznych chodzi o negocjowanie mojej twarzy, w kulturach kolektywistycznych raczej o „dawanie

twarzy”, czyli dba się nie tylko o swoją twarz, ale także o wizerunek drugiej osoby. Dawanie twarzy jest przejawem troski o innych, oszczędzenia im upokorzenia. W kulturze kolektywistycznej przejawem tego typu działań jest pomniejszanie własnej ważności, w kulturach indywidualistycznych działania będą wręcz odwrotne. Kolejne pojęcie definiujące tę kategorię to „Ja” niezależne - bardziej ceni własną twarz, typowe dla kultur indywidualistycznych. „Ja” współzależne podkreśla wspólnotę powiązań z innymi, ukierunkowane jest na innych.⁴³ Zarówno sposób negocjowania twarzy, jak i definiowanie „Ja” wydają się kluczowe z punktu widzenia deinfluentyzacji. Tabela 2 zawiera zestawienie cech typowych dla każdego rodzaju kultury.

Tabela 2

Indywidualizm – kolektywizm – cechy

INDYWIDUALIZM	KOLEKTYWIZM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednostki działając kierują się swoimi potrzebami ▪ Ograniczona partycypacja pracownicza ▪ Poczucie indywidualnej odpowiedzialności ▪ Każdy pracuje indywidualnie i także oceniany jest indywidualnie ▪ „Twarz” niezależna ▪ Niezależność działania ▪ Nastawienie na zadania ▪ Działalność biznesowa opiera się na konkurencyjności 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednostki działając kierują się potrzebami organizacji ▪ Duża partycypacja pracownicza ▪ Poczucie indywidualnej odpowiedzialności ▪ Wszyscy pracują razem i niczego nie uważa się za osobistą zasługę ▪ „Twarz” zależna ▪ Zależność działania ▪ Nastawienie na relacje ▪ Działalność biznesowa opiera się na współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: Siedem wymiarów kultury, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wyd. Profesjonalnych, Warszawa 2002, s. 71-89; Reynolds S., Valentine D.: Komunikacja kulturowa, Wyd. ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 30-39.

4. Deinfluentyzacja a wymiary kulturowe

Powyższe zestawienia różnic w odniesieniu do dwóch wybranych wymiarów kulturowych takich, jak dystans władzy oraz indywidualizm i kolektywizm zawierają cechy typów skrajnych, tj. wysoki poziom i niski poziom dystansu władzy, kultury indywidualistyczne lub kolektywistyczne. Ocena wpływu danego wymiaru kulturowego na możliwość podejmowania działań deinfluentyzacyjnych zostanie przeprowadzona przez zestawienie cech typowych dla poszczególnych wymiarów z wymogami, jakie stawia świadome regulowanie wpływu. Jak można się domyślać, niektóre z wymienianych przez Hofstede cech będą sprzyjały deinfluentyzacji, czyli będą podstawą kapitału kulturowego

⁴³ Griffin E.: Podstawy komunikacji społecznej, GWP, Gdańsk 2003, s. 442-447.

deinfluentyzacji, inne okażą się deficytem kulturowym. Z zestawienia usunięto cechy, które, z punktu widzenia prowadzonych tu analiz – wydawały się drugorzędne (zob. tabela 3 i tabela 4).

Tabela 3

Deinfluentyzacja a dystans władzy

MAŁY DYSTANS WŁADZY	DEINFLUENTYZACJA		DUŻY DYSTANS WŁADZY	DEINFLUENTYZACJA	
	Kapitał	Deficyt		Kapitał	Deficyt
Hierarchia jest postrzegana jako forma nierówności, role mają charakter zadaniowy	X		Hierarchia w organizacji jest przeniesieniem społecznych podziałów		X
Dążenie do decentralizacji	X		Dążenie do centralizacji		X
Ograniczanie personelu nadzorczego	X		Rozrastanie się personelu nadzorczego		X
Wysoka partycypacja decyzyjna	X		Niska partycypacja decyzyjna		X
Wzorcowym przełożonym jest kompetentny demokrata	X		Wzorcowym przełożonym jest „dobroduszny” autorytet		X
Wymiana informacji i wiedzy między podwładnymi a przełożonymi	X		Jednokierunkowa komunikacja od przełożonych do podwładnych		X
Relacje między przełożonym a podwładnymi oparte na zadaniach	X		Relacje między przełożonym a podwładnymi oparte na osobistych relacjach		X
Brak akceptacji dla przywilejów i oznak statusu	X		Akceptacja dla przywilejów i oznak statusu		X

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4

Deinfluentyzacja a indywidualizm – kolektywizm

INDYWIDUALIZM	DEINFLUENTYZACJA		KOLEKTYWIZM	DEINFLUENTYZACJA	
	Kapitał	Deficyt		Kapitał	Deficyt
Jednostki działając kierują się swoimi potrzebami		X	Jednostki działając kierują się potrzebami organizacji	X	
Ograniczona partycypacja pracownicza		X	Duża partycypacja pracownicza	X	

cd. tabeli 4

Poczucie indywidualnej odpowiedzialności			Poczucie grupowej odpowiedzialności	X	
Każdy pracuje indywidualnie i także oceniany jest indywidualnie		X	Wszyscy pracują razem i niczego nie uważa się za osobistą zasługę	X	
Niezależność działania			Zależność działania	X	
„Twarz” niezależna		X	„Twarz” zależna	X	
Nastawienie na zadania			Nastawienie na relacje	X	
Działalność biznesowa opiera się na konkurencyjności		X	Działalność biznesowa opiera się na współpracy	X	

Źródło: opracowanie własne

5. Wnioski

Współcześnie, w kontekście zmian zachodzących w sposobach organizacji pracy i wymogów konkurencyjności przedsiębiorstw, na znaczeniu zyskuje problematyka przywództwa, wpływu i kontroli. Realizacja celów organizacyjnych bardziej niż kiedykolwiek wymaga przyjęcia ustaleń, co do sposobów wzajemnej współpracy pomiędzy wszystkimi elementami organizacji. W świetle powyższych faktów szczególnie interesująca jest koncepcja deinfluentyzacji, zaproponowana przez Barbarę Kożusznik, dotycząca świadomej regulacji wpływu w zespołach pracowniczych. Zamierzeniem autorki niniejszego artykułu było zarysowanie roli deinfluentyzacji w kształtowaniu innowacyjnych organizacji oraz przeniesienie tych założeń na grunt uwarunkowań kulturowych. Deinfluentyzacja może wpływać na likwidację ograniczeń procesów innowacyjnych o charakterze wewnętrznym. Zmniejsza strach przed zmianą, niechęć i brak przekonania do czegoś, wpływa na sprawną organizację działań, stymuluje dynamizm innowacyjny. Jednocześnie, bardzo ważnym czynnikiem ułatwiającym bądź ograniczającym wprowadzanie określonych rozwiązań organizacyjnych są uwarunkowania kulturowe, które niejednokrotnie przesądzają o zachowaniu jednostek. Z punktu widzenia kapitału lub deficytu kulturowego dla działań deinfluentyzacyjnych najistotniejszy wydaje się wpływ takich wymiarów, jak: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm. Zestawienie cech typowych dla poszczególnych wymiarów z wymogami deinfluentyzacji pozwoliło na ocenę wpływu danego wymiaru kulturowego na możliwość podejmowania działań deinfluentyzacyjnych. Zakres regulacji

wpływu musi być większy przy dużym dystansie władzy i w przypadku kultur indywidualistycznych. Pozwoli to na takie ustabilizowanie układu, gdzie wszystkie znaczenia wpływu i elementy zespołu będą równoważne.

Bibliografia

1. Bard A., Söderqvist J.: *Netokracja*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
2. Bartosik-Purgat M.: *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010.
3. Beckhard R., *O przyszłych liderach*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.): *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
4. Bandyk E.: *Kapitalizm jako korporacja mózgowa*, [w:] *Polityka*, Niezbędnik Inteligenta, nr 25, 2008.
5. Bridges W.: *Kierowanie organizacją odchudzoną*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.): *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
6. Cole G.A.: *Organisational Behaviour*, DP, London 1995.
7. Doliński D.: *Orientacja defensywna*, Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1993, s. 13 [za:] B. Kozusznik: *Wpływ społeczny w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2005.
8. Fukuyama F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa /Wrocław 1997.
9. Gesteland R.R.: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
10. Gordon M.: *Supermarket kultury*, PIW, Warszawa 2005.
11. Griffin E.: *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003.
12. Hagen E.: *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Dorsey Press, Homewood 1962.
13. Hall E.T.: *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Wyd. Literackie MUZA SA, Warszawa 1999.
14. Hofstede G. Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
15. Jung B.: *Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa”. Otoczenie mediów ery Web 2.0*, [w:] *Wokół mediów ery Web 2.0*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
16. Kozusznik B.: *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wyd. UŚ, Katowice 2002.
17. Kozusznik B.: *Wpływ społeczny w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2005.

18. Kożusznik B. (red.): Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności, Chowanna, tom 2 (35), Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.
19. Mazur K.: Pozytywny kapitał psychologiczny, <http://www.sila-wiedzy.pl/index.php/sia-wiedzy/nauki-humanistyczne/119-pozytywny-kapita-psychologiczny>.
20. Miller D.: Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół, PWE, Warszawa 2010.
21. Potocki A.: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005.
22. Senge P.M., Kierowanie organizacjami uczącymi się. Odważni, silni i niewidzialni, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.): Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1997.
23. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: Siedem wymiarów kultury, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wyd. Profesjonalnych, Warszawa 2002.
24. Reynolds S., Valentine D.: Komunikacja kulturowa, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

Abstract

Nowadays in the context of changes in the work organization and demands of competition, the issues of leadership, influence and control are becoming more and more important. Fulfilment of the organizational goals requires establishing ways of mutual cooperation among all elements of the organization. In light of the above facts, a concept of deinfluentialization – the ability to consciously influence regulation in work teams, proposed by Barbara Kożusznik is very interesting. The article examines the role of deinfluentialization in creating innovative organization and its application in the cultural context.