

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**



**ILONA KUNDA**

**INOVĀCIJAS UNIVERSITĀTĒ: VARAS UN LEGITIMITĀTES  
ASPEKTI**

**PROMOCIJAS DARBS**

Doktora grāda iegūšanai socioloģijas nozarē

Apakšnozare: lietišķā socioloģija

Rīga, 2014

Promocijas darbs izstrādāts Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātē, Socioloģijas nodaļā  
laika posmā no 2009. gada līdz 2013. gadam.



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919

Eiropas Sociālā fonda projekts „Atbalsts doktora studijām Latvijas  
Universitātē ” Nr.2009/0138/ 1DP/1.1.2.1.2./ 09/IPIA/ VIAA/004.

Darbs sastāv no ievada, 5 daļām, literatūras saraksta, 3 pielikumiem.

Darba forma: disertācija socioloģijas nozarē, lietišķās socioloģijas apakšnozarē.

Darba zinātniskais vadītājs: Dr.sc.soc., profesors **Tālis Tisenkopfs**

© Latvijas Universitāte, 2014

© Ilona Kunda, 2014

## **Anotācija**

Promocijas darba mērķis ir analizēt augšupvērstas inovācijas universitātē, tās specifiskajā strukturālās varas, profesionālās autonomijas un profesionālo prakses kopienu kontekstā. Pētījums veikts, izmantojot konstrukcionisma pieeju datos pamatotās vidēja līmeņa teorijas izveidei. Teorētiskie jēdzieni aizgūti no situatīvās mācīšanās teorijas, papildinātas ar mikro-institucionālisma pieeju un varas konceptualizācijām. Veikta 30 mikro-gadījumu analīze divās Latvijas universitātēs. Pētījumā raksturota augšupvērstu inovāciju daudzveidība, izveidoti trīs inovāciju virzīšanas modeļi, identificēta to iznākumu ietekme uz inovācijas rosinātāju identitāti un piederību. Autore saista šos rezultātus ar jautājumu par augšupvērstu inovāciju potenciālu universitāšu attīstībai, to sekmējošiem un kavējošiem faktoriem.

Atslēgas vārdi: augšupvērstā inovācija, universitāte, autonomija, prakses kopiena, leģitimitāte, vara

## **Abstract**

The aim of the doctoral thesis is to examine bottom-up innovation in the complex university context of structural power, professional autonomy and professional communities of practice. The theoretical concepts are provided by the situated learning theory, supplemented with micro-institutionalism and analysis of power. The empirical study is a qualitative one, the methodological approach - constructivist grounded theory. The author analyzed 30 micro-cases in two Latvia's universities. The study analyses diversity of bottom-up innovation types, develops three models of interaction with relevant stakeholders, identifies outcomes of advancement of bottom-up innovation for initiators' identity and belonging. The above analysis is related to the issue of the contribution of bottom-up innovation to university change towards Mode 2 knowledge production.

Keywords: bottom-up innovation, university, autonomy, community of practice, legitimacy, power

## Satura rādītājs

---

<i>Saīsinājumi</i> .....	6
<i>Attēlu saraksts</i> .....	7
<i>Tabulu saraksts</i> .....	8
Ievads.....	9
Tēmas aktualitāte.....	9
Līdzšinējās izpētes stāvoklis, tās trūkumi.....	11
Promocijas darba mērķis un priekšmets.....	14
Darba teorētiskais ietvars.....	15
Empīriskais pētījums.....	21
Darba struktūra.....	23
1. Pārmaiņas zināšanu radīšanā un izplatīšanā, universitāšu lomu transformācijas.....	24
1.1. Izmaiņas pieprasījumā pēc zināšanu radīšanas.....	24
1.2. Politiskais pasūtījums.....	27
1.3. Universitāšu resursu bāzes pārmaiņas.....	29
1.4. Universitāšu centieni pielāgoties ārējām prasībām: saikņu dažādošana un dilemmas.....	31
2. Promocijas darba teorētiskais ietvars.....	35
2.1. Inovāciju izpētes galvenie jēdzieni un rezultāti.....	35
2.1.1. Inovācijas jēdziena interpretācijas augstskolu kontekstā.....	35
2.1.2. Inovācijas „jaunuma” sociālā konstruēšana.....	37
2.1.3. Kas ir inovācija universitātē?.....	38
2.1.4. Inovācijas posmi un universitāte.....	42
2.1.5. Lejupvērsta vai augšupvērsta inovācija.....	47
2.1.6. Augšupvērstu inovāciju virzīšana universitātē: vara un legimititāte.....	51
2.2. Augšupvērsta inovācija kā situatīva mācīšanās.....	58
2.2.1. Kāpēc situatīvā mācīšanās.....	58
2.2.2. Situatīvās mācīšanās teorijas galvenie jēdzieni.....	60
2.2.3. Prakses kopienas un to dinamika attiecībā uz inovācijām.....	65
2.2.4. Varas aspekti situatīvās mācīšanās teorijā.....	70
2.3. Teorētiskā sintēze.....	72
3. Pētījuma metodoloģija un empīriskais materiāls.....	78
3.1. Empīriskā pētījuma pieeja.....	78

3.2. Teorētiskas literatūras analīze un teorētiskā modelēšana .....	79
3.3. Metodoloģiskā shēma .....	81
3.4. Empīriskā pētījuma posmi .....	83
3.4.1. Potenciālo mikrogadījumu apzināšana un AVI daudzveidības identificēšana. ....	83
3.4.2. AV inovāciju virzīšanas izpēte. ....	85
3.4.3. Atsevišķu empīriskā pētījuma aspektu padziļināšana.....	86
3.5. Datu analīze .....	87
3.6. Empīriskā pētījuma saistība ar citiem projektiem.....	88
4. Augšupvērstu inovāciju virzīšanas universitātē analīze .....	90
4.1. Augšupvērstas inovācijas universitātēs: saturiskā un saikņu daudzveidība, „jaunuma” situatīvā interpretēšana.....	90
4.1.1. Studiju darba inovāciju saturiskās kategorijas.....	91
4.1.2. Pētniecības jomas inovāciju saturiskās kategorijas.....	100
4.1.3. Kopīgu iniciatīvu un sadarbības telpas veidošanas iniciatīvu kategorijas .....	104
4.1.4. Secinājumi: augšupvērstu inovāciju daudzveidība .....	109
4.2. Augšupvērstu inovāciju virzīšanas modeļi .....	113
4.2.1. „Lielā mašīnērija” (AVI leģitimēšana organizācijas daudzpakāpju formālo saskaņošanas procedūru ceļā) .....	115
4.2.2. „Simboliska legalizācija” (AVI nomināla leģitimēšana organizācijā, fokuss uz ārējo atbalstu).....	124
4.2.3. „Nemanāmo inovāciju salāgošana” (leģitimēšana bez saskaņojumiem ar formālo varu) .....	130
4.2.4. Secinājumi un modeļu salīdzinājums.....	133
4.3. Augšupvērstu inovāciju virzīšana un identitāte .....	139
4.3.1. Inovācija vai „normāls” darbs.....	140
4.3.2. Inovatori un viņu identitāte.....	144
4.3.3. Inovatori un viņu piederība .....	147
4.3.4. Identitāšu menedžments.....	148
4.3.5. Inovāciju virzīšana un iznākumi identitātei .....	152
4.3.6. Secinājumi: AVI un identitātes veidošana.....	155
5. Secinājumi un teorētiskā diskusija.....	158
Avoti un literatūra .....	172
Pielikumi.....	185
1. pielikums: Informantu saraksts (hronoloģiskā secībā) .....	185
2. pielikums: AVI mikro-gadījumu saraksts.....	187
3. pielikums: Interviju jautājumu bloki (inovatori) .....	189

## *Saīsinājumi*

AI	augstākā izglītība
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
AVI	augšupvērsta inovācija
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
JMM	Jauno mediju māksla
KBI	Kurzemes biznesa inkubators
LiepU	Liepājas Universitāte
LLU	Latvijas Lauksaimniecības universitāte
LU	Latvijas Universitāte
MK	Ministru Kabinets
NVO	nevalstiska organizācija
RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
SPC	Socioloģisko pētījumu centrs

## *Attēlu saraksts*

0.1.attēls. Promocijas darba konceptuālā shēma.....	17
2.1. attēls. Inovācijas posmi, to analīzei būtiskie jēdzieni (autores konceptuāla sintēze) .....	43
4.1.1. attēls. Aģentu saiknes augšupvērstās inovācijās.....	110
4.1.2. attēls. Prakses kopienu saiknes AVI.....	111

## ***Tabulu saraksts***

2.1. tabula. Lejupvērstu un augsupvērstu inovāciju atšķirības (autores konceptuāla sintēze).....	49
2.2. tabula. Situātīvās mācīšanās procesi, to izpausmes un ietekme uz AVI virzīšanu.....	65
3.1.tabula. Pētnieciskie jautājumi, jēdzienu operacionalizācija, datu avoti.....	82
4.1. tabula. AVI virzīšanas modeļi.....	114



## Ievads

### Tēmas aktualitāte

Universitāšu spēja būt inovatīvām, pielāgoties strauji mainīgajai ārējai videi pašlaik Latvijā, Eiropā un pasaulē ir aktuālāka nekā jebkad agrāk. Zinātnes un augstākās izglītības sektors piedzīvo būtiskas pārmaiņas, un tās ir daļa no daudz plašākām pārmaiņām, kas notiek zināšanu radīšanā, izplatīšanā un lietošanā sabiedrībā.

Universitātei vairs nav monopola uz zināšanu radīšanu un izplatīšanu, un masu augstākās izglītības kontekstā tā nemitīgi ražo šo monopola zaudējumu uzturošos „zināšanu strādniekus” (angļu val.: *knowledge workers*). Universitāšu nonākšana blīva zināšanu radīšanas iniciētāju, starpnieku, zināšanu radītāju, izplatītāju, vērtētāju/kritiķu, dažāda līmeņa lietotāju saikņu tīkla iekšienē, šķiet, vismaz tālākā perspektīvā maina visas universitāšu tradicionālās lomas. No otras puses, nespējot pielāgoties jaunajai situācijai, universitātes riskē nonākt ārpus aktīvās zināšanu aprites. Vai universitāte spēs pielāgoties, vai tās institucionālais ietvars spēs attiecīgi transformēties?

Jau pirms 20 gadiem tika izvirzīta tēze par jauna, sociāli paplašināta (angļu val.: *socially distributed*), kopradīta zināšanu veida esamību, ko Gibonss un līdzautori nosauc par 2. modeli (angļu val.: *Mode 2*): pārdisciplināru, elastīgu, sociāli atbildīgu, plašu dalībnieku loku ietverošu zināšanu radīšanas veidu (Gibbons et al 1994). Šādu zināšanu radīšanas veidu var redzēt, piemēram, zināšanu (vai inovāciju) tīklos specifiskās zināšanu ietilpīgās nozarēs. Mūsdienu universitātei jāspēj pielāgoties zināšanu radīšanas realitātei, kas būtiski atšķiras no universitātes tradicionālā zināšanu radīšanas veida un tā īstenošanai atbilstošā institucionālā ietvara.

Promocijas darba pētījumā autore analizēs augšupvērstu (angļu val.: *bottom-up, grassroots*) inovāciju - proti, lokāla līmeņa prakses „ierindas dalībnieku” rosinātas un virzītas, sadarbojoties ar tiem organizācijas aģentiem, bez kuru iesaistes un atbalsta inovāciju nav iespējams īstenot - iespējamo pienesumu pārmaiņām universitātē. Kādas ir universitātē notiekošās augšupvērstās inovācijas, vai tās paplašina tradicionālās normas un robežas, mainot universitātei ierasto zināšanu radīšanas un izplatīšanas veidu? kas tās sekmē vai kavē, kādas institucionālās vides īpatnības sniedz iespējas virzīt augšupvērstas inovācijas aģentiem, kuru rīcībā nav strukturālās varas sniegtu ietekmes instrumentu?

Pēdējos 20 gadus augstskolu un zinātnes sistēmas transformācijas tikušas pastiprināti pētītas Eiropā, ASV, Austrālijā un citur, taču būtiski jautājumi palikuši neatbildēti: kādā mērā šādas pārmaiņas izriet no lokālām neformalizēti rosinātām iniciatīvām, nevis formālās varas; kas ir augšupvērstu inovāciju īpatnības universitātē, dažādu tās lomu īstenošanā; kādi ir būtiskākie

šādu inovāciju pienesumi; kādas iespējas un šķēršļus augšupvērstām inovācijām rada akadēmiskās prakses, lomu un lēmumu pieņemšanas sistēmas īpatnības?

Analizējot ārējās vides prasības, universitāšu transformāciju pētnieki norāda, ka būtiskākā jaunā paradība ir ārējo ieinteresēto pušu (politikas veidotāji, uzņēmēji) pieprasījums pēc komercializējamu zināšanu produktu radīšanas (Gibbons et al 1994; Soares 2006; Vorley & Nelles 2008). Tam seko prasība pēc zinātnes iesaistes dialogā ar sabiedrību un politikas veidotājiem (Davies 2009; Meljgaard 2009; Delanty 2001); pēc pielāgošanās reģionu attīstības vajadzībām pētniecībā un studiju programmās (Harloe & Perry 2004), masu izglītošanas un starptautiskās konkurētspējas elastīgas savienošanas (Scott 1999). Lai raksturotu šīs pārmaiņas, piedāvāti vairāki jauni jēdzieni - tostarp „trīskāršā attīstības spirāle” vai universitātes-valsts-uzņēmēju sadarbība (angļu val.: *triple helix*) (Etzkowitz & Leydersdorff 2000), „akadēmiskais kapitālisms”, kas iegūst plašu rezonansi (Roades & Slaughter 1997). Par politikas dokumentos bieži lietotiem jēdzieniem kļūst arī „trešā misija” un „sabiedriskā iesaiste” (Jongbloed, Enders & Salerno 2008; Benneworth et al 2009; Fried 2006), kas attiecas uz universitātes funkciju pilsoniskajiem un vietējās kopienas dzīves aspektiem.

Arī Latvijā zinātnes attīstības dokumenti, piemēram, „Zinātnes un tehnoloģijas attīstības pamatnostādnes 2009.–2013. gadam” kā galveno mērķi izvirza „veidot zinātni un tehnoloģijas kā pilsoniskās sabiedrības, ekonomikas un kultūras ilgtermiņa attīstības pamatu, nodrošinot zināšanu ekonomikas īstenošanu un ilgtspējīgu tās izaugsmi” (MK 2009). Valsts Kontroles revīzijas ziņojums par Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) darbības efektivitāti un atbilstību mērķiem norāda uz IZM līdzšinējo nespēju veidot šim mērķim atbilstošu politiku (Valsts Kontrole 2012). Latvijas universitāšu darbības vidi un iespējas attīstīt raksturo publiskā finansējuma, kā arī akadēmiskā personāla ar doktora zinātnisko grādu nepietiekamība, studējošo skaita samazināšanās. Vienlaikus jau kopš 2009. gada notiek intensīva diskusija publiskajā telpā par augstākās izglītības kvalitāti; politiski tiek virzītas reformu iniciatīvas, kas paredz izmaiņas finansējuma piešķiršanas principos, pārvaldībā u.c. Tiek atzīmēts, ka diskusijas publiskajā telpā par Latvijas universitāšu attīstību operē ar stereotipiem un pieņēmumiem (Brikše 2011; Kunda & Muižnieks 2012).

Universitāte ir īpaša veida organizācija – tā līdz nesenam laikam bijusi visai pašpietiekama un noslēgta (Rothblatt 1999). Zinātnisko zināšanu radīšanas sociālajai sistēmai ir dziļas saknes, ar atbilstošu institucionālo normu un vērtību kopumu. Universitāšu autonomiju garantēja īpašas attiecības ar valsti, kas pēdējās desmitgadēs Rietumu pasaulē strauji mainījušās tā saucamā „jaunā menedžerisma” garā (angļu val.: *new managerialism*), būtiskas resursu ekonomijas un efektivitātes vārdā universitātē ienākot pēc privātā sektora loģikas modelētām formām,

tehnoloģijām, vērtībām (Bok 2004; Deem et al 2007; Marginson 2007; Neave 2006; Soares 2006; Stein 2004; Roades & Slaughter 1997; Trowler 2001).

Tādējādi ārējās vides izmaiņas iet rokrokā ar iekšējām universitāšu pārmaiņām; tas raisa nozīmīgas pretrunas, kas vēl nav pietiekami apzinātas, lai gan jau aptuveni 20 gadus notiek aktīva transformāciju empīriskā pētniecība un konceptualizēšana.

### **Līdzšinējās izpētes stāvoklis, tās trūkumi**

Apkopojot nozīmīgākos virzienus ar universitāšu pārmaiņām saistītā literatūrā, autore atzīmē četrus no tiem.

Pirmkārt, pētnieki analizē makro pārmaiņas zināšanu radīšanā, izplatīšanā un lietošanā un šo procesu ietekmi uz universitātes lomām (Barnett 2000; Delanty 2001; Gibbons et al 1994; Etzkowitz & Leydersdorf 2000; Muller 2000; Rowland 2006; Scott 1999).

Otrkārt, tiek konceptualizēta universitāšu iekšējās dinamikas atšķirība no korporatīvās un analizēti dažāda veida apdraudējumi, kurus var sagaidīt no korporatīvās loģikas, t.s. jaunā menedžerisma ienākšanas universitāšu pārvaldībā (Deem 1998; Deem et al 2007; Harding 2007; Lueddeke 1999; May 2005; Soares 2006; Sorlin & Vessuri 2006; Stein 2004; Ziman 2000), tai skaitā ietekme uz radošumu un inovāciju (Findlow 2008; Lam 2010; Trowler 2001).

Treškārt, tiek pētīti universitāšu specifiskie iekšējie nošķirumi, kas rada šķēršļus ārējai sadarbībai paplašinātās zināšanu radīšanas apstākļos: disciplīnu nošķirumi (Barnett 1999; Becher & Trowler 2001; Rothblatt 1999; May 2007; Harding 2007), arī akadēmiskās kopienas daudzveidīgā sašķeltība (Rowland 2006; Deem et al 2007).

Ceturtkārt, tiek analizēta universitāšu pieredze „trešās misijas” (citiem vārdiem, sabiedriskās iesaistes) īstenošanā, sabalansējot vajadzības un „pasūtījumu”, ko nosaka tādas aģentu grupas kā publiskās pārvaldes institūcijas, pašvaldības, uzņēmēji, studenti, pētnieki un mācībspēki, politikas veidotāji u.c. (Adamsone-Fiskovica et al 2009; Benneworth et al 2009; Etzkowitz & Leydesdorff 2000; Clark 2004; Gibbons et al 1994; Fried 2006; Harloe & Perry 2004; Huggins et al 2008; Shinn 2002; Weerts & Sandman 2010); sadarbības ar praktiķiem raisītās dilemmas un pārmaiņas, piemēram, akadēmiskajā identitātē (Jongbloed et al 2008; Lam 2010). Patreizējā prakse tiek vērtēta gan visai atturīgi (Barnett 1999 – „dreifēšana”; Jongbloed et al 2008; Harding 2007), gan arī pozitīvi (Clark 1998: „*entrepreneurial university*” gadījumu analīze).

Pētījumu par universitāšu pārmaiņām Latvijā 2000-ajos gados bijis maz, taču desmitgažu mijā jau tapušas vairākas pārskatu sniedzošas zinātniskas publikācijas (Adamsone-Fiskovica et al 2011; Golubeva 2008; Tisenkopfs, Bela & Kunda 2011). Šie pētījumi analizē strukturālās pārmaiņas pētniecībā un augstākajā izglītībā, atsevišķu disciplīnu reakciju uz ārējās vides

pārmaiņām, konkrētu augstskolu pieredzi, piedāvājot savus intelektuālos produktus dažādām ārējām ieinteresētajām pusēm.

Nesalīdzināmi mazākā mērā gan Latvijā, gan ārpus tās ir ticis skarts jautājums par to, kādos iekšējos inovāciju procesos augstskolas mainās, pilnveidojot savu daudzveidīgo lomu īstenošanu tā, lai veiksmīgi atsauktos ieinteresēto pušu vajadzībām un vienlaikus nepazaudētu savu identitāti un „kopīga labuma” īstenošanai nepieciešamo autonomiju. Tas nozīmētu analizēt gan „augšupvērsti” rosināmo inovāciju saturu (kādas universitātes lomas, kādu uzdevumu īstenošana tiek pilnveidota), gan iesaistīto aģentu loku un saiknes, gan arī specifiskos procesus, kādos notiek inovāciju vērtības un lietderīguma pieņemšana no to aģentu grupu puses, kuru atbalsts nepieciešams inovācijas īstenošanai.

No līdz šim veiktā var atzīmēt mēģinājumus analizēt inovācijas studiju procesa īstenošanā – piemēram, Endrjū Hannans and Harolds Silvers (Hannan & Silver 2000) piedāvā dažādas izcelsmes inovāciju tipoloģiju, atzīmējot arī inovāciju vājo iesakņošanas un tās iespējamās iemeslus. Šie autori ir vieni no retajiem, kas atzīmē: būtisks baltais laukums pētniecības literatūrā ir komplicētais inovācijas pieņemšanas vai nepieņemšanas process. Liela daļa literatūras par universitāšu pārmaiņām skata makro līmeņa izmaiņas universitāšu vidē, piemēram, „audita kultūras”, jaunā menedžerisma (uzsvara uz izmērāmiem, administratīvi kontrolējamiem sasniegumiem) ietekmi uz universitāšu darbību, tai skaitā inovācijām (Deem et al 2007; Findlow 2008; Trowler 2001). Nozīmīgu diskusiju daļu ieņem jautājumi par pārvaldību un vadību, tātad inovāciju radīšanas iniciatīva tiek primāri saistīta ar formālajām varas pozīcijām (Gioia et al 1994; Fried 2006; Stensaker & Norgard 2001); ievērojami mazāk ir empīrisku pētījumu un modeļu piedāvājuma augšupvērstu inovāciju analīzei universitātē (Kezar et al 2011; Kezar 2012; Lester & Kezar 2012; Whitworth 2012). Jānorāda arī tas, ka, runājot par „augšupvērstām inovācijām”, minētie autori biežāk analizē parādības, kas tuvākas sociālajām kustībām, nevis pakāpeniskai prakses pilnveidei, kas empīriski novērojama Latvijas universitāšu gadījumā.

Strukturālās varas iniciētu un augšupvērstu inovāciju nošķirums ir nozīmīgs, jo atšķirīga ir iniciatoru iespēja sekmēt piedāvājamā risinājuma īstenošanu: vismaz hipotētiski, formālajai varai organizācijā ir daudz plašāks instrumentu klāsts, kā ietekmēt aģentu darbību un uzturēt noteiktas interpretācijas par to, kas ir vēlams, atbilstošs un leģitīms, piemēram, ar administratīviem lēmumiem par slodžu sadali un saistošiem norādījumiem par citiem pienākumiem. Taču arī „ierindas” akadēmiskās kopienas dalībniekiem ir iespējas ietekmēt interpretāciju salāgojumus par piedāvājamo inovāciju nozīmi. Tomēr pašlaik zinātniskajā literatūrā ir gan empīrisks, gan arī teorētisks trūkums augšupvērstu inovāciju izpētē. Daļēji ieskatu palīdz gūt literatūra par augšupvērstām inovācijām citos publiskos profesionālajos

sektoros, piemēram, medicīnā (Currie & Suhomlinova 2006; Lathlean & le May 2002) vai arhitektu praksē (Brown et al 2010), taču akadēmiskajai praksei ir savas būtiskas īpatnības.

Visai ierobežotajā literatūrā par iekšējām inovācijām universitātē tiek atzīmēts, ka esošajiem pētījumiem pietrūkst nelineāra skatījuma (Lueddeke 1999), daudzveidīgo faktoru sasaistes ar kontekstu; analīzē nepietiekami tiek ņemta vērā esošā varas attiecību struktūra (McKenzie et al 2005). Citiem vārdiem sakot, būtiski pietrūkst analīzes, kas skatītu universitāti kā īpašu organizācijas veidu, ar specifiskiem konteksta nosacījumiem, kas sistemātiski ietekmē inovāciju, īpaši augšupvērstu, iznākumus. Līdz ar to, universitāšu augšupvērsto inovāciju procesu analīze ir īpaši aktuāla.

Universitātes atšķirīgais konteksts saistāms ar to, ka, no vienas puses, tā ir hierarhiska, centralizēta un birokrātiska publiska organizācija, no otras – tajā darbojas koleģiālās demokrātijas tradīcija (lai gan pētnieki atzīmē tās sašaurināšanos – Rowland 2006; May 2005; Deem et al 2007). Individuālā līmenī runa ir par profesionālo autonomiju. ASV, Lielbritānijas, Austrālijas universitāšu pētījumi (Deem et al 2008; Findlow 2008; Marginson 2007) liecina, ka ir arī trešā varas attiecību dimensija – jau pieminētā „jaunā menedžerisma” loģikas ienākšana (efektivitāte, peļņa, izmērāmi indikatori, pievilcīgums „klientam”) un tam atbilstoši organizatoriski mehānismi (profesionāli menedžeri augstākajās formālās varas pozīcijās, rezultatīvie rādītāji u.c.) un vērtības, kas kopumā veido nozīmīgas šīs organizācijas kultūras īpatnības, komplicētu loģiku līdzaspastāvēšanu un saspēli. Latvijas gadījumā augstskolu pārvaldības modeļa izvēle, kas līdzsvarotu akadēmisko brīvību, dažādu ieinteresēto pušu pārstāvniecību un efektīvu finanšu pārvaldību vēl ir tikai diskusiju objekts (2013. gadā tapis piemērs ir deklarācija „Par konkurētspējīgas augstākās izglītības sistēmas attīstības vadlīnijām”), tomēr politikas dokumentos jau vairākus gadus tiek lietoti menedžerismam atbilstoši jēdzieni, kas liecina par attiecīgu ideoloģisko virzību.

Apkopojot līdzšinējo izklāstu, promocijas darbā tiek pētīta augšupvērstu inovāciju virzīšana no inovāciju rosinātāju skatpunkta universitātē kā hierarhiskā, birokrātiskā, publiskā organizācijā ar vienlaicīgi pastāvošām ienākumu gūšanas aktivitātēm, kurā darbojas gan koleģiālas akadēmiskās demokrātijas un profesionālās autonomijas normas, gan ekonomiskā lietderīguma loģika. Lomu, statusu un normu sistēma izriet no šīs komplicētās situācijas. Lai analizētu šo kontekstu, par noderīgākajiem jēdzieniem promocijas darba autore uzskata interpretāciju salāgošanu, profesionālo autonomiju, leģitimitāti, strukturālo varu, prakses kopienas, autoritāti, zināšanu varu, situatīvo mācīšanos, identitāti.

## **Promocijas darba mērķis un priekšmets**

**Darba mērķis** ir analizēt augšupvērstu inovāciju virzīšanu universitātē tās specifisko formālās varas, profesionālās autonomijas un profesionālo prakses kopienu attiecību kontekstā.

**Promocijas darba priekšmets** ir augšupvērstas inovācijas virzīšana – inovācijas vērtības un leģitimitātes interpretāciju salāgošana mijiedarbēs ar tās īstenošanai nozīmīgajiem aģentiem. Virzīšanas mērķis ir gūt formālās varas un/vai profesionālās prakses kopienas atbalstu: simbolisku, sociālu, praktisku resursu piešķiršanu vai pārdali, un, ciktāl nepieciešams, iesaisti inovācijas īstenošanā.

Promocijas darba pētījuma ietvaros par „augšupvērstām” tiek uzskatītas inovācijas, kas (1) ir prakses „ierindas” dalībnieku (indivīdu, kolektīvu projektu vai citu sadarbības iniciatīvu ietvaros) rosinātas, (2) izriet no vajadzības vai problēmas, kas identificēta vistuvāk vietējam prakses līmenim un (3) piedāvā tai risinājumu ar demonstrējamu priekšrocību, bet (4) kuru rosinātāju rīcībā nav formālas varas instrumentu, lai panāktu šādu inovāciju īstenošanu bez risinājuma vērtības interpretāciju saskaņošanas ar īstenošanai būtiskiem aģentiem formālās vai neformālās pozīcijās. Autore uzskata, ka tieši augšupvērstā iniciatīva - tātad tāda, kurai sākotnēji var nebūt plašāka atbalsta un kurai jāpieliek papildus spēki tās sekmīguma nodrošināšanai - var izgaismot inovācijas īpatnības universitātei specifisko iekšējo varas attiecību un leģitimēšanas vajadzību kontekstā.

Pieņemot, ka inovatīvu risinājumu rašanās zināšanu ietilpīgās jomās nav retums, jautājums par pārmaiņu īstenošanos ir drīzāk saistāms ar inovatīvo risinājumu iesakņošanās, to pieņemšanas iespējām konkrētajā institucionālajā vidē. Inovācija var tikt uzskatīta par pieņemtu (tās virzīšana ir bijusi sekmīga), ja tā gūst īstenošanai nepieciešamos resursus (simboliskos, finanšu, cilvēkresursus) un aģentu iesaisti. No formālās varas puses tas nozīmē inovācijas vērtības pieņemšanu un nepieciešamo administratīvo un simbolisko darbību veikšanu, lai nodrošinātu inovācijas īstenošanas iespēju. No profesionālo prakses kopienu puses tas nozīmē sociālu akceptu, kas var izpausties kā nepieciešamā līdzdalība inovācijas īstenošanā vai simboliska tās vērtības un leģitimitātes pieņemšana.

Darba galvenais **pētnieciskie jautājums**: „Kā notiek augšupvērstu inovāciju virzīšana universitātē, tās specifisko formālās varas, profesionālās autonomijas, un profesionālo kopienu attiecību kontekstā?”

Lai gūtu atbildi, tiek izvirzīti sekojoši apakšjautājumi:

1. Kāda ir universitātēs notiekošo augšupvērstu inovāciju empīriskā daudzveidība un būtiskākās raksturojošās kategorijas?
2. Kā augšupvērstu inovāciju rosinātās mijiedarbības paplašina universitātes saiknes ar daudzveidīgiem iekšējiem un ārējiem aģentiem, atsaucas kopīgi definētām kompleksām

prakses vajadzībām (t.i., kādā mērā notiek virzība pretī tā dēvētajam 2. zināšanu radīšanas modelim)?

3. Kādā mērā augšupvērstu inovāciju īstenošanai nepieciešams universitātes strukturālās varas un profesionālo kopienu atbalsts? Kādas leģitimēšanas un aģentu interpretāciju salāgojumu īpatnības raksturīgas augšupvērstām inovācijām universitātē? Kā profesionālā autonomija un situatīvās zināšanas kļūst par inovatoru varas resursu sekmīgai augšupvērstas inovācijas virzīšanai?
4. Kādi institucionālie faktori palīdz un kādi traucē augšupvērstas inovācijas virzīšanā?
5. Kā augšupvērstu inovāciju interpretāciju salāgošanas pieredze universitātē ietekmē inovatoru profesionālo identitāti?

### **Darba teorētiskais ietvars**

Inovācija visciešāk saistāma ar zināšanām un pārmaiņām, tāpēc tās virzīšanas dinamiku ir noderīgi analizēt kā „mācīšanos”. Inovācijas virzīšanā iesaistītie aģenti iesaistās mijiedarbēs un tiecas savstarpēji **ietekmēt interpretācijas** par inovācijas vērtību un leģitimitāti, izmantojot esošās un iegūstot jaunas situatīvas zināšanas par šo mijiedarbju kontekstu.

Šāds skatījums uz mācīšanos veidojies pēdējās desmitgadēs, mainoties no izpratnes par mācīšanos kā neitrālu, abstraktu kognitīvu procesu uz tādu, kas ir cieši sakņots līdzdalībā sociālajā kopumā un tā specifiskajā situatīvajā kontekstā (Lave & Wenger 1991). Līdzdalība paredz darbības nozīmju nemitīgu interpretēšanu un sociālu salāgošanu (angļu val: *negotiation of meaning*), kā rezultātā darbības ir saistītas ar aģentu rīcībā esošo un līdzdalībai nepieciešamo **(situatīvo) zināšanu** transformēšanu un uzkrāšanu. Kompetentai līdzdalībai noteiktā prakses kopienā ir nepieciešamas un mijiedarbē tiek iegūtas zināšanas gan par prakses „tehnoloģiju” (kā veic darbības, ko ietver konkrētā prakse), gan arī par konkrētā sociālā kopuma darbības principiem un attiecībām (lomas, statusi, normas, sankcijas). Šādā izpratnē situatīvā mācīšanās un tās radītās zināšanas ir dinamiskas un nesaraujami saistītas ar sociālu mijiedarbi un piederību konkrētam sociālajam kopumam. Promocijas darba autore uzskata, ka situatīvās mācīšanās jēdziens palīdz analizēt augšupvērstas inovācijas virzīšanas komplekso, kontekstuālo dabu un iznākumus ne tikai akadēmiskas organizācijas prakšu pilnveides griezumā, bet arī indivīdu piederības un identitātes pārmaiņu griezumā.

Prakses dalībnieku iespējas iegūt svarīgas, stratēģiskas zināšanas, uzturēt un ietekmēt citu dalībnieku interpretācijas sev vēlamā veidā ir nevienādas. Līdz ar to „mācīšanās” laukums nav viendabīgs un nav neitrāls – tajā pastāv un darbojas nevienmērīgi sadalītas lomas, zināšanas, statusi. Tā kā inovācijas rosinātāju virzāmās interpretācijas par īstenojamo praksi un tās pilnveides iespējām tiek piedāvātas jau esošā un leģitīmā lomā, statusu, normu kontekstā, tās

neizbēgami paredz pārmaiņas pastāvošajā lietu kārtībā, liek aģentiem salāgot izpratni par piedāvājuma leģitimitāti un vērtību.

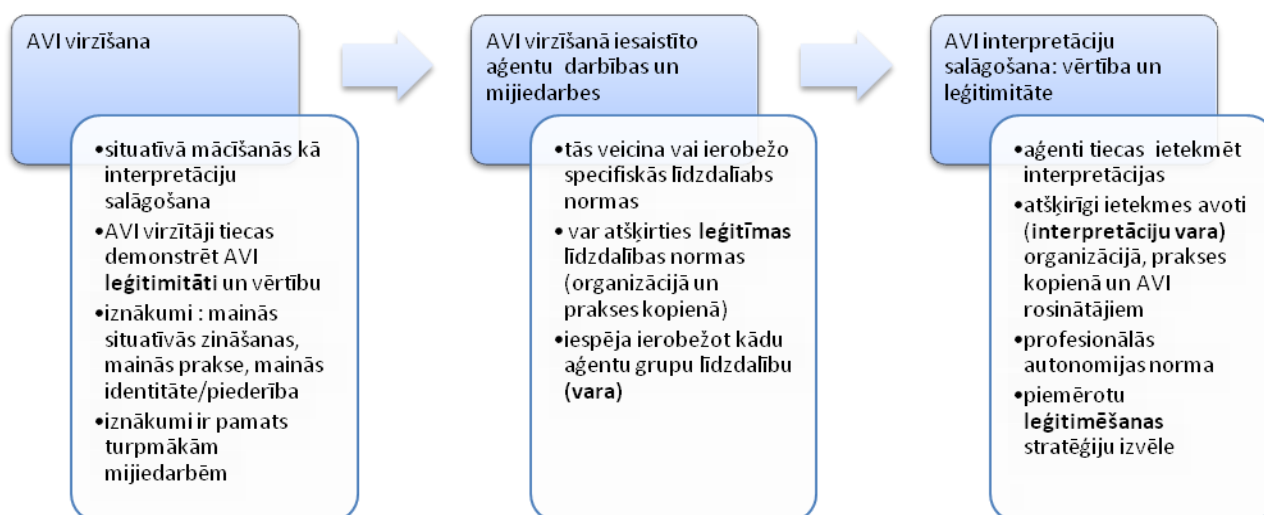
Augšupvērstu inovāciju (turpmāk AVI) virzīšanas analīzē universitātē jāņem vērā tas, ka nozīmīga ir ne tikai organizācijas formālās varas darbība, bet arī to papildinošā un ietekmējošā profesionālo prakses kopienu lomu un normu esamība. Lai saprastu augšupvērstu inovāciju virzītāju iespējamo sadarbību ar formālo varu un nozīmju salāgošanu ar to un plašāko profesionālo kopienu, jāsaprot pastāvošās normas un noteikumi, to uzturēšanas mehānismi un šo normu potenciālais labvēlīgums augšupvērsti rosinātām pārmaiņām.

Promocijas darbā veiktās analīzes pamatu veido situatīvās mācīšanās teorija (Lave & Wenger 1991). Situatīvās mācīšanās teorija akcentē 1) aģentu rīcībā esošo zināšanu sociālo, situatīvo, kontekstuālo, arī pretrunīgo dabu, 2) aģentu darbības nozīmju pastāvīgo salāgošanas procesu sociālā mijiedarbē un 3) mijiedarbju dinamisko ietekmi uz iesaistīto aģentu identitāti un piederību sociālajam kopumam. Tas promocijas darba autorei šķiet piemērots skatījums pētījuma priekšmeta analīzei. Situatīvās mācīšanās teorija analīzei piedāvā arī **prakses kopienas** jēdzienu, kas palīdz skatīt tos AVI virzīšanas dinamikas aspektus, kas saistāmi ne tik daudz ar formālās varas darbību, kā ar neformalizētām sociālajām saiknēm, kopienu dalībnieku autoritāti, ko veido aģentu iesaiste noteiktas profesionālās prakses uzturēšanā.

Situatīvās mācīšanās teorijas skatījumā **augšupvērstas inovācijas virzīšana** ir šīs inovācijas vērtības un leģitimitātes interpretāciju salāgošana, aģentiem-AVI virzītājiem tiecoties padarīt piedāvāto risinājumu par organizācijas un/vai prakses kopienas „repertuāra” leģitīmu daļu, gūstot apstiprinājumu vai noliegumu kompetentu prakses dalībnieku identitātei.

AVI virzītāju iespējas veidot sev pievilcīgu identitāti – zinoši, pilnībā iesaistīti, kompetenti prakses dalībnieki – var būt arī ierobežotas; inovācijas virzīšana var veidot pretrunu ar indivīdam būtiskiem identitātes aspektiem. Tiek norādīts, ka atsevišķu aģentu grupu un viņu pārstāvēto zināšanu iekļaušanas/izslēgšanas aspektu analīze nav pietiekami skaidri izstrādāta oriģinālajā situatīvās mācīšanās teorijas izklāstā (Contu & Willmott 2003). Tāpēc promocijas darbā iekļauta analīze par iespējām un ierobežojumiem kompetenta prakses dalībnieka identitātes izveidei gan mijiedarbē ar formālo varu, gan autoritatīviem profesionālās prakses kopienas pārstāvjiem. AVI virzīšanas mijiedarbības padara īpaši komplicētas tas, ka to dalībniekiem var būt vairākas vienlaicīgas piederības un identitātes; piemēram, administrācijas pārstāvis visbiežāk ir arī mācībspēks un/vai pētnieks.





### 0.1.attēls. Promocijas darba konceptuālā shēma

Prakses dalībnieku interpretāciju salāgošana ir pastāvīgs, dinamisks process – nozīmju paplašināšana, pārvirze, noraidīšana, reinterpretēšana, modificēšana vai apstiprināšana (Wenger 1998). Tāpēc līdzdalība pastāvīgi, lai arī bieži nemanāmi, pārveido to, ko indivīds dara, kā to uztver un kā sevi redz kopienas (vai organizācijas) kontekstā. Tāad situatīvās zināšanas par prakses kopienai vai organizāciju un attiecībām tajā/s nav atdalāmas no darbības un no piederības kopienai (vai organizācijai), un tās ir galvenais indivīda resurss ikvienā sociālā kopumā – tās ļauj kļūt par kompetentu un spēcīgā pozīcijā esošu sociālā kopuma dalībnieku. Var pieņemt, ka dažādas intensitātes interpretāciju salāgojumi ar dažādu veidu aģentiem (formālā vara, iekšējā profesionālā kopiena, ārējie atbalsta avoti u.c.) prasa no inovācijas virzītājiem dažāda veida zināšanas un arī sniedz iespēju tādas uzkrāt. Tādējādi var sagaidīt, ka inovācijas virzīšanas iznākumā, lietojot savas situatīvās zināšanas un uzkrājot jaunas, aģents var paplašināt vai sašaurināt savas iespējas turpmākai kompetentai līdzdalībai, nostiprināt sev vēlamo identitāti vai saskarties ar tās noliegumu. Tādējādi inovācijas virzīšanas gaita un iznākumi liek pamatus turpmāk veidojamām iniciatīvām.

AVI virzīšanas izpratnei universitātē būtiski ir analizēt to, kādā veidā inovācijas virzītājiem iespējams ietekmēt citu būtisku aģentu interpretācijas par konkrētās inovācijas vērtību un leģitimitāti. Pēc promocijas darba autores domām, skaidrojumi saistāmi ar leģitimitātes saglabāšanas un veidošanas jēdzienu, kā arī varas jēdzienu. Tie palīdz skaidrot gan esošās situācijas atražošanu, gan iespējamās pārmaiņas.

Leģitimitāte ir vispārināts pieņēmums, ka darbības ir vēlamas un pienācīgas, specifiskas sociāli konstruētas normu un vērtību sistēmas ietvaros (Suchman 1995). Aģenti parasti uztver šīs interpretācijas kā pašsaprotamas, un tas ietekmē viņu iespējamo un īstenojamo rīcību repertuāru

(Clegg et al 2010; Vermeulen, Van Den Bosch & Volberda 2007). Spēja ietekmēt aģentu interpretācijas par leģitimitāti, pēc promocijas darba autores domām, ir izšķiroša AVI virzīšanai. Tas nozīmē panākt zināmu atteikšanos no iepriekš esošās interpretācijas (Coicaud 1997, citēts Courpasson 2000), taču tā nav akla, bet ietver novērtējuma dimensiju un paredz zināmu aģentu refleksijas kapacitāti (Weber 1995; Suchman 1995). Šādi leģitimitāte var tikt uzturēta, veidota, zināmā mērā – pārveidota, interpretāciju salāgošanas sociālajā procesā.

Promocijas darba kontekstā būtiski, kādiem aģentiem un kādā veidā ir iespējas ietekmēt citu aģentu uztveri par leģitimitāti. No vienas puses, šāda iespēja ir formālās varas pārstāvjiem. Stjuarts Klegs un līdzautori (Clegg et al 2010) aizstāv tēzi, ka leģitimitāte organizācijā nav neitrāla, bet gan darbojas savstarpēji nostiprinoši ar varu. Tieši formālās varas pozīcijās esošie katrā mijiedarbes epizodē nostiprina un/vai noraida noteiktus rīcības veidus, kas pakāpeniski kļūst par „normu” – tādējādi dominēšanas struktūra vienlaikus ir arī leģitimēšanas struktūra. No otras puses, prakses universitātē ietekmē ne tikai formālo varas pozīciju ieņēmēji, bet arī akadēmiskās autoritātes – profesionālo prakses kopienu dalībnieki, kuriem ir iespējas ietekmēt interpretācijas, pateicoties lomai, ko viņiem piešķir citu kopienas dalībnieku atzinība. Interesantu papildinājumu – pasīvas ietekmes iespēju – sniedz arī profesionālās autonomijas norma, kas nozīmē, ka profesionālim ir zināma kontrole pār savas prakses saturu un formu, tātad arī iespēja nepieņemt „ārējas” interpretācijas.

Savukārt AVI virzīšanā ieinteresētam aģentam formālās varas, kopienas autoritāšu un profesionālās autonomijas prakses uzturētās interpretācijas sniedz vadlīnijas par to, kas ir atbilstoši un saprātīgi šajā organizācijā un/vai kopienā. Šādas situatīvas zināšanas gan ierobežo, gan arī dod iespēju rīcībai. Prasmīgs organizācijas procesu dalībnieks izmanto tādus darbības paņēmienus un atsauces uz tādām nozīmēm, kas ir leģitīmas attiecīgajā organizācijas kontekstā un ļauj gūt nepieciešamo atbalstu no citiem. Citiem vārdiem, Situatīvās mācīšanās teorijas skatījumā, kompetents prakses dalībnieks spēj īstenot prasmīgu „līdzdalību”, jo viņa/s rīcībā ir situatīvi nozīmīgās zināšanas. Kompetentai līdzdalībai būtiskās zināšanas tiek akumulētas darbībā, līdzdalībā (šajā gadījumā, augšupvērstu inovāciju virzīšanā), un vienlaikus tās ļauj izvēlēties tādu rīcības stratēģiju un paņēmienus, kas varētu vislabāk pārliecināt citus būtiskus aģentus par virzāmās inovācijas vērtību un leģitimitāti. Pielietojot darbībā, situatīvās zināšanas kļūst par AVI virzītāja varu, lai cik tā nebūtu „epizodiska” (Lawrence et al 2005).

Apkopojot, AVI virzīšanā iesaistītajiem aģentiem ir sekojošas varas bāzes, lai ietekmētu aģentu interpretācijas par AVI leģitimitāti un vērtību: formālās varas pozīcijai piederīgās pilnvaras, autoritāte un autonomija profesionālajā prakses kopienā, prasmīgi izmantotas situatīvas zināšanas.

Iezīmēsim dažas šo ietekmes avotu īpatnības un ierobežojumus. Formālās varas pozīcijās esošās organizācijas daļas prakses konteksts ir komplicēts: tā kā universitāte ir publiska organizācija, tai svarīgi veikt leģitimitātes nodrošināšanas darbu ne tikai iekšēji, bet jo īpaši – uz ārpusi. Tas nozīmē visai daudzslāņainu procesu, pasniedzot savu darbību kā saprātīgu un atbilstošu, operējot ar dažādu auditoriju gaidām – gan nacionālā mēroga likumdevēja un izpildvaras, gan vietējās varas, gan sabiedrības viedokļa, studentu viedokļa, profesionālajām asociācijām un pēdējā laikā arī privātā sektora. Kā norāda citi autori (piemēram, LaPalombara 2001), tik politizētā vidē jaunām iniciatīvām ieviesties ir *a priori* grūti, jo ikviens solis var izjaukt trauslo līdzsvaru un tādējādi ir nevēlams, ja vien, pēc darba autores domām, tās nešķiet „drošas” un esošo varas sadalījumu stiprinošas. Vienlaikus tas nozīmē AVI virzītāju iespēju izmantot dažādu loģiku „daudz balsību”, lai gūtu labvēlīgāku AVI interpretāciju (Suchman 1995; Van Dijk et al 2011).

Savukārt prakses kopienā leģitīmās un iespējamās līdzdalības normas ir dziļi sakņotas kopienas kultūrā un vēsturē, kas var būt nostiprinājusi zināmas privilēģijas; vienlaikus Etjēns Vengers (Wenger 1998) norāda, ka parasti prakses kopienās tomēr ir runa par nozīmju salāgošanu, nevis klaju uzspiešanu. Tomēr ietekmes iespēja var īstenoties ļoti atšķirīgās pakāpēs, un šādas savas ietekmes panākšana ir aktīvs, komplicēts process. Būtiska konteksta īpatnība ir akadēmisko darbinieku profesionālā autonomija (Blackmore & Kandico 2011; Deem 1998; Hamilton 2006; May 2005; Schmid & Landberg 2007; Trowler 2001), kas vismaz teorētiski paredz, ka aģentiem ir zināma kontrole pār praksi, ko viņi īsteno. Promocijas darba autore atzīmē arī to, ka kontrole pār praksi nebūt nenozīmē prakses pilnveidi; tas vienlīdz var arī nozīmēt iespēju turpināt morāli novecojušu praksi. Tādējādi autonomijas norma ir neviennozīmīga.

Savukārt AVI virzītāju situatīvās zināšanas saistāmas ar iespēju izmantot konteksta īpatnības, lai attiecīgi pielāgotu savus centienus ietekmēt citu aģentu interpretācijas par AVI leģitimitāti un vērtību, izvēloties stratēģijas, kas ļaus iegūt nepieciešamo atbalstu, vai nu pielāgojoties esošajām normām un vērtībām, vai atrodot atsevišķu labvēlīgu nišu organizācijā vai ārpus tās, vai arī cenšoties transformēt aģentu **normas** (Suchman 1995). Šīs no mikro-institucionālisma perspektīvās aizgūtās idejas papildina situatīvās mācīšanās teorijas jēdzienus, ar kuriem autore skaidro AVI virzīšanu.

Šādā komplicētā kontekstā, vismaz kā teorētiska iespēja, ienāk augšupvērsta inovācijas – iniciatīvas, kam vismaz dažreiz ir potenciāls mainīt esošos noteikumus attiecībā uz to, kas ir leģitīms saturs, formas, partneri, lomas ar universitātes funkciju īstenošanu (studijas, pētniecība, sabiedriskā iesaiste) saistītā darbībā. Tās ienes jaunas interpretācijas un vairo inovāciju virzītāju situatīvās zināšanas par nozīmīgiem organizācijas dzīves aspektiem, ietekmē esošo lomu

sadalījumu, sader vai nesader ar esošajām „līdzdalības” normām, tās sekmē vai nesekmē organizācijas ārējās leģitimitātes stiprināšanu. Šo aspektu analīzei pievēršas promocijas darbs.

Apkopojot, promocijas darba **novitāte** saistāma ar 1) universitāšu AVI izpēti kā priekšmetu, šādu inovāciju daudzveidības identificēšanu, 2) AVI virzīšanas konceptualizāciju, izstrādājot trīs modeļus, kas parāda strukturālās varas, prakses kopienu un AVI virzītāju situatīvās zināšanu varas mijiedarbes AVI leģitimēšanā, 3) AVI leģitimēšanas stratēģisko paņēmieni identificēšanu akadēmiskajā vidē, 4) radikālas inovācijas sekmīgas virzīšanas priekšnoteikumu identificēšanu universitātē, 5) situatīvās mācīšanās teorijas jēdzienu padziļināšanu, konceptualizējot AVI virzīšanas iznākumu ietekmi uz inovatoru identitāti, saistot to ar līdzdalības dziļumu un organizācijas īstenoto identitāšu regulēšanu.

Promocijas darba teorētisko ietvaru veido vairākas teoriju grupas.

**Pārmaiņas zināšanu radīšanā un izplatīšanā:** literatūra par zināšanu radīšanas un izplatīšanas 1. un 2. modeli (Gibbons et al 1994; Muller 2000; Shinn 2002; Scott 1999; Ziman 2000). Šī grupa veido makro līmeņa kontekstu kā skatījumu uz plašāka mēroga pārmaiņām universitāšu ārējā vidē.

**Inovācijas un to pieņemšana** (Alange et al 1998; Amin & Roberts 2008a; Brunori et al 2011; Grundmann 2001; Etzkowitz & Leydesdorff 2000; Fonseca 2001; Hartley 2005; Rogers 2003; Suchman & Bishop 1999; Van der Duin et al 2007; Van Dijk et al 2011) – agrāko periodu un pašreizējie skatījumi uz inovācijas būtību, posmiem un veidiem, kā arī sekmīguma nosacījumiem – kā inovācijas jēdziena analīzes pamats. Īpaši nozīmīgu apakšgrupu veido literatūra par inovācijām universitātēs (Hannan 2001; Luedekke 1999; McKenzie et al 2005) un specifiski **augšupvērstām** inovācijām (Kezar et al 2011; Kezar 2012; Lester & Kezar 2012; Whitworth 2012). No pēdējās grupas autore aizgūst diskusiju par to, kādā mērā augšupvērstu inovāciju virzītāji universitātē, līdzīgi sociālo kustību dalībniekiem, ietekmē potenciālo atbalstītāju interpretācijas, mobilizē ārēju atbalstu u.c. (Benford & Snow 2000); kādi var būt mijiedarbes ar formālo varu modeļi un leģitimēšanas iznākumi.

**Situatīvās mācīšanās teorija** (Amin & Roberts 2008b; Contu & Willmott 2003; Duguid 2006; Fuller et al 2005; Grabher 2004; Handley et al 2006; Hodkinson & Hodkinson 2004; Lathlean & leMay 2002; Lave & Wenger 1991; Oborn & Dawson 2010; Wenger 1998), kas skata zināšanu plūsmas kā sakņotas konkrētā sociālā kopuma īpatnībās (normās un noteikumos), notiekošas mijiedarbēs un veidojošas piederību un identitāti – kā pamata teorija, kas skaidro augšupvērstu inovāciju virzīšanas trajektoriju universitātēs.

**Vara un leģitimitāte publiskās organizācijās:** (Clegg, Courpasson & Phillips 2006; Gordon, Cornberger & Clegg 2009; Jacob & Hellstrom 2003; LaPalombara 2001; Strang & Meyer 1993;

Suchman 1995; Meyer 2007) – padziļinājums universitātes kā publiskas organizācijas izpratnei, tās specifiskajām iespējām un ierobežojumiem leģitimitātes veidošanā un uzturēšanā.

**Profesionālā autonomija** (Blackler & McDonald 2002; Boonstra & Gravenhorst 1998; Coopey 1995; Courpasson 2000; Fillion & Rudolph 1991; Hislop et al 1998; Messner, Kornberger & Clegg 2010; Robertson et al 2003; Swan & Scarbrough 2005) – kontrole par profesionālo praksi, tās līmeņi un izaicinājumi kvalitātes uzturēšanai un prakses pilnveidei. Papildina inovācijas virzīšanas dinamiku, jo aģentiem vismaz daļēji ir sfēra, kurā darbības nav jāsalāgo.

Apkopojot iepriekšminēto, promocijas darba autore izvirza sekojošas **tēzes**:

- AVI notiek visu universitātes lomu ietvaros un var veidot šo lomu sinerģijas un saikņu paplašinājumus starp dažādiem aģentiem.
- AVI virzīšanā dažādos gadījumos atšķiras nepieciešamība pēc iniciatīvas vērtīguma interpretācijas salāgošanas ar formālo varu un profesionālo prakses kopienu un šādas salāgošanas modeļi. Sekmīgi inovatori izmanto daudzveidīgas stratēģijas inovāciju virzīšanai, adaptējot tās atbilstoši organizācijas un prakses kopienas normām, kuras regulē to, kas ir leģitīmi un saprātīgi.
- AVI interpretāciju virzīšanā aģentu mijiedarbē izpaužas vairāku veidu vara: strukturālās pozīcijas sniegtās pilnvaras, prakses kopienu līderu autoritāte, akadēmiskās autonomijas normas, kā arī situatīvu zināšanu sniegtās ietekmes iespējas.
- Radikālai augšupvērstai inovācijai universitātē nepieciešami īstenotāju autonomiju papildus sekmējoši apstākļi (ārēji finanšu resursi, līdzdalība ārējās profesionālajās kopienās, spēcīga inovatorus atbalstoša prakses kopiena).

### **Empīriskais pētījums**

Empīriskais pētījums, saskaņā ar sociālā konstrukcionisma datus pamatotās teorijas pieeju (Charmaz 2000), veikts vairākos padziļinājuma posmos 2009.-2013.g. Latvijā.

Priekšizpētes fāze notika 2009.-2011.g., kad autores fokuss bija universitātes kā organizācijas ārējā un iekšējā vide, īpaši pievēršoties sadarbības ar praktiķiem interpretācijām dažādu aģentu grupās. Tika pieņemts lēmums skatīt tikai augšupvērstas inovācijas, taču paplašināt to spektru, iekļaujot arī studiju procesu un pētniecību, definēts vispārējais pētnieciskais jautājums.

Pētījuma priekšizpētes fāze notikusi divu projektu ietvaros:

- 1) „Augstskolu pētnieciskais potenciāls reģionālās attīstības sekmēšanai” (Norvēģijas valdības divpusējais finanšu instruments, IZM līdzfinansējums, 2009.-2011.g.); autore bija projekta direktore un rīcībpētniece;

2) „Monitoring European Trends in Social Sciences and Humanities II” (METRIS) ietvaros (Eiropas Komisijas Direktorāts JRC-IPTS, Erawatch apakšlīgums, 2009.-2011.g.); autore bija ekspertu grupas dalībniece.

Turpinājumā veikta augšupvērstu inovāciju daudzveidības apzināšana, atsevišķu inovāciju pilotpētījumi; padziļinātai izpētei paredzēto mikro-gadījumu izvēle divās Latvijas universitātēs, lauka darbs vairākos posmos. Ietekme uz pētījuma īstenošanu bijusi arī autores dalībai pētnieces lomā Eiropas Komisijas 7. Ietvarprogrammas finansētajā projektā „*SOLINSA: Support of Learning and Innovation Networks for Sustainable Agriculture*” 2012.-2013. gadā. Lai gan SOLINSA fokuss bija mācīšanās un inovācija citā saturiskā un institucionālā vidē, projekta darbs palīdzēja gan teorētiskās, gan metodoloģiskās pieejas izveidē, padziļināja izpratni par pētāmo universitāšu un praktiķu saiknēm no praktiķu skatījuma.

Augšupvērstu inovāciju mikro-gadījumi (kopskaitā 30) izvēlēti pēc to teorētiskās vērtības, identificējot gadījumus divu Latvijas universitāšu struktūrvienībās (Latvijas Lauksaimniecības Universitātes Ekonomikas un sabiedrības attīstības, Informācijas tehnoloģiju un Lauksaimniecības fakultātēs, Agrobiotehnoloģijas institūtā, Biosistēmu grupā, Mūžizglītības centrā, Projektu daļā, Tehnoloģiju un zināšanu pārneses centrā; Liepājas Universitātes Dabas un inženierzinātņu fakultātē, Humanitāro un mākslas zinātņu fakultātē, Vadības un sociālo zinātņu fakultātē, Kurzemes Biznesa inkubatorā, Mākslas pētījumu laboratorijā, Matemātikas Zinātņu un Informācijas Tehnoloģiju Institutā, Mūžizglītības nodaļā, Socioloģisko pētījumu centrā, Projektu daļā, Vadībzinātņu institūtā).

Gadījumu atlasē izmantotie kritēriji: 1) inkrementāla vai radikāla inovācija, 2) daudzveidīgs inovāciju saturs (tipoloģija attīstīta, balstoties uz empīriskajiem datiem), 3) inovācijas virzīšanai nepieciešamo interpretāciju salāgojumu plašums un daudzveidība, kā arī 4) daudzveidība piederībā galvenajām zinātnes disciplīnu grupām – dabas zinātnes, sociālās zinātnes, humanitārās zinātnes, dzīvības zinātnes (katrā no universitātēm). Izvēlētās universitātes ir „tipiskas”, tādā nozīmē, ka tām nav **neparasta** plašuma, radikālu, publiskajā telpā īpaši pozicionētu iekšējo inovāciju atbalsta pasākumu, tās ir ar līdzvērtīgu disciplīnu pārstāvēniecību, iespējami līdzvērtīgām inovāciju izcelsmes vietām (autonoma struktūrvienība, studiju programma, starpdisciplinārs projekts u. c.) un universitātes lomu (studijas, pētniecība, sabiedriskā iesaiste) īpatsvaru.

Pētījums veikts, izmantojot kvalitatīvās pētījuma metodes - dokumentu analīzi, daļēji strukturētas intervijas, novērojumus, ekspertu intervijas. Sākotnējais pētnieciskā darba posms (priekšizpēte) veikts 2009.-2011. gadā, vairums šī darba datu iegūti lauka darbā 2011.-2013. gadā.

## **Darba struktūra**

Darbu veido ievads un piecas daļas (x), kuras iedalītas tematiskās nodaļās (x.x.) ar detalizētākām apakšnodaļām (x.x.x.).

**Pirmā daļa** veltīta universitāšu makro-līmeņa konteksta raksturojumam un atspoguļo pārmaiņas zināšanu radīšanā un izplatīšanā, ar tām saistītās universitāšu lomu transformācijas. Šajā daļā ar statistikas datiem raksturota arī situācija Latvijas universitātēs.

**Otrajā daļā** autore sākumā analizē inovācijas jēdzienu un inovācijas attīstības posmus, akcentējot universitātei raksturīgās īpatnības. Tiek konceptualizētas augšupvērstu inovāciju virzīšanas būtiskās iezīmes, skatot tās mikro-institucionālā līmenī un saistot inovāciju virzīšanu ar leģitimēšanas procesiem. Turpinājumā autore sniedz ieskatu situatīvās mācīšanās teorijā un papildina to ar profesionālās autonomijas un varas jēdzieniem. Noslēgumā sniegta teorētiskā sintēze.

**Trešajā daļā** autore raksturo promocijas darba metodoloģiju un empīriskos datus.

**Ceturtnā daļa** atspoguļo empīriskā pētījuma rezultātus. To veido trīs nodaļas, katras noslēgumā piedāvāti secinājumi. Pirmā nodaļa veltīta augšupvērstu inovāciju daudzveidības analīzei; otrā – augšupvērstu inovāciju virzīšanas modeļiem; trešā nodaļa pievēršas inovatoru identitātes saistībai ar augšupvērstu inovāciju virzīšanas iznākumiem. Vara un leģitimitāte ir caurviju jēdzieni otrajā un trešajā nodaļā.

**Piektā daļa** ir teorētiskā diskusija un apkopjošie promocijas darba secinājumi.

# 1. Pārmaiņas zināšanu radīšanā un izplatīšanā, universitāšu lomu transformācijas<sup>1</sup>

Šajā sadaļā autore raksturo plašākas pārmaiņas zināšanu radīšanā, izplatīšanā un lietošanā, kuras vistiešākajā veidā ietekmē universitātes. Kas ir kopīgais šī procesa konteksts un iezīmes, kā uz to reaģē universitātes un ko tas var pateikt par augšupvērstu inovāciju potenciālu tajās?

Autore sākumā skata diskusiju par to, vai notiek plašākas pārmaiņas zināšanu radīšanā – pāreja no tradicionālā uz jaunu modeli (angļu val.: *Mode 1* un *Mode 2*), tad raksturo pārmaiņas universitāšu ārējā vidē, iezīmējot politisko un sociālo pieprasījumu un pieejamos resursus – īpaši Latvijas situācijā, kā arī tendences universitāšu darbībā šodienas mainīgajos apstākļos.

## 1.1. Izmaiņas pieprasījumā pēc zināšanu radīšanas

Universitāte, kas līdz pat nesenam laikam bijusi modernitātes projekta viena no galvenajām institūcijām, kopš 20. gs. 80. gadiem ir nonākusi pretrunīgu politisku, ekonomisku un sociālu pārmaiņu krustpunktā; Ronalds Bārnets pat apzīmē šo situāciju kā superkompleksitāti (Barnett 2000): robežas ir neskaidras, vienlaikus pastāv dažādi konkurējoši zināšanu veidi, dzīves vidi raksturo pārmaiņas, turbulences, risks un pat haoss. Gibonsa un līdzautoru izvirzītā tēze par jauna zināšanu radīšanas modeli (angļu val.: *Mode 2*) akcentē 20. gs. beigām, 21. gs. sākumam raksturīgo lietišķās pētniecības dominēšanu, institucionālo un zinātnisko disciplīnu robežu izplūšanu, iesaistīto sociālo aģentu loka būtisku paplašināšanos.

Universitāšu darbības rezultātos ieinteresēts kļūst ārkārtīgi plašs pušu loks, un vienlaikus kļūst asāka arī kritika publiskajā telpā. Vairāki pētnieki norāda, ka šī pastiprinātā kritiskā uzmanība atspoguļo universitāšu pieaugošo nozīmi ekonomikai un sabiedrībai (piemēram, Bok 2003) Lai gan masu izglītības apstākļos turpina pieaugt zinātniskā domāšanā socializētu augstskolu absolventu skaits, kuri ienes zināšanu radīšanas/lietošanas dimensiju arvien plašākā organizāciju lokā un tādējādi mazina universitātes privilēģēto statusu zināšanu ražošanā (Gibbons 1994), rodas iespaids, ka tas nemazina pieprasījumu pēc universitāšu pakalpojumiem. Gluži otrādi, no universitātēm sagaidāmo pakalpojumu (lomu) spektrs kļūst plašāks, sniedzot nepieciešamo gan ekonomikā, gan sociālajai attīstībai, gan pārvaldībai un pilsoniskajai dzīvei.

Būtiski atzīmēt, ka arī 20. gs. beigās dzīva ir ticība universitātei piemītošiem „augstākiem kultūras un intelektuāliem uzdevumiem” (Rothblatt 1999), ko var īstenot tikai autonomijas apstākļos. Vienlaikus Rosblats norāda uz universitāšu vēlmi neakcentēt atsevišķas utilitārās

---

<sup>1</sup> Šīs sadaļas tekstā daļēji izmantots autores raksts „Augstskolu lomas 21. gadsimta sākumā: no autonomijas līdz sabiedriskai iesaistei” (2011), grāmatā „*Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe*”, zin. red. T. Tisenkopfs, B. Bela, I. Kunda, Rīga: Zinātne: 40-77. lpp.



lomas, lai gan neviena augstskola neesot spējusi izvairīties no lietišķo zināšanu radīšanas vai profesionālās apmācības (Rothblatt 1999). Arī Maikls Hārlovs un Beta Perija (Harloe & Perry 2004) uzsver, ka šī autonomā telpa ir bijusi un joprojām ir sociāli radīta un atbalstīta un pilnīgās autonomijas tēls ir idealizēts; esošā autonomija ir būtībā sociāli atļauta/sankcionēta, vai vismaz paciesta, vienmēr pastāvot iespējai pārskatīt noteikumus, ja mainās sociālie un ekonomiskie apstākļi. Šāda apstākļu maiņa ir notikusi 20. gs. beigās – 21. gs. sākumā.

Sākot ar 20. gs. beigām, sāk mainīties līdzsvars (vai vismaz aktīvi izskan prasība pēc šādām pārmaiņām) starp iepriekšējos gadsimtos sekmīgi praktizēto galvenokārt disciplināro akadēmisko, „klasisko” zinātņu un tādiem zināšanu radīšanas veidiem, kas primāri vērsti uz praktisku problēmu risināšanu un kas iesaista plašāku sociālo aģentu loku un veido jaunas institucionālas formas.

Par atskaites punktu **teorētiskajā diskusijā** par agrāko un jauno zināšanu veidu parasti kalpo Gibonsa un līdzautoru kolektīva 1994. gada darbs „*The New Production of Knowledge*”. Tajā tiek izvirzīta tēze par jauna, sociāli paplašināta (angļu val.: *socially distributed*), kopradīta zināšanu veida esamību, ko autori nosauc par 2. modeli. Savukārt 1. modelis ir agrākā posma disciplinārās zinātnes ietvaros radītās, akadēmisko interešu motivētās un akadēmiski vērtētās zināšanas.

Īsumā raksturojot 2. modeļa zināšanu radīšanas īpatnības, svarīgi vairāki akcenti.

**Problēmu veidi.** Problēma tiek definēta problēmas esamības laukā/kontekstā (praksē). Specifiskas, strukturētas problēmas un procesi, nevis fundamentāli principi; tehnisko paņēmieni, instrumentārija, praktisko prasmju un nekodificēto zināšanu prioritāte.

**Konteksts.** Pārdisciplinārs sociāls un ekonomisks konteksts. Ietver arī sociālus apsvērumus, tāpēc nav runa tikai par komerciāliem apsvērumiem.

**Pārdisciplināritāte** (angļu val.: *transdisciplinarity*). Risinājuma ietvars rodas un attīstās prakses ietvaros, nevis tiek radīts iepriekš; izmanto radošumu un vienojas par teorētiskajiem pamatiem, kas savieno iesaistītās disciplīnas. Pārdisciplināritāte attīsta pati savu instrumentāriju.

**Organizatoriskās formas.** Nehierarhiskas un īslaicīgas, orientētas uz risinājuma ieguvī; tāpat ļoti daudzveidīgi ir finansējuma avoti. Netiecas pēc institucionalizācijas.

**Sociālā kontrole.** Kontrolei ir vairāk dimensiju, vairāk sociālā atbildīguma un refleksivitātes, iesaistīts daudz plašāks praktiķu loks. Papildu kritēriji risinājuma vērtēšanai: vai tas būs konkurētspējīgi? vai izdevīgi? vai sociāli pieņemami? Vērtējumu lielā mērā nosaka konteksts un izmantojums.

Ja Gibonsa un līdzautoru aprakstītās kognitīvās un sociālās atšķirības patiešām nozīmē principiāli jaunu zināšanu radīšanas veidu, vai tam ir lemts aizstāt iepriekšējo (jo jaunais vairāk atbilst mūsdienu pasaules vajadzībām), vai arī tie nepieciešami un var pastāvēt abi? Gibonss un

autori atbild sekojoši: 2. modeļa izredzes kļūt par pilnīgi jaunu zināšanu radīšanas veidu atkarīgas no tā, kā 1. modelis spēs pielāgoties jaunajai situācijai.

Gibonsa un līdzautoru sniegtā netiešā atbilde: 2. modelis papildina, nevis aizstāj 1. modeli (Gibbons et al 1994). Netieša tā ir tāpēc, ka arī Gibonss un citi grāmatas autori atzīst, ka arī 1. modeļa ietvaros notika un notiek pārmaiņas (turpat). Tātad liela daļa impulsu piemīt pašam 1. modelim, tā iekšējiem ierobežojumiem.

Tomēr jāpiebilst, ka pētnieki lielākoties interpretē Gibonsa un kolēģu darbu kā tēzi par 1. modeļa morālo novecošanu un nepieciešamību to aizstāt ar 2. modeli. Pēc autores domām, Gibonsa un līdzautoru darbs nebūt nav tik kategorisks, jo Gibonss norāda, ka visi aprakstītie procesi nav vienvirziena, ir arī pretstraumes un bēgumi; sekas ir ambivalentas (Gibbons et al 1994). Domājams, ka runa nav par lineāru pāreju no 1. modeļa uz 2. modeli, svarīgāka ir ideja par attiecību, sadarbības veidu paplašināšanos un tradicionālo zinātniskā darba dalījuma veidu transformāciju.

Pētniekiem ir visai daudz iebildumu pret to, ka izveidots principiāli jauns zināšanu radīšanas veids, kas aizstātu iepriekšējo (Shinn 2002; Peter & Olsen 2005; Tight 2003; Muller 2000). Tomēr, pat ja nav izveidojies principiāli jauns zināšanu radīšanas veids, Gibonss un līdzautori, pēc promocijas darba autores domām, jau laikus pamanījuši un raksturojuši vairākas tendences zināšanu radīšanā, kas, darbojoties, visas vai vairākas, vienlaikus, ietekmē universitāšu tradicionālo darbības veidu, liekot kļūt elastīgākām un sadarboties ar neakadēmisko pasauli daudz plašāk un jaunus veidos. Runa nav par lineāru pāreju no viena zināšanu radīšanas veida fundamentāli citā, bet gan drīzāk par jauna veida un plašāku zinātnes mijiedarbību ar citiem sociālajiem aģentiem. Papildus jāatzīmē, ka šādu sociāli izplatītāku (angļu val.: *distributed*), problēmrisinošu, starpdisciplināru zināšanu radīšanas veidu var redzēt citos sociālos veidojumos – piemēram, zināšanu (vai inovāciju) tīklos specifiskās zināšanu ietilpīgās nozarēs. Jautājums varētu būt par to – kā universitāte var pielāgoties zināšanu radīšanas realitātei, kas būtiski atšķiras no universitātes tradicionālā zināšanu radīšanas veida un tā īstenošanai izveidojušamies institucionālā ietvara.

Universitāšu atrašanās blīva zināšanu radīšanas iniciētāju, starpnieku, radītāju, izplatītāju, vērtētāju/kritiķu, dažāda līmeņa lietotāju saikņu tīkla iekšienē, šķiet, vismaz tālākā perspektīvā maina visas universitāšu tradicionālās lomas. Universitātei vairs nav monopola uz zināšanu radīšanu un izplatīšanu, un masu augstākās izglītības kontekstā tā nemitīgi ražo šo monopola zaudējumu uzturošos „zināšanu strādniekus” (angļu val.: *knowledge workers*). Vai universitāte spēs pielāgoties? Promocijas darbā autore meklē atbildi uz jautājumu – kādas iespējas un šķēršļi pastāv augšupvērstām iniciatīvām, kādā mērā tās paplašina zināšanu radīšanā iesaistīto loku.

## 1.2. Politiskais pasūtījums

Nozīmīgs vides faktors universitātēm, kuras tradicionāli bijušas tik ciešā sazobē ar valsts pārvaldi, ir vēl viena parādība: sākot ar 20. gs. beigām, valstij/sabiedrībai ir daudz specifiskākas prasības attiecībā uz universitāšu devumu sasaistē ar publiskā finansējuma izlietojumu (Jongbloed & Salerno 2008) un stingrākas prasības attiecībā uz darbības caurredzamību.

Politiski un sociāli tiek pieprasīta un praksē arī īstenojas universitāšu transformācija no iekšēji vērstas darbības un autonomijas uz tādu darbības veidu, kas aktīvi atsaucas uz universitātes darbības vides daudzveidīgajām vajadzībām.

Kā norāda R. Bārnets (Barnett 2000), jaunais šajā situācijā ir universitātes un dažādu ieinteresēto pušu mijiedarbības mērogs un dziļums, tādējādi par jaunā sociālā kontrakta nosacījumu aizvien lielākā mērā padarot vienlaicīgu iesaisti ar plašu partneru spektru. Tiek gaidīts, ka universitāšu tradicionālās lomas (pētniecība, studijas) tiešākā veidā atspoguļos vietējās vajadzības ar sociāli, ekonomiski, politiski, pilsoniski konkrētu saturu, un neakadēmisko ieinteresēto pušu (angļu val.: *stakeholders*) balsis būs ietekmīgas arī universitāšu lēmumu pieņemšanā.

Sākot ar 20. gs. 80. gadiem aktuāls kļuva tiešs politiskais pieprasījums pēc universitāšu ieguldījuma nacionālās ekonomikas konkurētspējā. To izraisīja virkne mijiedarbē esošu faktoru: globalizācija, tehnoloģiskā modernizācija, valstu un reģionu konkurence, finanšu spiediens no Eiropas novecojošo sabiedrību sociālajiem sektoriem (Zgaga 2006). Pētnieki lielākoties ir vienisprātis, ka pārmaiņas notika t.s. „zināšanu ekonomikas” kontekstā (piemēram, Harloe & Perry 2004; Gibbons et al 1994), kur par jauno ekonomikas pamatu izvirzās zināšanas un konkrēti – inovācijas. Līdz ar to krasi pieauga politiskā prasība pēc tādu zināšanu radīšanas, kas ir izmantojamas nacionālās ekonomiskās labklājības un konkurētspējas vairošanai.

Pīters Skots (Peter Scott) uzskata, ka līdztekus notiek divas revolūcijas: izplūst, saplūst un sajaucas industriālās sabiedrības vecās skaidri definētās sociālās, ekonomiskās un kultūras kategorijas (valsts un tirgus, kolektīvais un individuālais, šķiru un dzimšu hierarhijas u.c.), un vienlaikus pamazām izzūd ierastās robežas zinātnieku kopienās un zinātnes sociālajā organizācijā (Scott 1999). Skots gan neskata šīs parādības kā cēloni un sekas, bet gan drīzāk kā ko-evolūcijas procesu (turpat).

Prasība pēc lietišķām un praktiskām zināšanām nav jauna, taču jauna ir prasība pēc tā, ka universitātēm *jānes zināšanas uz āru efektīvā sadarbībā ar neakadēmiskajiem partneriem konkrētu problēmu risināšanai*, un tas ir vismaz tikpat svarīgi, kā mācīt studentus un virzīt uz priekšu fundamentālo zinātni. Praksē uzsvars visvairāk ir uz komercializējamu inovāciju radīšanu un universitāšu tiešu līdzdalību šajā ciklā. Pieaug vispārējā konkurence – starp nozarēm, reģioniem, uzņēmumiem, arī universitātēm. Universitātes ir daļa no šiem

ekonomiskajiem procesiem, un to „klasisko” funkciju īstenošana atrautībā no sociāli-ekonomiskā konteksta vairs nav iespējama.

Pīters un Olsens atzīmē, ka dominējošais uzsvars uz praktiskām zināšanām un to efektīvāku integrēšanu postindustriālajā zināšanu ekonomikā nozīmē mūžizglītības, tālākizglītības un profesionālās izglītības akcentēšanu politiskajos uzstādījumos (Peter & Olsen 2005) – pieaug praktisko zināšanu, prakšu vai kompetenču loma. Kā norāda M. Hārlovs un B. Perija (Harloe & Perry 2004), valsts sektors un uzņēmēju sektors uzsver, ka augstskolu beidzējiem nepieciešamas prasmes, kas ir aktuālas zināšanu ekonomikai, un tām jābūt viegli pārceļamām no vienas darbības jomas citā; vienlaikus tiek atzīmēts arī studentu tirgus orientācijas pieaugums un centieni izvēlēties jomas, kas garantē nodarbinātību dinamiskos ekonomikas sektoros. Līdz ar to daudzām disciplīnām izdzīvošanas nolūkos jāiegūst tirgum draudzīga forma (Harloe & Perry 2004).

*Zināšanu komercializācijas* prasība ir raisījusi visvairāk debašu un pretestības, jo tā nonāk konfrontācijā ar iepriekšējā laikmeta universitātes stūrakmeņiem: autonomiju, tiekšanos pēc patiesības, zināšanu universālo dabu u.c. un bieži tiek uztverta kā drauds universitāšu tradicionālajai identitātei (Tierney 2001).

Būtiski atzīmēt, ka ne visām pieprasītajām pārmaiņām ir vienādas iespējas izpausties un vienādi ārējie stimuli. Piemēram, Benvorts un līdzautori norāda, ka no valsts puses īstenojamais jaunais publiskais menedžments, ar savu uzvaru uz konkurenci, rezultātos balstītu finansējumu un atskaitīšanās sistēmām rada spēcīgu pretdarbību noteiktām sabiedriskās iesaistes formām, labākajā gadījumā veidojot zināmus stimulus mijiedarbībai ar biznesa un komerciālajiem sektoriem (Benneworth, Conway & Younger 2009). Arī Djūks uzsver, ka institucionālās, reģionālās un nacionālās plānošanas uzsvars uz mērāmiem indikatoriem un ātriem rezultātiem rada nelabvēlīgus priekšnoteikumus visam, kas tiek darīts pilsoniskajā, kultūras vai vides sfērā (Duke 2008).

Tomēr pastāv arī vairāki stimuli, kas liek universitātēm un pētniecības institūtiem un pētniekiem aktīvāk virzīt zināšanas klientu, lietotāju virzienā – tās ir lietišķo pētījumu projektu un programmu, un **finansētāju** pieaugošās prasības izplatīt pētījumu rezultātus, izstrādāt rekomendācijas, pierādīt pētījumu lietderību (Meljgaard 2009). Jaunākajos pavērsienos šie stimuli tiek sevišķi ieviesti zinātnisko pētījumu finansēšanas programmās kā viena no prasībām (piemēram, atbalsts augstskolu, komercuzņēmumu un pilsoniskās sabiedrības aģentu sadarbības modeļiem, aktīvai zināšanu virzīšanai pretī lietotājiem inovatīvos veidos).

Arī Latvijā zinātnes un augstākās politikas dokumenti, kā arī pārmaiņas rosinošie finanšu instrumenti atspoguļo visus no iepriekš identificētajiem uzstādījumiem: prasību pēc ieguldījuma tautsaimniecības attīstībā, zināšanu komercializāciju un sadarbību ar uzņēmējiem, studiju

programmu aktīvu reaģēšanu uz darba tirgus prasībām, arī būtiskākas vietas piešķiršanu sociālo partneru viedoklim universitāšu pārvaldības sistēmā (piemēram, MK rīkojums Nr. 631 „Par Zinātnes un tehnoloģijas attīstības pamatnostādņem 2009.-2013. gadam; MK rīkojums Nr. 458 „Par Pasākumu plānu nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010.-2012. gadam”). Kopš 2009. gada notikušas aktīvas diskusijas publiskajā telpā par augstākās izglītības kvalitāti un reformu nepieciešamību, atdevi tautsaimniecībai un sabiedrībai; tiek norādīts, ka tajās pārsvarā izmanto retoriskus paņēmienus, nevis konkrētu Latvijas universitāšu prakses piemēru analīzi (Brikše 2011).

Kopumā var uzskatīt, ka politiskais un sociālais pasūtījums Latvijas universitātēm ietver tādas pašas plašākās tendences kā citur – Lielbritānijā, Austrālijā, ASV u.c.

### **1.3. Universitāšu resursu bāzes pārmaiņas**

Šajā apakšnodaļā autore iezīmē citu ārējās vides tendenci, kas būtiski ietekmē universitāšu darbību – situāciju finanšu un cilvēkresursu nodrošinājumā, kas sekmē vai kavē sabiedrības pasūtījuma īstenošanu un universitāšu attīstību.

Par kopīgu tendenci gan Latvijā, gan ārpus tās uzskatāma nacionālā finansējuma īpatsvara samazināšanās universitāšu budžetā; īpaši acīmredzami tas kļuvis 2000-o gadu beigās globālās finanšu krīzes ietekmē (European University Association 2011). Zīmīgi, ka Latvija atrodas starp valstīm, kas īpaši samazinājušas nacionālo finansējumu zinātnei (turpat). No otras puses, universitātēm vismaz teorētiski kļūst pieejami daudzveidīgi citi avoti. Latvijas gadījumā runa ir par ES finansējumu, gan valsts līdzfinansētās programmās, gan piedaloties Ietvarprogrammu īstenošanā. Piemēram, pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem, no kopējiem izdevumiem pētniecībai un attīstībai Latvijā 2010. gadā trešdaļu (25.7 milj. LVL) veidoja ārvalstu finansējums – 2007. gadā tie bija tikai nepilni 13% (11.2 milj. LVL). Šajā promocijas darbā pētītajās universitātēs 2010. gadā situācija bija līdzīga nacionālajai situācijai: LLU budžetā ap 33% bija ārvalstu finansējums, LiepU – 28% (Latvijas Universitāšu asociācijas dati).

Ārēja finansējuma iespējas var izmantot pieredzējušas projektu grupas ar atzīstamu reputāciju un spēju demonstrēt atbilstību finansētāja prioritātēm. Dominē projektu konkursu iespējas, kuras var izmantot galvenokārt dabas zinātņu pārstāvji; piemēram, 2011. gada METRIS II ziņojuma dati rāda, ka lietišķajos un fundamentālajos pētījumos atbalstītie sociālo un humanitāro zinātņu projekti veido aptuveni vienu sesto daļu, ESF programmas „Cilvēkresursu piesaiste zinātnei” 1. kārtā atbalstītas 34 dabaszinātņu grupas un tikai viena sociālo un humanitāro zinātņu grupa. Teorētiski, prasmīga interešu integrēšana ar dabaszinātņu pārstāvjiem neliedz veidot starpdisciplināras iniciatīvas arī sociālo un humanitāro zinātņu pārstāvjiem – lai gan šāda prakse vēl ir reta (*METRIS II ziņojums*).

Nacionālo finansējumu Latvijā veido institucionāli apsaimniekotais t.s. bāzes finansējums, kā arī individuālām projektu grupām pieejamie lietišķie un fundamentālie pētījumi, sadarbības projekti, valsts pētījumu programmas. Visu šo instrumentu finansējums pēc krīzes ir samazinājies (pēc CSP datiem, 0.29% no IKP 2007. gadā, samazinoties līdz 0.16% no IKP 2010. gadā), taču pēc promocijas darba autores domām, disproporcijas radoša problēma ir arī vērtēšanas kritēriji.

Daiļrunīgs dokuments šajā ziņā ir 10.11.2009. MK noteikumi Nr.1316 „Bāzes finansējuma piešķiršanas kārtība valsts zinātniskajiem institūtiem, valsts augstskolām un valsts augstskolu zinātniskajiem institūtiem”. Pēc promocijas darba autores domām, šajā dokumentā ietvertie vērtēšanas kritēriji piešķir vienādu svaru augstākās raudzes starptautisko projektu īstenošanai un vietējo ekspertu vērtētiem, ciešā institucionālo interešu savijumā (kas kļūst redzams, analizējot vērtēšanas mehānismus un dalībniekus, arī rezultātu anulēšanu ESF konkursa „Cilvēkresursu attīstība zinātnē” 1. kārtā) īstenotiem projektiem. Var secināt, ka augstāko vērtējumu var saņemt, galvenokārt pamatojoties uz vietēji vērtētiem projektiem, kas ir īpaši labvēlīgi esošās elites atražošanai.

Savukārt kritērijs „sadarbība ar komersantiem un citiem pasūtītājiem” rada priekšrocības nozarēm/institūcijām, kurās iespējams iegūt patentu vai izveidot šķirni (tās saņem augstāko punktu skaitu), tātad tiek privilģētas noteiktas nozares.

Būtiski atzīmēt, ka minēto finansējumu pieprasa un iegūst „zinātniskā institūcija”, savukārt tālāko iekšējo sadalījumu šie noteikumi vairs neregulē, un tā apmēri atsevišķām struktūrvienībām var kļūt (un kļūst) par iekšēju politisku cīņu objektu.

Pēc promocijas darba autores domām, resursu sadalījuma necaurskatāmība, kas iestrādāta pašā institucionālajā sistēmā, jāatzīmē kā nozīmīga kontekstu raksturojoša iezīme. Arī Valsts Kontroles 2009. gada ziņojums norāda: „IZM nenodrošina caurskatāmu augstākās izglītības sistēmas budžeta plānošanas un izlietojuma procesu, (..) Studiju finansējuma aprēķinu IZM vēl joprojām veic, pamatojoties uz Rīgas Tehniskās universitātes 1996. gada zinātniski pētniecisko darbu „Augstākās izglītības finansējuma aprēķina metodika”.”

2011. gadā pirmo reizi kopš 1992. gada pamazām uzsākta vērienīga gan studiju kvalitātes, gan zinātnisko institūciju darbības izvērtēšana, ar nolūku turpmāk balstīt valsts finansējuma sadali rezultātos. Tika mainīti arī kritēriji grantu konkursos (piemēram, LZP grantu sadalījumā pirmo reizi akcentētas starptautiskās publikācijas un noteikta ārvalstu ekspertu līdzdalība jaunu pieteikumu vērtēšanā), noteikti nozares institūciju konsolidēšanas mērķi. Procesu gaita izraisīja sakāpinātas debates un prasīja ministra R. Kīļa demisiju.

Atšķirībā no pētniecības, studiju darba finanšu nodrošinājumu tiešā veidā ietekmē arī objektīvs rādītājs – studējošo skaits; šajā ziņā Latvijā notiek samazinājums – ja 2008./2009. gadā uzņemti

vairāk nekā 41 000 studējošo, tad 2010/2011. gadā jau tikai nedaudz virs 31 000 (CSP), studiju gaitā notiek arī vismaz 15% atbirums. Daļēji to kompensē maksas studentu skaits – pēc CSP datiem, 66% sedza studiju maksu paši. Vienlaikus jāatgādina, ka nestabilajā situācijā pastāv prasība pēc mūsdienīga studiju satura un metodēm, tātad pastāvīgi notiekoša uzlabojumu procesa.

Arī akadēmisko cilvēkresursu jomā Latvijā joprojām saglabājas problēmas. Lai gan pēc IZM datiem („Informatīvais ziņojums „Par Zinātnes un tehnoloģijas attīstības pamatnostādņu 2009.-2013. gadam ieviešanas rīcības plāna 2010.-2011. gadam izpildi”), ESF atbalsts doktora studiju programmu īstenošanai palielinājis doktora grādu ieguvušo personu skaitu (2009. gadā 139 personas, 2011. gadā jau 287), tas pagaidām vēl nekompensē augsti kvalificēta akadēmiskā personāla trūkumu.

Tas ir īpaši nozīmīgi universitātēm, kurās jābūt noteiktam darbinieku skaitam ar doktora grādu: Augstākās izglītības likuma 2011. gada grozījumi nosaka, ka vismaz 65% (agrāk 50%) no akadēmiskajos avotos ievēlētajām personām jābūt ar doktora zinātnisko grādu.

Nevienmērīga ir arī akadēmisko darbinieku vecuma struktūra; pēc Augstākās Izglītības padomes datiem, 2012./2013. gadā ievēlētā akadēmiskā personāla struktūra valsts augstskolās bija šāda: līdz 39 g.v. bija 28.8%, līdz 59 g.v. 44% personāla, un 60 g.v. un vecāki – 27.2% personāla (AIP 2013). Tiek norādīts, ka tieši pēdējais skaitlis ir tas, ka pēdējos gados pat palielinās, un sasniegts „jauns rekords”; LLU šis īpatsvars ir lielāks par valsts augstskolu vidējo rādītāju, LiepU – mazāks (Krūmiņš & Brence 2013; 29). Kā atzīmē citētā pētījuma autori, vecuma struktūra saistīta ar jauno zinātnieku iespējām integrēties akadēmiskajā vidē.

Šādi var apgalvot, ka augšupvērstu inovāciju ārējā konteksta iezīmes Latvijā ir pretrunīgas: pastāv gan zināmu ārēju finansējuma avotu pieejamība (atšķirīga dažādām disciplīnām), gan krasī samazināts nacionālais finansējums visai nozarei, visai necaurskatāma nacionālā finansējuma piešķiršana specifisku finanšu instrumentu ietvaros, studentu skaita samazināšanās, bet nozīmīga daļa maksas studentu un līdz ar to potenciālas dilemmas studiju programmu īstenošanai; pagaidām pietrūkst mācībspēku un pētnieku ar doktora grādu, pieaug doktora grādu ieguvušo skaits, tomēr vecuma struktūras (un finansējuma) disproporcijas var būt īpaši nelabvēlīgas jaunajiem zinātniekiem.

#### **1.4. Universitāšu centieni pielāgoties ārējām prasībām: saikņu dažādošana un dilemmas**

Kā atzīmē Benvorts un līdzautori, daudzveidīgie ārējie spiedieni uzdod augstskolām pilnīgi jaunus jautājumus: sākot ar konceptuāliem (kā tas sader ar universitātes misiju?), pārvaldības jautājumiem, dilemmu par kolektīvā vai individuālā labuma radīšanu un beidzot ar līdzsvara atrašanu starp iesaisti ar dažādu tipu ieinteresētajām pusēm (Benneworth et al 2009). Lai gan

universitāšu centieni pielāgoties pārmaiņām un izveidot no pieejamajām iespējām sev jaunu „vērtīgumu” šķiet nozīmīgi un izplatīti, tie tiek raksturoti kā diezgan haotiskas darbības, drīzāk pat *dreifēšana* (Barnett 1999).

Jongbloed un Salerno norāda, ka ikdienas praksē universitātes joprojām lielākoties mijiedarbojas ar saviem tradicionālajiem stakeholderiem – studentiem, citiem pētniekiem, finansētāju organizācijām (Jongbloed et al 2008). Zīmīgi, ka arī Latvijā veiktajā augstskolu pētījumā (Bite, Paula & Kronberga 2011) par visbiežāk sastopamo saikņu modeli nosaukta saikne „pētnieks-pētnieks”.

Tomēr pētnieki atzīmē, ka pamazām notiek sabiedriskās iesaistes izpausmju dažādošanās, ietverot ne tikai dabaszinātnes un *pētniecības* universitātes, bet arī ne-zinātniskas, radošas un kultūras aktivitātes, tādējādi paplašinot iesaistīto institūciju spektru (Vorley & Nelles 2008). Arī Benvorts un līdzautori apskatot dažādas iesaistes prakses universitātēs Lielbritānijā un citur pasaulē, analizē dažādu veidu saikņu piemērus – gan ar uzņēmējiem, gan sabiedrisko pārvaldi, gan kopienām un citiem sociālajiem aģentiem (Benneworth et al 2009). Dažādas sabiedriskās iesaistes aktivitātes praksē var veidot katrai universitātei specifiskus „komplektus”, kas sader ar augstskolu institucionālo un plašāku nacionālo kontekstu (turpat). Tā, piemēram, Latvijas Universitātes Satversmes 2.1. pants saka, ka „LU sekmīga darbība ir garants Latvijas attīstībai” – pēc promocijas darba autores domām, formulējums liecina par ambīcijām sekmēt visu ekonomikas un sabiedrības jomu attīstību fundamentālā veidā un nostiprina skaitliski lielākās, resursiem bagātākās Latvijas augstskolas statusu.

Pārmaiņas zināšanu radīšanā un ārējās prasībās raisa augstskolām virkni dilemmu: lomu konfliktus, apdraudējumu autonomijai, darbību vietējā vai starptautiskā līmenī. Tas viss ir ievērojams izaicinājums **pārvaldībai** un prasa pielāgoties. Skatīsim šīs problēmas detalizētāk.

Ciešas saiknes ar industriju var sašaurināt gan pētnieku kā neatkarīgu ekspertu autonomiju tēmu izvēlē un vērtējumos, gan arī ideju apriti konkrētajā zinātnes jomā, jo sadarbība ar industriju daļu rezultātu padara ierobežoti pieejamu (Bok 2004). Virkne autoru uzsver lomu konfliktu – pārāk cieša sasaiste ar lielo biznesu atņem universitātēm autonomiju un leģitīmu pamatu paust savu viedokli un kritiski komentēt sabiedrības norises (Sorlin & Vessuri 2006; Bok 2004).

Gadījumos, kad sabiedriskā iesaiste tiek īstenota praksē primāri kā atsaucīgums tirgus vajadzībām, iedarbojas dilemma: kādā mērā tirgus loģika ir savienojama ar demokrātiskās līdzdalības vērtībām (studentu–pasniedzēju attiecībās, iekšējās pārvaldības sistēmās, pilsoniskās izglītības īstenošanai)? Tā ir pretruna starp „lietderīgu” izglītību (t.i., atbilstošu darba tirgus vajadzībām) un šķietami nelietderīgu un resursus prasošu pilsonisko līdzdalību (Soares 2006). Vienlaikus tiek atzīmēts, ka efektīva zināšanu ražošana globālās zināšanu ekonomikas



vajadzībām un vietējās demokrātijas kultivēšana nav savstarpēji izslēdzošas, lai gan praksē visai grūti īstenojamas (Fried 2006).

Nedaudz atšķirīga dilemma ir saistīta ar potenciāli pārāk spēcīgu orientēšanos uz vietējā vai reģionālā tirgus vajadzībām, nesašaurinot pētniecības lauku un studiju fokusu. Tā, piemēram, Hārlovs un Perija norāda uz iespēju noslāpēt inovācijas un iniciatīvas, kas nav tieši saistītas ar vietējām vajadzībām, un brīdina par pārāk specifiskiem, šauri lokāliem kritērijiem, īpaši pētniecībā (Harloe & Perry 2004). Arī attiecībā uz studiju procesu Bārnets brīdina pret tehnokrātisku pieeju noteikta prasmju komplekta veidošanā, jo šāda prasmju definēšana vienmēr tiktu veikta ārēji (Barnett 1999) un arī nesekmētu iztēli, kritisku analīzi un savas attieksmes veidošanu. No otras puses, T. Vorlijs un Dž. Nelsa citē pēdējo gadu pētījumus, kuros nav rasti pierādījumi, ka lietišķā pētniecība ir samazinājusi publikāciju skaitu par fundamentāliem zinātnes jautājumiem (Vorley & Nelles 2008); nav jācieš arī studiju procesam: jaunas programmas, praktiski projekti, stažēšanās, iespēja iegūt darba pieredzi u.c. – pozitīvais potenciāls var būt visnotaļ ievērojams.

Atgriežoties pie pārmaiņu iespējamības, saskaņā ar vairāku pētnieku atzinumiem (piemēram, Barnett 1999) esošā universitāšu sistēma darbojas kā bremsējoša un inerci radoša, nevis sekmē komunikāciju, inovāciju un radošumu. Iekšējie šķēršļi plašākām iekšējām pārmaiņām tiek saistīti ar vēsturiskajiem faktoriem un augstskolu kultūru, kā arī augstskolu darbības (ārējo un iekšējo) regulējumu (Jongbloed et al 2008). Viens no būtiskākajiem faktoriem ir pētniecības un mācību dalījums disciplīnās un tam atbilstošais nacionālā un iekšējā finansējuma sadalījums. Savukārt tipiskas vietējā/reģionālā mēroga problēmas, kā norāda Hārdings, ir kompleksas, multidisciplināras un pretrunīgas, un tām ir gan zinātniskas, gan tehniskas, gan sociālas, gan humanitāras dimensijas (Harding 2007). Tās ir ideāla platforma „reālai” pētniecībai, diemžēl tās slikti sader ar fordisma stilā īstenoto darbu sadalījumu universitātēs. Hārdings īpaši norāda uz to, ka universitāšu hierarhiskās administratīvās sistēmas padara horizontālu sadarbību starp akadēmiskajiem un vietējiem aģentiem ļoti komplicētu, reizēm pat neiespējamu. Vai tā ir arī Latvijā? Promocijas darba autore meklē atbildi uz šo jautājumu savā darbā.

Gan saikņu būvēšanā, gan dažādu pušu interešu salāgošanā priekšplānā izvirzās pārvaldība. Jau savā 1994. gadā izdotajā grāmatā par zināšanu radīšanas modeļiem Gibbons un līdzautori brīdina, ka jaunu pieeju īstenošanai universitātēs līdzī nāks kritika par draudiem reputācijai un zinātnes objektivitātei. Līdz ar to viņi rosina universitātes ļoti skaidri definēt savu misiju un politiku, cieši monitorēt attiecības ar dažādiem aģentiem un spriedzi starp tām, vienlaikus uzsverot, ka, ja nekas netiks darīts, universitātes „zināšanu spēlē” zaudēs pavisam (Gibbons et al 1994).

Tiek atzīmēts, ka praksē par biežāko klupšanas akmeni kļūst **komunikācija**. Kā norāda Gibbons un līdzautori, „zināšanu radīšanas spēle kļūst ļoti komplicēta; ir visu laiku jāpārvietojas starp vidēm, kas ir gan konkurējošas, gan sadarbīgas” (Gibbons et al 1994). Tas nozīmē plašāku un daudzveidīgāku dialogu uzturēšanu, spēli vairākos laukos, spēju nemitīgi šķērsot robežas, komunicēt ar dažāda veida ieinteresētajām pusēm: inovatoriem-praktiķiem, (industrijas vai prakses) jomas regulētājiem, investoriem, (turpat) dažādu līmeņu zināšanu starpniekiem, rezultātu vērtētājiem (sabiedrība, donori), izplatītājiem un dažāda līmeņa gala lietotājiem. Literatūrā par sabiedriskās iesaistes praksi bieži sastopami jēdzieni ir „tulkošana” un „tiltu būvēšana”, kas vēlreiz norāda uz komunikācijas ārkārtīgi lielo nozīmi sabiedriskās iesaistes lomas īstenošanā.

Pēc promocijas darba autores domām, spēja savienot dažādas „pasaules” (vai loģikas) ir nozīmīga ne tikai augstākā līmeņa pārvaldes līmenī, bet gan arī „ierindas” akadēmisko darbinieku praksē. Augšupvērstu inovāciju īstenošanas iespējas šķiet tiešā veidā saistītas ar spēju pārvarēt līdzšinējos nošķirumus, par kuriem tik detalizēti reflektē universitāšu pētnieki.

## 2. Promocijas darba teorētiskais ietvars

Šīs daļas pirmajā pusē tiek raksturots **inovācijas** jēdziens, tā būtiskākie aspekti, inovācijas virzītājspēki; „jaunuma” sociālā konstruēšana un jēdziena piemērotība procesu skaidrošanai universitātēs. Turpinājumā tiek raksturotas inovācijas pakāpes, veidi un posmi sasaistē ar universitātes specifiku, īpašu uzmanību pievēršot promocijas darba pētījuma objektam – augšupvērstām inovācijām, to īpatnībām un šādu inovāciju virzīšanai. Tiek apkopoti inovācijas aspekti, kas ir būtiski, lai sasniegtu izvirzīto pētījuma mērķi – gūt izpratni par augšupvērstu inovāciju virzīšanu universitātēs Latvijā.

Daļas otrajā pusē raksturota situatīvās mācīšanās teorija kā promocijas darba teorētiskais pamats, papildinot to ar profesionālās autonomijas, leģitimitātes, formālās varas aspektiem. Noslēgumā autore piedāvā teorētisko sintēzi.

### 2.1. Inovāciju izpētes galvenie jēdzieni un rezultāti

#### 2.1.1. Inovācijas jēdziena interpretācijas augstskolu kontekstā

Termins atvasināts no latīņu *innovare* „atjaunot vai mainīt”, ko veido *in*—“uz” + *novus*—“jauns”. Tātad inovācija ir kaut kas **jauns** – ideja, prakse vai objekts. Taču tas nav pašmērķīgi jauns, bet gan tāds, kas palīdz sekmīgāk, efektīvāk, ekonomiskāk nekā kaut kas „vecs” sasniegt kāda sociāla kopuma mērķi, sekmē produktivitāti un konkurētspēju, pat „izdzīvošanu” (Suchman & Bishop 1999; Alange, Jacobsson & Jarnehammar 1998), pastāvīgu atjaunošanos un dzīvotspējas saglabāšanu (McKenzie et al 2005). Van de Vens (Van de Ven 1986) piedāvā sekojošu inovācijas definīciju: „Inovācija ir jaunu ideju radīšana un ieviešana, ko īsteno aģenti, noteiktā laikposmā iesaistoties savstarpējās mijiedarbēs institucionālā kontekstā” (*autores tulk. no angļu val.*) (citēts Scarbrough 1996). Promocijas darba autore uzskata, ka tā ir veiksmīga, jo akcentē gan „jaunumu”, gan laika dimensiju, gan iesaisti sociālās mijiedarbēs, gan institucionālā konteksta svarīgumu.

Lai gan inovācijas jēdziens nav radies mūsdienās, tieši šodienas apstākļos inovācija tiek pozicionēta kā kaut kas neizstājams un neizbēgams organizāciju izdzīvošanai. Kā uzsver Hosē Fonseka (Fonseca 2001), jaunu risinājumu meklēšanu visvairāk rosina resursu nepietiekamība un nepieciešamība būt sekmīgam pretrunīgos un strauji mainīgos apstākļos. Šie virzītājspēki - resursu nepietiekamība un vides mainīgums – ir aktuāli arī universitātēm. Skatot situācijas prasības pēc pārmaiņām detalizētāk, pētnieki norāda uz tādiem ārējiem faktoriem kā valsts finansējuma samazinājumi (Rietumos - jau sākot ar 20. gs. 80. gadiem), pieprasījums pēc efektivitātes, dažādu salīdzinošu novērtējuma sistēmu ieviešana, globālā konkurence, studentu skaita izmaiņas (Lueddeke 1999; Shattock 2008; McKenzie et al 2005; Stensaker & Norgard

2001). Līdz ar to, jau sākot ar 80. gadiem, inovācija un pārmaiņas kļuvušas par augstākās izglītības politikas un prakses galvenajiem jēdzieniem Rietumos (Silver, Hannan & English 1997) – tie izmantoti gan valdību ziņojumu nosaukumos, gan kā pamatojums dažādām valdību iniciatīvām, kā arī institūciju līmenī – kā akūtu (īpaši finansiālu) problēmu risinājuma instrumenti (turpat; Cummings et al 2005). Piemēram, empīrisks pētījums par inovācijām studiju darbā 15 universitātēs Lielbritānijā kā būtiskus virzītājspēkus identificē darba tirgus pieprasījumu, valdības politiku un studentu vajadzības un pārmaiņas konkrētajā zinātniskajā disciplīnā (Hannan 2001). Apkopojot, var teikt, ka inovācija universitātē tikusi visbiežāk skatīta kā instruments, lai nodrošinātu leģitimitāti un izdzīvošanu, pielāgojoties ārējās vides izmaiņām (Stensaker & Norgard 2001).

Problēmu universitātēm pašlaik ir daudz. Samazināti resursi un augstākas un daudzveidīgākas ieinteresēto pušu prasības (Shattock 2008) nozīmē, ka jārod jauni veidi, kā īstenot studiju darbu, pētniecību un sabiedrisko iesaisti. Piemēram, studiju darba uzlabojumu būtiskākais fokuss ir studiju kvalitātes un produktivitātes celšanu, piebūvēsim – iespējami samazinot darbaspēka un infrastruktūras izmaksas, piemēram, izmantojot informācijas tehnoloģijas (Hannan 2001). Plašāk raugoties, universitātēm jāspēj kļūt daudz elastīgākām, demonstrējot sava veida „uzņēmējdarbības garu”, kas galvenokārt tiek saistīts ar spēju uzņemties risku un tiekšanos pēc pašrealizācijas un neatkarības (CEC 2005, citēts Shattock 2008). Šī aktivitāte saistās ar zināmu, Šumpetera (*Joseph Schumpeter*) jēdzienu lietojot, „radošu destrūkciju” – vecais un neefektīvais mirst, un jaunais piedzimst un attīstās (turpat).

Latvijā universitātes piedzīvojušas relatīvi stabilu posmu tikai dažus gadus, 2006.–2008.g., un kārtējā finanšu krīze 2009. gadā izraisīja gan valsts budžeta finansējuma kritumu par 40%, gan privātā finansējuma samazinājumu, gan pārrāvumus Eiropas Savienības struktūrfondu atbalsta programmu īstenošanā (Muižnieks 2009). Tāpēc nav pārsteigums, ka situācija Latvijas augstākajā izglītībā tiek raksturota spēcīgos izteicienos – „bada maize”, „iztikas avotu meklējumi”, „izdzīvošanas cīņa”, „lūzuma punkti attīstībā” (turpat). Saskaņā ar Eiropas Universitāšu Asociācijas pētījumu Latvija ir starp tām valstīm, kuru augstākās izglītības un zinātnes finansējumu krīze skārusi vissmagāk (EUA 2011).

Dramatismu inovāciju diskursā raksturo arī Austrālijas universitāšu un citu publiskā sektora pārmaiņu pētnieku novērojums par to, ka vajadzība pēc pārmaiņām var tikt izteikta pat tik kategoriskās tēzēs kā „inovē vai mirsti” (Borins 2002; McKenzie et al 2005). Citi pētnieki norāda, ka liela daļa empīriski pētīto inovāciju Lielbritānijā var tikt raksturota kā aizsardzības reakcija uz priekšstatu par konkurentu draudiem, kā bailes būt zaudētājiem, pat savdabīga pārmaiņu mānija – „ja mēs nemainīsimies, citi gūs labumu uz mūsu rēķina” (Hannan 2001). Tādējādi var apgalvot, ka vismaz institūciju līmenī inovācija universitātē daudz mazāk saistās ar

radošumu un individuālu entuziasmu un daudz vairāk – ar skarbu cīņu, spriedzi, dramatismu, akūtu nepieciešamību izvairīties no pozīciju smaga zaudējuma.

Teorētiskajā literatūrā ir atšķirīgi viedokļi par to, vai inovācija ir kas neikdienišķs, īpašs un specifiski veicināms, vai arī tās izcelsme ir daudz prozaiskāka, tuvāka ikdienas mijiedarbēm. Piemēram, Lūsija Sačmena un Libija Bišopa (Suchman & Bishop 1999) norāda, ka inovācija un pārmaiņas ir visuresoša darba prakses un organizācijas dzīves daļa – pat esošā stāvokļa saglabāšana prasa pastāvīgu ierobežotu pieejamo resursu pielāgošanu konkrētajai situācijai; šī procesa apzīmēšanai tiek piedāvāts „prasmīgas integrēšanas” (angļu val.: *artful integration*) jēdziens (turpat). Arī citi autori sliecas skatīt inovāciju (īpaši profesionāļu darbības sfērās) kā pastāvīgi notiekošu (Trowler 2001; Whitworth 2012).

Tomēr daudzos gadījumos, kā norāda Fonseka (Fonseca 2001), inovācija tiek glorificēta – daudzos no teorētiskajiem skatījumiem analizējot to kā ārkārtēju, izolētu notikumu, kura izcelsmi saista ar īpašu indivīdu „varonīgām”, unikālām īpašībām. Nenoliedzot indivīdu lomu, daudz vairāk ar šī pētījuma empīrisku materiālu rezonē skatījumi, kuros inovācija tiek saistīta ar iesaistīto pušu attiecībām un mijiedarbēm prakses kontekstā, redzot inovācijas potenciālu ikvienā mijiedarbē ar pietiekami heterogēnu dalībnieku sastāvu un nepieciešamību rast risinājumu kādai prakses problēmai. Protams, tas neizslēdz iespēju meklēt un atrast inovāciju dažādos līmeņos – indivīda, mezo (piemēram, nodaļas vai projekta grupas) un visas struktūrvienības vai pat universitātes un visa institucionālā lauka līmenī.

### **2.1.2. Inovācijas „jaunuma” sociālā konstruēšana**

Atgriezīsimies pie jautājuma par to, kādā mērā „jauns” ir inovācijas saturs un kam tas šķiet jauns. Radītais risinājums var būt jauns specifiskajos organizācijas apstākļos, visā sektorā, varbūt pat nacionālā līmenī vai globāli. Potenciālie pieņēmēji reaģē tieši uz „jaunuma” aspektu. Everets Rodžerss norāda, ka ir relatīvi viegli prognozēt pieņēmēju reakciju uz inovācijas formu un funkciju, taču ļoti grūti prognozēt tās nozīmi (subjektīvo uztveri) – īpaši, ja inovatori ir attālināti no potenciālajiem pieņēmējiem/lietotājiem (Rogers 2003). Tādējādi var secināt, ka inovācijas sekmīgumam (pieņemšanai) būtiski saprast tās nozīmes interpretēšanu no potenciālo pieņēmēju puses, kas ir sociāls process un norisinās komplicētā vidē.

Lai gan atsevišķas diskusijas teorētiskajā literatūrā ir veltītas tam, lai nošķirtu izgudrojumus no inovācijām un tamlīdzīgi, tiek norādīts arī, ka inovācijā, to izraisošajos nolūkos un īstenošanā nav viegli nošķirt, kas ir „jauns” vai „oriģināls”, jo inovācija ir *komplekss sociāls process* ar daudzu iesaistīto interpretācijām un spriedumiem (Silver, Hannan & English 1997). Tādējādi „jaunuma” pakāpe ir kontekstuāla un lielā mērā izriet no ieinteresēto pušu interpretācijām.

Piemēram, tiek norādīts, ka idejas reti ir pilnībā jaunas, drīzāk tās raksturojamas kā jaunas specifiskajā kontekstā; tas ir „situatīvi jauns” zināšanās balstītu rīku, artefaktu, procesu lietojums, ar kura palīdzību cilvēki mijiedarbojas ar savu vidi (McKenzie et al 2005). Arī vienā no plašākajiem empīriskajiem universitāšu pētījumiem Lielbritānijā (Andrew Hannan, Harold Silver and Susan English 1997–1998, 1998–1999) autori norāda, ka viņi meklēja nevis tās iniciatīvas, kurās dalībnieki veica „globālus izrāvienus” (Hannan 2001), bet gan gadījumus, kur jauninājums bija jauns attiecībā uz tā iniciatoriem tuvāko prakses līmeni.

Tātad inovācijas analīzei būtisks ir uzsvars uz konkrēto praksi, kuras ietvaros radies jauninājums, tās plašākais konteksts, kurā konkrētais risinājums ir subjektīvi jauns, un nozīmīgāko iesaistīto pušu interpretācijas par inovācijas „jaunumu”, saturu un vērtību.

Inovācijas relativitāti iezīmē arī tas, ka, lai gan inovācijas mērķis var būt uzlabojums, tā automātiski nenozīmē uzlabojumu. Arī „uzlabojuma” interpretācija var būt pretrunīga un vēsturiski noteikta (piemēram, daži izglītības „uzlabojumi” ir nozīmējuši tikai efektīvāku un visaptverošāku kontroli un disciplinēšanu); dažus uzlabojumus ir daudz vieglāk dokumentēt un demonstrēt nekā citus (piemēram, jaunu studiju kursu pretstatā būtiskai pasniedzēja-studenta mijiedarbes īpatnībai) (Silver, Hannan & English 1997). Kā atzīmē pētnieki, pasaule ir pilna ar tādu inovāciju piemēriem, kas nebūt nav snieguši uzlabojumus, vai arī izraisījuši neplānotas un nevēlamas sekas (piemēram, daudzdzīvokļu augstceltnes un ārpilsētas supermārketi) (Hartley 2005).

### **2.1.3. Kas ir inovācija universitātē?**

Vai inovācija universitātē būtu jādefinē atšķirīgi no inovācijas kādā citā vidē? Vai šis jēdziens vispār ir piemērots, lai saprastu akadēmiskajā vidē radītus „jaunus risinājumus”? Jāatzīst, ka zinātniskajā literatūrā nav īpašas diskusijas par inovācijas jēdziena atbilstību akadēmiskās vides reālījām, acīmredzot tāpēc, ka inovācijas jēdziens Rietumu pasaulē ir tik pašsaprotams un *a priori* pozitīvs. Kā atzīmē Sačmena un Bišopa, „jaunuma” gloriificēšana ir tradicionāla Rietumu, īpaši amerikāņu kultūrā, un šādi kaut kā apzīmēšana par inovāciju sūta vēstījumu par parādības x vērtīgumu, tas ir stratēģisks solis un izteikti politizēta prakse. Inovācijas pretstats būtu „stagnācija” vai „pretošanās pārmaiņām”, kas nekādā ziņā nenes pozitīvu vēstījumu (Suchman & Bishop 1999).

Gadījumā, ja analītiskie materiāli par universitātēm ietver atsauces arī uz inovācijas definīciju, tās lielākoties akcentē jau ierastus aspektus. Piemēram, britu pētnieki Silvers, Hannans un Ingliša (Silver, Hannan & English 1997) piedāvā skatīt inovāciju universitātē kā **plānotu** procesu, kurā tiek ieviestas pārmaiņas ar mērķi panākt uzlabojumus vai arī atrisināt/mazināt kādu prakses problēmu. Šī definīcija ir visai neitrāla un var derēt jebkurai videi. Tā ietver norādi

uz inovācijas procesu dabu, mērķtiecīgumu, tiekšanos pēc uzlabojuma vai problēmas atrisināšanas, un pētnieka paša ziņā ir atšķetināt procesa iezīmes, mērķtiecīguma un racionalitātes robežas, problēmas un uzlabojuma konstruēšanu. Šo uzdevumu sarežģīt universitātes institucionālās dabas īpatnības, jo tā ir organizācija, kura daļēji darbojas kā publiska labuma sniedzēja un daļēji – kā komerciāla; vienlaikus tā ir arī profesionāļu organizācija; tātad tajā var sadzīvot vairākas inovāciju loģikas.

Kā var izpausties „inovācijas” universitātes vidē, kādas problēmas tās risina? Kā parāda empīriski pētījumi, inovācijas notiek visu universitātes tradicionālo lomu ietvaros – studiju darbā, pētniecībā, sabiedriskajā iesaistē (MacKenzie et al 2005; Hannan 2001; Kezar 2006; Shattock 2008). Skatot universitāšu inovāciju gadījumus dažādās jomās, tiek pieminēta gan jaunu partnerību veidošana ar ārpus akadēmiskās kopienas esošiem aģentiem (īpaši biznesu un ražošanu), gan kopīgi ar reģiona pārvaldības institūcijām veidotas atjaunotni sekmējošas integrētas pētījumu un studiju programmas, tālmācība un mūžizglītība, ārzemju filiāļu veidošana, uzņēmumu veidošana, studiju programmu veidošana jaunām mērķauditorijām (Shattock 2008). Tomēr ievērojama daļa inovāciju tiek meklētas un atrastas studiju darba īstenošanā, šādi apstiprinot, ka universitāšu galvenais (vai redzamākais) devums sabiedrībai ir augstākās izglītības nodrošināšana.

Jānorāda, ka tiek nošķirti uzlabojumi studiju kursu saturā un pasniedzēju–studentu interakcijā, norādot, ka lielākās cerības universitātes „izdzīvošanā” tiek saistītas tieši ar interakcijas uzlabojumiem – cerot, ka jaunas metodes var uzlabot studiju kvalitāti un vienlaikus samazināt darba ieguldījumu (Hannan 2001). Inovācijas studiju īstenošanā/interakcijā var izpausties kā tehnoloģiju izmantošana, specifisku prasmju veidošana, komandas darba izmantošana, studiju sasaiste ar darba pieredzi, e-kursi, mentoringi utt. (turpat).

Būtiski norādīt, ka „inovācijas” jēdziens tiek viskonsekventāk lietots literatūrā par universitāšu pārmaiņām tieši attiecībā uz jauniem risinājumiem studiju procesā. To varētu skaidrot ar studiju darbu kā „redzamāko”, izmērāmāko un, iespējams, „saprotamāko” universitātes darbības daļu, kuras problēmu atrisināšanu vēlas gan sabiedrība, gan politikas veidotāji un kurā universitātes vēlas demonstrēt progresīvu rīcību (inovāciju). Savukārt analizējot pētniecības rezultātu pārnesi uz praksi, pētījumu autori un viņu respondenti drīzāk izmanto komercializācijas diskursu, atsaucoties uz uzņēmējdarbības vidē izplatīto skatījumu uz inovāciju kā idejas komercializāciju. Trešā joma, kur zinātniskajā literatūrā plaši debatētas universitāšu darbības pārmaiņas, ir sabiedriskā iesaiste, taču tur „jaunuma” aspekts netiek īpaši izcelts vai saistīts ar inovācijas jēdzienu tiešā veidā. Ceturtā joma ir dažādas „universitātes darbību caurvijošas” iniciatīvas, kas saistītas ar noteiktu ētikas principu iedzīvināšanu akadēmiskajā praksē – piemēram, vienlīdzīgāku pieeju darba attiecību veidošanā ar noteiktām sabiedrības grupām, ilgspējas

aspektu ietveršanu studiju programmās utt. Šajā jomā pētījumu autori izmanto dažādus jēdzienu – var būt runa gan par inovācijām, gan aktīvismu, gan līderību.

Apkopojot, inovācijas jēdziena izmantošana, raksturojot jaunus risinājumus universitāšu vidē, ir samērā nekonsekvanta un iezīmē vairākus diskursus. Taču var atzīmēt, ka „inovācijas” jēdziena piemērotība un būtiskums akadēmiskajā pasaulē netiek problematizēts. Vai arī Latvijā „jaunajam” tiek piešķirta tik liela vērtība, lai kaut kā apzīmēšana par „inovāciju” (vēl jo vairāk, „radikālu”) sniegtu kādas stratēģiskas priekšrocības? Atbilde uz šo jautājumu tiks cita starpā meklēta empīriskajā pētījumā.

Turpinājumā pievērsīsimies inovācijas pakāpēm, kas ir tieši saistīts ar jautājumu par jaunu risinājumu spēju atrast sev leģitimitāti konkrētās organizācijas praksē.

Inovāciju literatūrā parasti izšķir divas **inovācijas pakāpes** – inkrementāla (pakāpeniska) un radikāla (Brunori et al 2011). Citi apzīmējumi – aizstāšana (tas pats, kas inkrementāla) un transformācija (tas pats, kas radikāla) (Westera 2004, citēts McKenzie et al 2005). Inkrementāla inovācija ir ieviešama organizācijas praksē ar visai nelielām ierastās prakses pārmaiņām, tā iederas esošo normu un vērtību kontekstā, savukārt radikāla inovācija prasa pārmaiņas gan praksē, gan normās, gan vērtībās (Nord & Tucker 1987, citēts McKenzie et al 2005). Radikāla inovācija izjauc ierastās prakses un ir pretrunā ar institucionalizētiem priekšstatiem par to, kas ir pieņemams, atbilstošs un vēlams (Van Dijk et al 2011), citiem vārdiem – leģitīms. Tomēr, kā tiek norādīts, arī radikāla inovācija var notikt pat stabilās, izteikti institucionalizētās vidēs (Zietsma & Lawrence 2010), saistot šo iespēju ar aģentu rīcībspēju un mūsdienu organizāciju heterogēnās, nenoteiktās vides īpatnību stratēģisku izmantošanu (Van Dijk et al 2011).

Pastāv atšķirīgi uzskati par to, vai veiksmīgāki rezultāti un plašāka pieņemšana lietošanai ir saistāma drīzāk ar inkrementālām vai radikālām inovācijām. Piemēram, Sačmena un Bišopa (Suchman & Bishop 1999) norāda, ka abos gadījumos ir krasi atšķirīgas „izmaksas”, jo īpaši inovāciju iniciatoriem, un tā esot „vēlmi domāšana” – gribēt panākt straujus uzlabojumus, bet ignorēt nepieciešamo laiku un darbu to veidošanai un uzturēšanai. Arī citi universitāšu pārmaiņu komentētāji uzsver, ka pārmaiņu īstenošana var būt „mokoša” un „tāla no nevainojami tīras” (Wisniewski 2000), taču pietrūkst etnogrāfisku pētījumu par to, kādu cenu – cik daudz frustrācijas un cīņas – tās prasa (turpat).

Sačmenas un Bišopas ieskatā dziļākas saknes un lielāka iespēja sekmīgi attīstīties ir jau iepriekš minētajai t. s. „prasmīgai integrēšanai”, kas nozīmē jaunā rašanos no esošu un pazīstamu darbības veidu rekonfigurēšanas un paplašināšanas (Suchman & Bishop 1999). Arī citi autori piedāvā kritiskus komentārus par radikālu inovāciju kā problēmu risināšanas veidu, norādot, ka pārāk liels ir neieviesto inovāciju īpatsvars (tiek norādīts, ka tas ir līdz pat 49 no 50 inovācijām



tehnoloģiju jomā (McKenzie et al 2005)), un iespējams, ka atbilstošāks un efektīvāks ir „renovācijas” jēdziens – pakāpeniska esošo prakšu uzlabošana (turpat).

Tomēr dominē priekšstats par to, ka vērtīga inovācija ir nevis neliels uzlabojums, bet radikāls izrāviens – tiek atzīmēts, ka šādi ir strukturēti arī atbalsta instrumenti dažādu donororganizāciju projektu konkursos (McKenzie et al 2005).

Kopumā pētnieki atzīmē, ka augstskolās dominē **inkrementālas inovācijas** (Silver, Hannan & English 1997; McKenzie et al 2005). Vienlaikus daudz kas šķiet atkarīgs no universitātes lomas, kuras ietvaros veidojas jauninājums. Pēdējās desmitgadēs no sabiedrības un politiķu puses universitātēm izvirzīti jauni uzdevumi attiecībā uz radāmo zināšanu pielietojamību un ciešāku saikni ar zināšanu lietotājiem (piemēram, organizēt zinātniskās kompetences pieejamību un zinātnieku-praktiķu sadarbību īpašos „pārneses punktos”). Pēc promocijas darba autores domām, tas prasa nozīmīgas pārmaiņas, kuras klasiskās universitātes kontekstā drīzāk būtu saucamas par radikālām.

Apkopojot, var secināt, ka, lai gan inovācijai iespējamas dažādas drosmīguma pakāpes, jautājums par to, kas ir labāks ceļš pārmaiņām, neparedz viennozīmīgu atbildi, un būtiskais jautājums ir – kādā veidā inovācija var pierādīt savu vērtību arī tad, ja tā nevis atražo esošo praksi, bet gan iziet ārpus tās robežām.

Zinātniskajā literatūrā tiek nošķirti vairāki **inovāciju veidi**, saistot tos ar atšķirīgu virzīšanas un pieņemšanas dinamiku. Šī pētījuma ietvaros būtiski iezīmēt iespējamo inovāciju veidu spektru un šo veidu īpatnības universitātē, kas ir publiska profesionāļu organizācija, kas rada dažādu veidu inovācijas.

Zinātniskajā literatūrā mēdz nošķirt tehnoloģiskās (produktu) un organizatoriskās (procesu) inovācijas, norādot arī uz to pamatā esošo kodificēto un nekodificēto zināšanu nošķirumu un uzsverot, ka tiklīdz inovācijas nolūks vai blakusefekts ietver pārmaiņas attiecībās starp cilvēkiem organizācijā, sagaidāma ievērojama inerce (Alange et al 1998). Vienlaikus tiek norādīts, ka bieži abu veidu inovācijas ir saistītas – organizatoriskās ir tehnoloģisko (produktu) inovāciju radīšanu priekšnoteikums (Lam 2004).

Ievērojama daļa inovāciju pētniecības ir saistīta ar tehnoloģiskajām inovācijām; tam izveidoti analītiskie modeļi (piemēram, populārais Evereta Rodžersa piecu posmu modelis – skat. sadaļu 2.1.4.), kas balstīti specifiskos jaunu produktu radīšanas un izplatīšanas ciklos, kur inovatoru mērķis ir saīsināt laiku starp prototipa radīšanu un iespējami plašāku inovācijas pieņemšanu no lietotāju puses. Uz šo inovāciju, īpaši jaunu produktu izstrādes analīzi joprojām visvairāk balstīta privātā sektora inovāciju literatūra (Hartley 2005). Tiek atzīmēts, ka joprojām trūkst literatūras par citu veidu inovācijām (organizatoriskām, pakalpojumu) publiskajā sektorā, tāpēc

tiek pārmērīgi izmantotas tehnoloģisko inovāciju literatūras atziņas, kas nebūt ne visos gadījumos ir derīgas publiskajam sektoram un citiem inovāciju veidiem (turpat).

Universitātes gadījumā klasiskai tehnoloģiskai inovācijai vistuvākā ir zinātnisku ideju komercializēšana, lai gan arī šajā gadījumā būtiskas korekcijas modelī var viest tas, vai un kādā mērā izveidoti īpaši šādas darbības organizatoriskie risinājumi, kas tik un tā nav uzņēmējdarbības organizācijas kopija (piemēram, īpašas starpniekinstitūcijas esamība, kas savieno zinātnieku un uzņēmēju, vai īpaša idejas komerciālai ekspluatācijai paredzēta uzņēmuma izveide utt.). Cita veida inovācijas, ko īsteno universitāte, ir līdzīgākas pakalpojumu inovācijām (angļu val.: *service innovation*), un tur ir atšķirīga dinamika.

Universitātē iespējamās arī sociālas inovācijas – piemēram, Haime Lesters un Adriāna Kīzera pētījuši gadījumus, kad augšupvērstā procesā mainīta personāla politika, ietverot prasību pēc lielākas tolerances un daudzveidības (Lester & Kezar 2012).

Promocijas darba mērķu kontekstā svarīgi, ka organizatoriskām un sociālām inovācijām ir īpaši grūti demonstrēt „labumu” (Alange et al 1998) – tas var tikt īpaši daudzveidīgi interpretēts, un šāds labums ir grūti kvantificējams, tām ir problemātiskāk demonstrēt rezultātu un to akceptēšanai nepieciešams plašāks atbalsts.

#### **2.1.4. Inovācijas posmi un universitāte**

Analizējot jebkāda veida inovāciju veidošanas un ieviešanas gaitu, zinātniskajā literatūrā izšķir vairākus posmus. Tas ir nozīmīgi, jo katrā posmā ir atšķirīgi uzdevumi, un to īstenošanu var kavēt vai sekmēt atšķirīgi inovācijas, inovatoru un vides raksturlielumi.

Piemēram, Hose Fonseka (*Hose Fonseca*) piedāvā četrus posmus: (1) idejas ģenerēšana, (2) atbalsta gūšana idejai, tad (3) idejas realizēšana un (4) inovācijas izplatīšana un/vai pieņemšana lietošanai (Fonseca 2001). Šie ir ļoti vispārīgi soļi, kas raksturo inovācijas posmus no inovatoru skatupunkta.

Būtiski, ka liela daļa iedalījumu posmos akcentē inovācijas izplatīšanu un pārņemšanu citur. Tas saistāms ar literatūrā dominējošo skatījumu uz inovāciju kā tehnoloģiju, kurai jābūt komerciāli veiksmīgai (patērētāju atzītai), tāpēc nozīme ir sekmīgai tās izplatīšanai (angļu val.: *dissemination*) ārpus tās rašanās konteksta. Piemēram, uzņēmuma eksperimentāla struktūrvienība rada produktu, un tā piedāvāšana patērētājiem izrādās veiksmīga – to pieņem lietošanai. Piemērs ir joprojām ietekmīgā Evereta Rodžersa klasifikācija attiecībā uz inovācijas posmiem; šajā klasifikācijā gan tās skatītas no potenciālā pieņēmēja skatupunkta: (1) zināšanu iegūšana par inovāciju, (2) pārliecības gūšana/attieksmes veidošanās, (3) lēmums pieņemt lietošanai, (4) lietošana, (5) apstiprinājums (Rogers 2003). Rodžersa modelis balstās uz ideju, ka lēmumi par inovāciju būtībā ir informācijas meklēšanas un apstrādes aktivitāte, kurā indivīds

vēlas mazināt nenoteiktību par inovācijas priekšrocībām savas problēmas risinājuma nodrošināšanā (turpat).

Arī universitātes gadījumā var būt aktuāls šāds skatījums, kas izvirza priekšplānā lēmumus par idejas lietošanas izvērsanu plašumā, piemēram, ja runa ir par kāda komerciāla produkta ražošanu. Izplatīšanas posms var dominēt universitātē arī tad, ja vēlas pārcelt sekmīgu risinājumu no struktūrvienības uz struktūrvienību (piemēram, izplatīt noteiktu studiju un prakses savienošanas risinājumu). Tomēr daudzos citos gadījumos inovācijas „vērtība” rodas nevis tad, kad ideja ir pārņemta pietiekami plaši, bet gan tad, kad tā tiek vispār īstenota. Piemēram, ir svarīgi, ka inovatoriem izdodas izveidot starpdisciplināru virtuālu semināru un tādējādi radīt jaunu zinātniskās komunikācijas platformu: vērtību rada jau viena semināra izveide, jo tā paplašina organizācijas darbības repertuāru.

Tātad autore savā promocijas darbā pieņem par pamatu skatījumu no inovatoru perspektīvas un izvēlas posmu shēmu, kurā ir klātesoša gan sākotnējā vajadzības vai/un iespējas identificēšana, gan vairāki piedāvātā risinājuma interpretāciju saskaņošanas posmi un, visbeidzot, var notikt arī ideju tālāka izplatīšanās citos kontekstos, taču autore to neuzskatīs par svarīgāko posmu.

1. idejas ģenerēšana	2. atbalsta gūšana idejai	3. idejas īstenošana	4. inovācijas izplatīšanās
<ul style="list-style-type: none"> <li>•kritisks skatījums uz esošo praksi</li> <li>•vajadzības vai iespējas identificēšana</li> <li>•risinājuma izveide</li> <li>•kolektīvi vai individuāli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•risinājuma leģitimēšana</li> <li>•dauzvirzienu mijiedarbes</li> <li>•interpretāciju salāgošana</li> <li>•fokuss uz organizāciju vai ārpus tās</li> <li>•formālā vara; kopiena</li> <li>•pretestība, deleģitimēšana</li> <li>•lejuvērsta vai augšupvērsta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•organizatoriskā forma</li> <li>•sinerģija ar citu aģentu darbību</li> <li>•prakšu fragmentācija, nošķirumi</li> <li>•izolēta epizode vai repertuāra daļa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•atpazīstamība dažādās mērķgrupās</li> <li>•adaptēšana citos institucionālos kontekstos</li> <li>•pašsaprotamība, leģitimitāte</li> </ul>

### 2.1. attēls. Inovācijas posmi, to analīzei būtiskie jēdzieni (autores konceptuāla sintēze)

Turpmākajā posmu raksturošanā autore vadās pēc Fonsekas piedāvātās shēmas, pēc vajadzības to papildinot ar citu autoru idejām. Lai gan inovācijas posmi nav mehāniski nošķirami, analīzes nolūkos tomēr ir lietderīgi skatīt tos secīgi un atsevišķi. Promocijas darba autore apkopo dažus

no inovācijas analīzei nozīmīgiem jēdzieniem attēlā 2.1., aizgūstot jēdzienus no dažādu autoru darbiem (tie sīkāk raksturoti turpinājumā).

Sākumposms ir **idejas ģenerēšana**, kas izriet no vajadzības vai problēmas identificēšanas un perspektīvas maiņas, radot jaunu izpratni/risinājumu (Fonseca 2001). Plaša literatūra skata tieši šo inovācijas procesa komponenti, lai gūtu atbildi uz jautājumu – kā iegūt vēl vairāk inovāciju (protams, atšķiras priekšstats par to, kādā mērā inovācija ir kontrolējama). Nozīmīgs aspekts problēmas identificēšanai ir tas, kādā mērā organizācijā ir iespējamas un tiek īstenotas kritiskas prakses, jo īpaši tādas, kurām nav rituāla daba. Kā atzīmē Mesners, Klegs un Kornbergers (Messner, Clegg & Kornberger 2008), organizāciju mācīšanās literatūrā kritika tiek skatīta kā viens no galvenajiem mācīšanās procesa izraisītājiem. Vienlaikus šie autori norāda, ka kritikas prakšu ietekme var būt daudzveidīga un ne vienmēr pārmaiņas rosinoša – ietekme var variēt no dominējošās loģikas stiprināšanas līdz tās apšaubīšanai.

Pēc autores domām, kritisku prakšu leģitimitāte universitātē ir nozīmīgs aspekts, jo kritiskums caurauž arī inovācijas vērtības pamatošanas posmu; ja kritiskuma paušana ir neleģitīma aktivitāte, tad inovācijas interpretēšana nonāk strupceļā.

Inovatīvu risinājumu rašanās kādā zināšanu ietilpīgā jomā nav retums (Duguid 2006), bet problēmas var sagādāt nākamie posmi. Cenšoties gūt atbalstu idejai, virzot to komunikācijā gan pa horizontāli, gan vertikāli, inovatori var saskarties ar pretestību un idejas vērtības un leģitimitātes apšaubīšanu. Savukārt rodot iespēju īstenot piedāvāto risinājumu, tas var palikt kā izolēts pilotprojekts, kuram vairs nav resursu tā turpināšanai un nav arī izdevies to pārcelt un iedzīvināt citā kontekstā. Skatīsim turpmākos posmus un ar tiem saistītos izaicinājumus secīgi.

Kad problēma identificēta un to risinoša ideja ir radusies, turpmāko procesu var raksturot kā **atbalsta gūšanu idejai** (pēc Fonsekas), tās **virzīšanu** (autore turpmāk izmantos šo apzīmējumu), citu aģentu pārliecināšanu (pēc Rodžersa), kas prasa mijiedarbi ar citiem prakses dalībniekiem un formālo varas pozīciju turētājiem. Tas ir inovatoru un citu organizācijas vai kopienas dalībnieku mijiedarbes posms, kurā mērķtiecīgi satiekas dažādu ieinteresēto pušu interpretācijas un finālā tiek pieņemts lēmums par piedāvātā risinājuma vērtību un atbilstību.

Jaunais risinājums tiek izveidots konkrētā kontekstā, un tā veidotāji vēlas panākt atbalstu, atzinību un resursu pārdali, kas ļautu turpināt un paplašināt jauno praksi, veidojot to par leģitīmu organizācijas ierastās prakses daļu. Piedāvājamā alternatīva ietver noteiktu izaicinājumu esošajām praksēm, kas iepriekš darbojušās kā pašsaprotamas, atbilstošas un leģitīmas. Šādā gadījumā aģentiem nākas atmest esošās zināšanas, un stimulš agrāko zināšanu atmešanai var nākt no visdažādākajiem avotiem (Messner, Clegg & Kornberger 2008). Tomēr iesaistītajiem aģentiem nepieciešams kritiski izvērtēt, no kādas zināšanu un varas bāzes (specifiski, kontekstuāli) nāk rosinājumi aizstāt vecās zināšanas ar jaunām.

Būtiski, ka universitātes kontekstā inovācijas virzīšana un atbalsts var tikt **tikai daļēji** meklēts prakses dalībnieku vai organizācijas formālo varas pozīciju ieņēmēju vidū. Lielu daļu pētniecības (arī infrastruktūras attīstības, mobilitātes, sadarbības ar praktiķiem) resursu piešķir ārpus universitātes esošas institūcijas (valsts un privāti fondi, starptautiskas un valsts finansētas programmas, pašvaldības), tādējādi atbalsta gūšanai var būt nepieciešamas darbības, kas vērstas uz vairākām aģentu grupām un/vai institūcijām. Var pieņemt, ka inovācija, kurai primāri tiek meklēts un gūst atbalsts ārpus universitātes, var attīstīties atšķirīgi no tādas, kas paļaujas uz iekšējiem resursiem, kuru izlietojuma lēmumus nosaka universitātes formālā varas un lēmumu pieņemšanas struktūra.

Promocijas darba autore izvirza pieņēmumu, ka universitāšu darbības kontekstā inovācijas „virzīšana” var notikt divos etapos: pirmo reizi – lai gūtu iespēju vispār īstenot inovatīvo risinājumu (kas sasaucas ar „realizāciju” Fonsekas klasifikācijā), un otro reizi – lai veicinātu inovācijas turpmāku iesakņošanos citos apstākļos un/vai kontekstos (kas attiecīgi sasaucas ar „izplatīšanu” un „pieņemšanu lietošanai ārpus sākotnējā konteksta”). Ne vienmēr svarīgi ir abi etapi, jo inovācijas rosinātājiem var nebūt izplatīšanas mērķa. Savukārt pirmais virzīšanas posms ir svarīgs ikkatrai inovācijai – tāpēc autore primāri skatīs tieši šo posmu.

Inovācijas virzīšanu var analizēt kā vienvirziena vai daudzvirzienu procesu. Ilgu laiku inovāciju pētniecībā runa bijusi par tā saucamo „zināšanu pārnesei” – tas ir, lineāru procesu no inovācijas radītājiem uz potenciālajiem lietotājiem un pieņēmējiem. Tomēr pēdējā laikā aizvien biežāk tiek atzīts, ka daudzos kontekstos atbilstošāks ir skatījums, kas paredz divvirziena vai pat daudzvirzienu procesu - aģentu mijiedarbi zināšanu radīšanā un lietošanā (piemēram, Brunori et al 2011; Van der Duin et al 2006). Pēc promocijas darba autores domām, tas daudz adekvātāk atspoguļo organizāciju praksi, ar nosacījumu, ka šī mijiedarbe netiek romantizēta kā bezkonfliktu sadarbība. Šeit ir laiks norādīt arī uz to, ka inovācijas virzīšanā vislielākās stratēģiju un trajektoriju atšķirības rada tas, vai tā ir lejupvērsta (formālo varas pozīciju iniciēta) vai augšupvērsta inovācija. Šai atšķirībai būs veltīts detalizēts izklāsts turpinājumā.

Savukārt skatot virzīšanas posma iznākumus, no Rodžersa modeļa šķiet vērtīgi aizgūt ideju par to, ka organizācijās ir trīs veidu lēmumi: individuāli, kolektīvi un autoritāri (Rogers 2003). Būtiski atzīmēt, ka arī individuālu lēmumu gadījumā pastāv plašāka sociālās vides ietekme – kas ir pieņemams un sader ar indivīda sociālo lomu organizācijā. Savukārt kolektīvie lēmumi ir tie, kuru pieņemšanai vajadzīgs dalībnieku konsenss, pēc tam visi pakļaujas un īsteno kolektīvi pieņemto lēmumu, bet autoritārie lēmumi ir tie, kurus pieņem relatīvi šaurš indivīdu loks sistēmā – tie, kuriem ir vara, statuss vai tehniskās zināšanas, un pārējie tikai īsteno šādi pieņemtu lēmumu (turpat). Atzīmēsim, ka universitāte ir organizācija, kurā var sagaidīt visu trīs veidu lēmumus.

Nākamais posms ir **inovācijas idejas realizēšana**. Šeit (tāpat kā iepriekšējā posmā) interesantu dinamiku var veidot profesionālās autonomijas dimensija un organizatorisko formu daudzveidība. Kā ticis daudzkārt atzīmēts, universitāte ir vide, kurā joprojām pastāv zināma profesionālā autonomija, kas nozīmē zināmu devu kontroles pār savu praksi (piemēram, Jacob & Hellstrom 2003). Var pieņemt, ka tas ir gan universitātes spēks, gan arī vājums – prakses individualizācijas, fragmentācijas nozīmē, kas savukārt var apgrūtināt inovācijas izplatīšanās posmu vai sinerģijas ar citām prakses jomām. No otras puses, tiek atzīmēts, ka plaša proaktīvu iniciatīvu īstenošana var zināmā mērā mainīt universitāšu struktūru, izveidojot „šķietami haotisku” kopumu no daudzveidīgām organizatoriskām formām, kas attīstās, decentralizēti piesaistot līdzekļus un ieguldot tos tālākā attīstībā (Shattock 2008).

Apkopojot, inovācijas realizēšana var būt sākums citām iniciatīvām vai palikt kā vienu reizi īstenots pilotpasākums. Būtiskais nošķirums varētu būt tas, kādā mērā inovācija izraisa plašāku ietekmi un sinerģijas ar citiem darbības veidiem, vai drīzāk veido vairākas paralēlās pasaules. Saskaņā ar Fonsekas inovācijas posmu shēmu idejas realizēšanai seko **inovācijas izplatīšanās posms**. Literatūrā inovācijas izplatīšanās jēdzienu skata divējādi: gan kā konkrētas plānotas aktivitātes (kas ietver dažādu artefaktu izmantošanu), gan kā procesu, kurā notiek ideju atpazīstamības paplašināšanās, gan arī kā rezultātu (pieņemšana lietošanai) – ideja ir pieņemta, pazīstama un lietota ārpus sākotnējā lietotāju kopuma (McKenzie et al 2005). Inovācijas „izplatīšanai” var izšķirt vairākus nolūkus – izplatīšana izpratnes veicināšanai, izplatīšana atpazīstamībai un, visbeidzot, izplatīšana lietošanai, kas paredz adaptēt un ieviest novatorisko ideju jaunos kontekstos, kā rezultātā notiek pārmaiņas praksē (turpat). Izplatīšana lietošanai organizācijas kontekstā ir saistīta ar institucionalizāciju – prakse kļūst par daļu no organizācijas repertuāra, tā vairs nav jauna, bet gan pašsaprotama un pazīstama. Piemērs – inovatīva starpdisciplināra pētniecības virziena (kas veidojies jaunas organizatoriskas formas kontekstā) pamatu iekļaušana sākuma līmeņa studiju kursa obligātajā daļā.

Kā jau atzīmēts iepriekš, attiecībā uz universitāti Fonsekas shēma būtu jāpapildina ar vēl vienu „virzīšanas” posmu, kas atrodas starp inovācijas realizāciju tās sākotnējā institucionālajā „mājvietā” un (iespējams, daļēji transformētu) īstenošanu citā, plašākā kontekstā. Visos šajos gadījumos, pēc promocijas darba autores domām, izšķirošās inovācijas īpatnības kļūst redzamas, nošķirot lejupvērstas un augšupvērstas inovācijas, jo to dinamika ir atšķirīga. Nākamajā apakšnodaļā tiks analizētas šīs īpatnības.

### **2.1.5. Lejupvērsta vai augšupvērsta inovācija**

Šī pētījuma kontekstā īpaši nozīmīgs ir jautājums par augšupvērstu inovāciju īpatnībām un šādu inovāciju vietu universitātes vidē. Joprojām lielākā daļa pētījumu par universitāšu pārmaiņām skata lejupvērsta inovācijas, tātad formālās vadības pozīciju ieņēmēju rosinātas. Vienlaikus tiek atzīmēts, ka pašreizējo universitātes darbības izaicinājumu kontekstā nepieciešams sekmēt visus potenciālos novatorisku ideju iniciatorus, lai veiksmīgāk tiktu galā ar dziļajām universitāšu problēmām (Kezar 2012).

Daži autori atzīmē, ka fokuss uz plānotām birokrātiski sankcionētām pārmaiņām (programmas, projekta, organizācijas politikas ietvaros) mūsdienu augstskolās var mazināt vēribu pret šķietami neplānotu un neformālu transformāciju, kas tomēr var pakāpeniski mainīt visu darbības paradigmu, un rosina nenoniecīnāt arī pakāpeniskas, ne tik radikālas pārmaiņas (Silver, Hannan & English 1997), kas var nākt no „ierindas” darbiniekiem.

Augšupvērstu inovāciju pozitīvos iznākumus teorētiskajā literatūrā saista ar daudzveidīgākiem, dažādas ieinteresētās puses iekļaujošiem risinājumiem, lielāku vienprātības pakāpi starp īstenotājiem, plašāku kompetenču spektru tās īstenotājiem, arī lielāku enerģiju un entuziasmu (Pearce & Conger 2003, citēts Kezar 2012).

Būtiska zinātniskās pētniecības daļa augšupvērsta inovācijas saista ar līderības jēdzienu (angļu val.: *leadership*), norādot, ka jauna ideja nekļūst par realitāti, ievieojot idejas aprakstu kādā ideju krātuvē un gaidot, ka organizācija to ieviesīs, izmantojot parastos kanālus – tieši otrādi, idejai nepieciešami neformālie līderi un dialogs (Borins 2002). Interesanti, ka darbinieki no zemākām pozīcijām šādi var tikt pamanīti un virzīti uz augstākiem administratīviem amatiem (turpat).

Tādējādi augšupvērsta inovācija ir parādība ar atšķirīgu ieguldījumu potenciālu universitātes attīstībā, īpašu dinamiku un arī daudzveidīgu ietekmi uz organizāciju un tās formālās varas darbību, ko šādas inovācijas var gan stiprināt, gan transformēt. Tas padara augšupvērsta inovācijas par nozīmīgu izpētes objektu.

Atskatoties uz inovāciju pētniecības attīstību, redzam, ka sākotnēji teorētiskajā literatūrā dominēja priekšstats par racionālu, plānotu, secīgu menedžeru virzītu procesu. Šajā skatījumā tiek akcentēta racionāla lēmumu pieņemšana (Fonseca 2001) un inovācija, kas sākotnēji izriet no zinātnes radītiem piedāvājumiem vai vēlākos posmos – atzīstot tirgus pieprasījuma nozīmi un reaģējot uz to (Van der Duin 2007).

Vēlāk, sākot ar 20. gs. 80. gadiem, attīstījusies interese par institucionālajiem faktoriem, kas skaidrotu jauninājumu līdzīgumu viena sektora ietvaros (Meyer 2008). Šis analīzes virziens ir saistīts ar institucionālo efektu ietekmi - ietekmi, ko veido kopīgas kultūras saiknes, aģentu piederība kopīgai sociālajai kategorijai. Šie efekti darbojas caur aģentu priekšstatiem par viņu

sociālo pasauli veidojošo kategoriju līdzīgumu, un tas padara jaunu formu izplatīšanos ātrāku un sekmīgāku (turpat). **Institucionālā teorija** ir pienesusi nozīmīgu izpratni par to, kāpēc tik plaši izplatās homogēnas institucionālās formas. Šo parādību mēs redzam arī plašajā „trešās misijas” retorikas izplatībā Rietumu universitāšu pasaulē. Šie pētījumi skatījuši organizāciju institucionālās pārmaiņas, pielāgojoties vides prasībām (piemēram, Stīvena Brinta un Džeroma Karabela 1991. gada pētījums par ASV kopienas koledžu transformēšanos par profesionālām izglītības iestādēm).

Skatījumu uz inovācijām lielā mērā paplašinājusi **tīklojumu izpēte**. Pateicoties strukturālajām izmaiņām pēc 2. pasaules kara, vēl jo vairāk sākot ar 20. gs. 70.-80. gadiem, un informācijas tehnoloģiju attīstību, zināšanu radīšanā iesaistās aizvien plašāks ieinteresēto pušu loks, un attiecības kļūst komplicētākas, bieži izejot ārpus organizāciju robežām. Pētniekus aizvien vairāk interesē aģentu tīklojumi (Grundmann 2001), starpinstitutionālas vides, praktiķu un zinātnieku sadarbība (Gibbons et al 1994). Tīklojumu izpēte kā metodoloģija ļauj detalizētāk analizēt inovācijas aktivitātēm raksturīgās daudzvirzienu komunikācijas un resursu plūsmas un daudzveidīgo iesaistīto aģentu interakciju (Grundmann 2001), vienlaikus uzdodot jautājumus par šādu formu ierobežojumiem, tīklojumu priekšrocībām mācīšanās procesā (turpat). Tīklojumu izpēte ir paplašinājusi izpratni par to, kas var būt inovācijas avoti (ražotāji (visplašākajā nozīmē), lietotāji, konkurenti, zinātnieki, piegādātāji, zināšanu starpniekorganizācijas utt.) un kādi ir inovācijas procesi.

Plašāka interese konkrēti par augšupvērstām inovācijām sākas 20. gs. 80. gadu beigās, kad tiek novērots, ka biznesa uzņēmumos daļa inovāciju sākas no tehnoloģijas ekspertu-pētnieku individuālas intereses par kādu procesu (Kanter 1988, citēts Borins 2002). Arī publiskajā sektorā, sākot ar „jaunā publiskā menedžmenta” ieviešanu 80. gados Rietumu valstīs, aktivizējas uz klientu orientēta retorika kā pamats praktiķu īstenotām pārmaiņām, piemēram, plaisu mazināšanai izglītības sistēmā (Hartley 2005).

Tomēr sabiedrībā turpina dominēt priekšstats, ka lielās birokrātiskās organizācijās augšupvērstas inovācijas ir retums, jo tās savas stabilitātes saglabāšanas vārdā izvairās no pārāk uzņēmīgu indivīdu nodarbināšanas (Borins 2002). Savukārt Borinss, balstoties uz publiskā sektora inovāciju kvantitatīvu analīzi, apstrīd šo pieņēmumu un norāda, ka vidējā līmeņa vadītāji un aktīvākie darbinieki izvirza inovatīvus risinājumus vismaz tikpat bieži kā augstākā līmeņa vadība (turpat).

Abu inovāciju veidu (lejupvērstu un augšupvērstu) atšķirība, kā norāda to apzīmējumi, saistīta ar **iniciatīvas izcelsmi un virzienu**: no formālajām varas pozīcijām uz leju vai otrādi (Kezar 2012). Ar to saistāma arī atšķirība paņēmienos, kā tiek virzīta inovācija. Nevajadzētu domāt, ka augšupvērstu inovāciju gadījumā runa ir par īpaši varonīgiem indivīdiem. Drīzāk izšķirošs ir



jautājums, kā darbojas inovācijas virzītāju un iniciatīvas potenciālo pieņēmēju saistītās, bet atšķirīgās lomas (Hartley 2005) un iespējas konkrētās organizācijas kontekstā. Tiek norādīts, ka lejupvērstas inovācijas virzīšanā formālo varas pozīciju ieņēmēji var paļauties uz menedžmenta instrumentiem – struktūras izmaiņām, administratīviem noteikumiem, finanšu instrumentiem, kamēr augšupvērstu pārmaiņu gadījumā var runāt par „organisku” pieeju, kur iniciatori (individī vai grupas) izmanto racionālu diskusiju un demokrātiskas lēmumu pieņemšanas kanālus (Cummings et al 2005). Būtiski, ka ilglaicīgas pārmaiņas var sākties kā viena veida inovācija, bet turpināties kā cita (turpat). Tāpat liela nozīme inovāciju virzīšanā ir profesionāļu un menedžeru tīklojumiem, īpaši adaptēšanā citos kontekstos, tas ir, izplatīšanas posmā (Hartley 2005).

Tomēr promocijas darba autore nepiekrīt viedoklim, ka augšupvērstu inovāciju virzīšanas gadījumā runa ir par pilnībā „racionālu” diskusiju un pilnībā „demokrātiskiem” lēmumu pieņemšanas kanāliem. Piemēram, virkne empīrisku pētījumu, ko ASV universitātēs veikusi Adriana Kīzera (*Adrienne Kezar*), norāda uz mazāk idillisku ainu. Piemēram, augšupvērstām inovācijām ir ievērojami riski - negūt atbalstu vai tikt asimilētām, pārņemtām un nevēlami transformētām (Kezar 2012). Veicot pētījumu par augšupvērstu inovāciju līderu sadarbību ar formālo varas pozīciju ieņēmējiem piecās universitātēs, viņa secina, ka bieži augšupvērstu inovāciju attīstību pārņem formālā vadība, mainot inovāciju saturu atbilstoši savām politiskajām interesēm, un inovatori to uztver kā savas idejas virzīšanas neveiksmi. Arī Džons Kūpijs (*John Coopey*) norāda uz formālās varas pozīciju ieņēmēju tendenci pārņemt, pat piesavināties potenciāli veiksmīgas iniciatīvas, tādējādi stiprinot savas pozīcijas (Coopey 1995).

2.1. tabula. Lejupvērstu un augšupvērstu inovāciju atšķirības (autores konceptuāla sintēze)

	<b>Lejupvērstas</b>	<b>Augšupvērstas</b>
<b>Inovācijas rosinātāji</b>	Organizācijas formālās varas pārstāvji	Organizācijas „ierindas” darbinieki un vidējā līmeņa vadītāji
<b>Vajadzība, motivācija</b>	Organizācijas stratēģisko mērķu īstenošana, vadības politisko mērķu īstenošana	Vietējās, praktiskās, operacionālās vajadzības; personiskā ieinteresētība
<b>Iespējas virzīšanā</b>	Menedžmenta instrumentu izmantošana; ievērojama kontrole pār leģitimitātes definēšanu	Demokrātiskas lēmumu pieņemšanas procedūras, tīklojumu un kopienu resursi, dažādu aģentu savienošana, vērtības demonstrēšana un neformāla atbalsta mobilizēšana
<b>Riski</b>	Piedāvāt risinājumu, kas nepiesaista pietiekami plašu kompetenču spektru, atbalstu, prakses līmeņa radošumu	Radikālām inovācijām – atbalsta negūšana, zināms risks karjerai. Dažādām inovācijām – tikt pārņemtām no vadības puses, izmainot saturu politisku vai citu apsvērumu dēļ

Tiktāl par iniciatīvām, kas saskan ar formālo pozīciju ieņēmēju mērķiem. Otrs scenārijs būtu tādu iniciatīvu nepieļaušana, kas šķiet pārāk radikālas un esošo sistēmu apdraudošas, kur Kīzera un līdzautori (Kezar et al 2011) identificē virkni iespējamo formālās varas stratēģiju: apspiešana, apklusināšana, kontrolēšana, inerce, mikro-agresija. Šādos gadījumos inovatori cenšas darboties nemanāmāk un izmantot gan iekšējos un ārējos tīklojumus, gan arī organizācijas demokrātiskā atbildīguma formālās struktūras (piemēram, izvērtējuma procedūras). Pēc promocijas darba autores domām, šeit jau vērojami cīņas, nevis sadarbības elementi. Tomēr šo atšķirīgo scenāriju iezīmēšana vērš uzmanību uz nepieciešamību skaidrāk definēt, kāds ir augšupvērstas inovācijas jēdziena lietojums literatūrā un kādas ir identificējamās variācijas.

Liela daļa empīrisko pētījumu augšupvērstas inovācijas saista ar esošās prakses inkrementāliem uzlabojumiem, kas vairāk vai mazāk harmoniski sader ar organizācijas mērķiem un deklarēto virzību un ko veic aktīvākie organizācijas darbinieki vai vidējā līmeņa vadītāji. Tiek atzīmēts, ka universitātes ir gana pateicīga vide šādai darbībai, jo akadēmiskā darba būtība ir individuāla, ar spēju mainīt nelielus elementus bez apdraudējuma plašākai videi, ar vajadzību pēc zema riska un zemu izmaksu pārmaiņām (Cummings et al 2005). Promocijas darba autore uzskata, ka šis akadēmiskās darbības un vides raksturojums īpaši skaidri norāda uz to, ka vide ir piemērota un pat draudzīga drīzāk inkrementālām nekā radikālām inovācijām.

Piemēram, kādas Austrālijas universitātes pētnieki (Cummings et al 2005) analizē studiju darba inkrementālu iniciatīvu piemērus, kas izriet no praktiskām un vietējām operacionālām vajadzībām (piemēram, reaģēt uz studentu novērtējumu) vai personīgas ieinteresētības (piemēram, jaunās tehnoloģijās) un tiek īstenotas pēc aktīvāko darbinieku, ne augstākā līmeņa vadības iniciatīvas. Tomēr tiek piebilsts, ka arī šādas šķietami vietējas un organiskas pārmaiņas balstās uz nerakstītiem pieņēmumiem par to, kurp virzās organizācija (Iles & Sutherland 2001, citēts Cummings et al 2005).

Jāatzīmē, ka bieži tiek izcelta tieši vidējā līmeņa vadītāju (piemēram, nodaļu vai atsevišķu projektu) loma inovāciju veicināšanā. Austrālijas piemērā runa ir par vadītājiem, kuri pragmatiski reaģē uz operacionālām vajadzībām, taču saista risinājumus ar plašākiem stratēģiskās attīstības uzdevumiem, piemēram, piesaistīt noteikta veida jaunu auditoriju studiju procesam. Šādu vadītāju loma ir drīzāk veicinoša (Cummings et al 2005), dažādus aģentus savienojosa. Šādu inovāciju gadījumā augstāko formālo varas pozīciju turētājiem nav iemesla izrādīt pretestību, runa drīzāk var būt par skaidras rīcības trūkumu, kas veido telpu iniciatīvai – inovatori rīkojas telpā, kur ir praktiska un akceptēta vajadzība, taču nav organizācijas vadības rosinātas iniciatīvas šo vajadzību risināt. Promocijas darba autore sliecas uzskatīt, ka līdz zināmai robežai šāda brīvība iniciatīvai nav slikta, jo ļauj praktiski izpausties profesionālu

autonomijai. No otras puses, aktīvāko organizācijas dalībnieku profesionālās autonomijas un rīcībspējas izmantošana kā galvenā attīstības stratēģija var novest pie šo cilvēku izdegšanas. Iespējams, to var daļēji attālināt ar inovāciju atbalstošiem pasākumiem visas organizācijas mērogā. Borinss piedāvā sekojošus variantus (piemēri no empīriskā pētījuma ASV un Kanādā): formulēt organizācijas mērķus veidā, kas ir labvēlīgi inovatīvu risinājumu radīšanai; konsultēties ar darbiniekiem; iedibināt īpašu inovāciju apbalvojumu; sniegt nepieciešamos resursus un mazināt spiedienu inovācijas sākumposmā pirms sasniegti rezultāti (Borins 2002).

### **2.1.6. Augšupvērstu inovāciju virzīšana universitātē: vara un leģitimitāte**

Šajā apakšnodaļā autore iezīmē dažas īpatnības, kas raksturīgas augšupvērstu inovāciju (turpmāk AVI) virzīšanai organizācijā (fokusējoties uz universitāti) iepretī organizācijas formālajai varai. Kā pieminēts iepriekš, autore skata AVI virzīšanu kā inovācijas rosinātāju centienus definēt piedāvātā jaunā risinājuma vērtību un leģitimitāti mijiedarbēs ar inovācijas īstenošanai nozīmīgajiem aģentiem. Leģitimēšana ir sociāls process, to veic indivīdi ar konkrētu sociālo pozīciju un konkrētām interesēm (Berger & Luckmann 1966), tāpēc svarīgi identificēt aģentu darbības organizācijā īpatnības.

Organizācijas kontekstā AVI virzīšanu ietekmē tas, ka aģenti atrodas pakļautības attiecībās, un iespējamo darbību spektru nosaka kodificēti noteikumi par aģentu pienākumiem, lomām un interešu virzīšanu (Hardy & Clegg 2006), ar mērķi mazināt iespējas apšaubīt vai pretoties saistošajiem pienākumiem (Clegg, Courpasson & Phillips 2006).

Promocijas darba autore pieņem definīciju, ka vara<sup>2</sup> ir spēja panākt vēlamus rezultātus (Giddens 1984 „The Constitution of Society”, citēts Courpasson 2000), tā var gan ierobežot, gan iespējot. Organizācijas būvētas tā, ka daļas aģentu strukturālās pozīcijas veicina viņu iespējas ietekmēt citu aģentu rīcību. Tātad aģentu iespējas virzīt jaunas zināšanas un inovatīvas prakses organizācijā ir nevienādas (Boonstra & Gravenhorst 1998; Blackler & MacDonald 2002; Whitworth 2012; LaPalombara 2001), jo nevienlīdzīgas ir iespējas virzīt specifiskas interpretācijas par to, kas ir „saprātīgs un atbilstošs”, pat pašsaprotams konkrētajā organizācijā. Pārvaldības būtība meklējama leģitimitātes struktūrā (Courpasson 2000). Leģitimitāte ir vispārināts pieņēmums, ka darbības ir vēlamas un pienācīgas, specifiskas sociāli konstruētas normu un vērtību sistēmas ietvaros (Suchman 1995). Tas ir būtiski, jo aģentu iespējamo un īstenojamo rīcību repertuārs ir cieši saistīts ar šīm pašsaprotami uztvertajām interpretācijām par kopīgās prakses dalībniekiem, viņu lomu saturu, rīcību nozīmi (Clegg et al 2010; Vermeulen,

---

<sup>2</sup> Promocijas darba autore mērķis ir analizēt varas izpausmes konkrētos sociālos kontekstos, kas noteiktos veidos iesaista noteiktus aģentus, saskaņā ar specifiskām normām, kas pieļauj kādu rīcību vai rada tai šķēršļus. Šajā darbā netiek piedāvāti komentāri par varas iedabu, tikai situatīvām izpausmēm.

Van Den Bosch & Volberda 2007). Vara ir visefektīvākā, kad tā tiek uztverta kā dabiska, pašsaprotama un pat labdabīga (Lukes 2004).

Tāpat strukturālā vara dod iespējas uzturēt noteiktas interpretācijas kā leģitīmas un saprātīgas, kultivējot noteiktus diskursus un prakses, piešķirot tām morālu nozīmi, tiecoties regulēt „piemērotas” identitātes, apvienojot spēkus ar citiem aģentiem ietekmīgās strukturālās pozīcijās (Hardy & Clegg 2006). Šādi stiprinātas interpretācijas var kļūt par indivīdu ikdienas dzīves pašsaprotamu sastāvdaļu.

Tomēr autore skata organizāciju arī kā veidojumu, kurā nav iespējams uzturēt pilnīgu kontroli pār interpretācijām. Pirmkārt, indivīdiem piemīt refleksivitāte; leģitimitātes pieņemšana ietver refleksiju un izvērtēšanu (Weber 1995 „*Economy and Society*”, citēts Courpasson 2000); organizācijas dalībnieki spēj „manevrēt” attiecībā uz diskursiem un praksēm – pieņemt, savienot vai apiet (Brown & Lewis 2011 par profesionāļiem-juristiem). Refleksivitāte un līdzdalība dažādās institucionālās sfērās sniedz aģentiem iespējas mikro-institucionālai pārveidei (Van Dijk et al 2011).

Otrkārt, universitāti, lai arī tā ir nomināli hierarhiska organizācija, veido ne tikai daudzveidīgi lomu un identitāšu nošķīrumi (Deem et al 2007), bet arī hibrīdi un kombinācijas (Lam 2010). Universitāte ir piemērs organizācijai, kuras institucionālajā laukā darbojas plašākas konkurējošas loģikas, kas uztur variācijas praksē vai savstarpēji atkarīgu prakšu līdzāspastāvēšanu (Messner, Clegg & Kornberger 2008). Universitātes kā publiskas organizācijas darbībā ir ieinteresēts izteikti plašs ārējo ieinteresēto pušu loks (Barnett 2000; Gibbons et al 1994; Harloe & Perry 2004; Jongloed, Enders & Salerno 2008), un tāpēc AVI virzītājiem iespējams atsaukties uz dažādām vērtībām un mērķiem. Šajā ziņā promocijas darba autore nepiekrīt Hārtlijai, kas apgalvo, ka privātajā sektorā ir laba jebkāda inovācija, kas uzlabo konkurētspēju, kamēr publiskajā sektorā nepieciešams demonstrēt tikai sabiedrisko labumu (Hartley 2005). Promocijas darba autore uzskata, ka universitāšu gadījumā darbojas abas loģikas: universitātes vairs nedarbojas kā pilnībā publiskas organizācijas, jo publiskais finansējums veido tikai daļu to finanšu bāzes; attiecībā uz studentiem darbojas konkurences princips, kur sabiedriskais labums kļūst pakārtots „klientu” interpretācijai par gūstamo individuālo labumu no konkrētās studiju programmas. Vairāku institucionālo loģiku līdzāspastāvēšana paplašina leģitimitātes un vērtīguma interpretācijas, sniedz aģentiem (vismaz hipotētisku) iespēju pārmaiņu virzīšanai (Van Dijk et al 2011).

Radniecīga atziņa ir arī tā, ka jebkurai inovācijai kā vēl neīstenotai praksei piemīt zināma neprognozējamība un neskaidrība, un tas sekmē interpretāciju ietekmēšanu (Lawrence et al 2005). Pēc Lorensa un līdzautoriem, spēja piedāvāt pievilcīgu idejas ietvaru un neskaidrības

izmantošana ir viena no galvenajām stratēģijām, kas var palīdzēt interpretāciju salāgošanā (turpat).

Treškārt, būtisku pretsvaru birokrātiskai hierarhijai veido profesionālās autonomijas norma. Tas nozīmē, ka profesionālim ir eksperta zināšanas un iespēja zināmā mērā kontrolēt savu praksi - gan satura, gan formas ziņā (Scarborough 1996). Akadēmiskās profesijas publiskais mērķis ir radīt un izplatīt zināšanas, kur autonomija nozīmē gan individuālās brīvības pakāpi, gan zināmu kontraktu ar sabiedrību (Hamilton 2006). Šeit jāatsaucas arī uz autoriem, kas uzsver akadēmiskā darba amatniecisko būtību, īpaši pētniecībā, kur prakses īstenošana nav nošķirama no īstenotāja paša veiktas kontroles (Jacob & Hellstrom 2003). Jāatzīmē gan arī profesionālās autonomijas „tumšās” puses, konkrēti koleģiālā kritiskuma un pašpārvaldes vājumu par labu iespējai uzturēt personīgo autonomiju (Hamilton 2006). Lai gan autonomijas pakāpe un izpausmes ir sociāli konstruētas, šī promocijas darba kontekstā būtiskais aspekts ir tas, ka profesionāļu-ekspertu zināšanas un to izmantošana vismaz nomināli atrodas ārpus tiešas organizācijas menedžmenta kontroles. Tātad, profesionālās autonomijas norma konkrētajā organizācijā - universitātē veido pretsvaru vai zināmu ierobežojumu formālas hierarhiskas varas iespējām.

Tādējādi, lai gan tikai dažas jaunas interpretācijas var tikt pieņemtas kā vērtīgas un leģitīmas (Berger & Luckmann 1966; Lawrence et al 2005), formālās varas pārstāvji nav vienīgie, kas var ietekmēt interpretāciju veidošanos. Citiem vārdiem, nozīmju ietekmēšanas vara (angļu val.: *power of meaning*, Lukes 2004), kas, pēc promocijas darba autores domām, ir izšķiroša AVI virzīšanā, var būt arī aģentiem, kas nav formālās varas pozīcijās. Spēja ietekmēt nozīmju veidošanu indivīda līmenī saistīta ar **zināšanām** un spēju novērtēt to potenciālu un izmantot, ietekmējot AVI virzīšanai būtiskos aģentus. Aktīva zināšanu lietošana (kurā izpaužas to „vara”) ir atkarīga no sociālajiem procesiem un attiecībām (Scarborough 1996). Kā norāda Lorens un līdzautori (Lawrence et al 2005), šāda **zināšanu lietošana** ietver virzīšanas aktivitātes piemērotos brīžos, ideju aizstāvēšanu šaubu posmos, iztēles uzrunāšanu ar stāstiem, esošo identitāšu stiprināšanu un iedvesmošanu kopīgai darbībai (turpat). Veicinot viena veida interpretācijas un novirzot uzmanību no citām, aģenti izmanto diskursus un reifikācijas, veidojot interpretācijas par potenciālo darbību sniegtiem ieguvumiem un zaudējumiem (Lawrence et al 2005). Tas sasaucas arī ar Rodžersa atziņu, ka organizācijā notiek pastāvīga vajadzību, problēmu un aktuālu jautājumu „izfiltrēšanās” caur sistēmu; un lielu daļu inovācijas virzītāju panākumu nodrošina spēja fokusēt būtisko aģentu uzmanību uz specifisku, kā arī parādīt, ka piedāvātais risinājums patiesi sader ar problēmu (angļu val.: *matching*) (Rogers 2003: 422-423). Šādi par būtiskām jāuzskata ne tik daudz profesionālās jomas zināšanas, kā zināšanas par organizācijas lomu sistēmā aktuālajām normām, vērtībām un pat pienācīgiem emociju paušanas veidiem (Berger & Luckmann 1966). Piekrītot, ka stratēģiskas zināšanas vairāk uzkrājas

noteiktās saiknēm bagātās strukturālās pozīcijās (Coopey 2005); promocijas darba autore uzskata, ka universitātes gadījumā tiem nav jābūt tikai augstākajiem formālās varas līmeņiem, bet arī aģentiem, kas veic aktīvas mijiedarbes strukturāli nošķirtās vidēs, tādējādi iegūstot stratēģisku zināšanu kombināciju.

Norādītās AVI virzīšanas īpatnības (interpretāciju salāgošana ar to, kas organizācijā ir leģitīms un vērtīgs, noteiktu institucionālās vides īpatnību izmantošana) vedina saistīt promocijas darba teorētisko ietvaru ar mikro-institucionālismu; šajā pieejā pēdējos gados veikti daudzi empīriski inovāciju virzīšanas pētījumi (piemēram, Van Dijk et al 2011; Vermeulen, Van Den Bosch & Volberda 2007). Pētniekus interesē tas, kādas organizācijas un inovatoru rīcības īpatnības padara **atkāpi** no organizācijas dominējošās loģikas iespējamu, kādas tipoloģijas var atrast inovatoru īstenotajās stratēģijās. Galvenais pētījumu fokuss ir piedāvājamo inovāciju leģitimēšana. Jo īpaši maz zināms par publisko sfēru; kā atzīmē Džina Hārtlija (*Jeanne Hartley*), pietrūkst datu par to, kāds ir publiskās sfēras „inovatoru ceļojums” cauri visa veida, tai skaitā varas, šķēršļiem un barjerām (Hartley 2005).

Atgriežoties pie sadarbības ar organizācijas formālo varu, šīs apakšnodaļas noslēgumā promocijas darba autore iezīmē sagaidāmās atšķirības AVI virzīšanā atkarībā no tā, vai inovācija ir **inkrementāla vai radikāla**. Inovācijas pakāpe izvirza jautājumu par AVI saderību ar organizācijas mērķiem, vērtībām un normām.

No vienas puses, AVI virzītāju uzdevums varētu būt vieglāks inkrementālas inovācijas gadījumā, jo piedāvājamie risinājumi ir *a priori* leģitīmi. Taču interesanti, ka arī tad mijiedarbē ar formālo organizācijas varu var būt iemesls izmantot īpašas stratēģijas, un tas saistāms ar tā saucamā „jaunā menedžerisma” un „audita kultūras” nostiprināšanos universitātēs (Findlow 2008). Runa ir par tendenci attiecināt uz zināšanu radīšanu un izplatīšanu uzņēmējdarbības sfērai raksturīgas plānošanas, kontroles un vērtēšanas prakses, kas bieži nonāk pretrunā gan ar profesionāļu autonomiju, gan universitātei raksturīgām zināšanu radīšanas un izplatīšanas procesa īpatnībām. Empīriskā pētījuma piemērs ir Sallijas Findlovas pētījums Lielbritānijas universitātēs, kur šķietami neproblemātisku studiju procesa inovāciju gadījumā bija jāveic sava veida „stratēģiskas spēles”, demonstrējot un uzskaitot vienu daļu inovācijas rezultātu, atsakoties no mazāk „uzskaitāmiem”, „drošiem”, viennozīmīgiem aspektiem vai nepubliskojot tos (Findlow 2008). Var sagaidīt, ka visai drīz inovatori vēlēšies meklēt veidus, kā īstenot inovācijas vienkāršāk, būtiski nemainot to saturu vai neieguldot papildu laiku, neveicot kompromisus ar savu profesionālo identitāti. Vai un kā tas notiek, tiecas skaidrot arī šis empīriskais pētījums.

Atšķirīgs gadījums būtu radikāla inovācija, kas izaicina esošo lietu kārtību – piedāvā izmaiņas praksē, kas liktu mainīt iedibināto un organizācijas leģitimēto lomu sadalījumu un prakšu

īstenošanas veidu. Par šāda veida iniciatīvām visvairāk runā tie pētnieki, kam augšupvērsta inovācija ir gandrīz sinonīms „aktīvismam”, tātad kolektīvai kustībai, lai panāktu sociāli, ētiski nozīmīgas pārmaiņas (Kezar et al 2011). Atšķirības redzamas arī pēc izmantotajām teorētiskām pieejām. Piemēram, Kīzera izmanto un attīsta mēreno radikāļu pieeju (angļu val.: *tempered radicals*), kas pārceļ sociālo kustību teoriju organizāciju vidē, t.i., izvirza pieņēmumu, ka sociālajām kustībām raksturīgās darbības padarīs mērenākas aģentu vēlme turpināt darbu organizācijā. „Aktīvistu” iniciatīvu piemēri ir par radikālu ideju virzīšanu: vides ilgspējas aspektu iekļaušanu studiju programmās, līdzsvarotāka etniskā un rasu sastāva panākšanu jaunu darbinieku izvēlē (Kezar 2012). Šādā gadījumā nav gaidāma viegla un harmoniska iniciatīvas attīstība. Tomēr arī nesaistot radikālas inovācijas universitātē tikai ar sociāli un ētiski neviennozīmīgām idejām, var sagaidīt Kīzera atzīmēto īpatnību: AVI virzītāji rīkojas tā, lai varētu turpināt darbu organizācijā, tātad pielāgo savas stratēģijas tam, kas ir savietojams ar institucionālajām normām.

Promocijas darba kontekstā svarīgi atzīmēt, ka jau pieminētajos un citos pētījumos (ne obligāti universitātes vidē, arī citās zināšanu ietilpīgās profesionālās organizācijās) inovāciju sekmīgums tiek saistīts ar inovācijas virzītāju iespējām **nošķirt** tās (organizatoriski, simboliski) no pārējās organizācijas un tās ierobežojošajiem noteikumiem, uzturēt īstenošanas kopienā toleranci pret risku un stiprināt ap inovāciju pulcējušos aģentu kopīgumu (Swan & Scarbrough 2005; Whitworth 2011; Gioia 1995). Citiem vārdiem, izšķiroša loma ir sekmīgai interpretāciju salāgošanai un zināšanu integrēšanai, kā arī organizācijas dominējošās loģikas ietekmes norobežošanai – īpaši, ja runa ir par radikālu inovāciju. Kā tas ir Latvijas universitātēs – to tiecas noskaidrot promocijas darbs.

Kopumā AVI virzīšana, jo īpaši universitātēs vai citās publiskās profesionālās organizācijās pētīta relatīvi maz. AVI īpatnību skaidrojumi, ja tādi tiek piedāvāti, tiek saistīti ar organizācijas strukturālajām īpatnībām, piemēram, Kīzera runā par formālās varas neviennozīmīgo lomu (Kezar 2006) vai plašākām institucionālām ietekmēm. Piemēram, Findlova raksta par „audita kultūru” kā inovācijas bremsējošu faktoru, virkne autoru skaidro norises ar līdzīgu jēdzienu – „jaunā menedžerisma” loģikas ienākšanu kā galveno faktoru (piemēram, Deem et al 2007) vai savienojumā ar aģentu rīcībspēju un „bilingvālismu”, kā to dara Traulers (Trowler 2001). Retos gadījumos universitāšu AVI pētījumi skata mikro-institucionāla līmeņa īpatnību ietekmi uz inovāciju virzīšanu, pievienojot vēl kādu jēdzienu – piemēram, *simbolisko kapitālu* (piemēram, Whitworth 2011).

Autore uzskata, ka mikro-institucionālais skatījums ir vērtīgs, lai saprastu, kā inovāciju aģenti izmanto organizācijas vides kontekstuālās īpatnības un kā veidojas jaunas normas. Piemēram, Marks Sačmens piedāvā leģitimēšanas stratēģiju iedalījumu (Suchman 1995), kas izšķir trīs

stratēģiju grupas attiecībā uz leģitimitātes veidošanu – pielāgošanos esošajām normām (angļu val.: *conformity*), relatīvi labvēlīgas nišas meklēšanu (angļu val.: *selecting*) un normu pārveidi (angļu val.: *transformation*). Pielāgošanās nozīmē veidot tādas stratēģijas, kas uzsver inovācijas atbilstību dominējošajām interesēm, normām un vērtībām; labvēlīgas nišas meklēšana nozīmētu meklēt tādu segmentu organizācijā vai ārpus tās, kas pieņemtu ideju kā leģitīmu; transformēšana nozīmē virzīt radikālas idejas ar mērķi aizstāt esošās (pēc Suchman 1995).

Empīriskā pētījumā par radikālām inovācijām tehnoloģiju jomā van Daiks un līdzautori (van Dijk et al 2011) papildina šo stratēģiju tipoloģiju ar ceturto – nemanāmības kultivēšanu (angļu val.: *tolerance seeking*), kas nozīmē atrast veidu, kā organizācijā palikt nepamanītiem un paciestiem, lai arī darbības nav pietiekami leģitīmas. Promocijas darba autore uzskata, ka „tikt paciestiem” īsti nenozīmē iegūt leģitimitāti, tāpēc izmantos sākotnējo Sačmena iedalījumu. Kopumā šī tipoloģija atspoguļo plašākās pieejas, ko var īstenot inovāciju virzītāji, lai iegūtu leģitimitāti un līdz ar to iespēju īstenot inovāciju.

Literatūrā ir visai daudz norāžu arī uz to, kādas specifiskas virzīšanas stratēģijas izmanto AVI aģenti. Tomēr ir ievērojama pārklāšanās, kas liek domāt, ka AVI virzītāju repertuārs ir plašs, bet ne bezgalīgs. Piemēram, Kīzeras pētījumi parāda sociālajām kustībām raksturīgu stratēģiju izmantošanu (pakāpeniska izglītošana, idejas savienošana ar plašāku pievilcīgu ideju, autoritatīvu aģentu iesaiste, piemērota stratēģiska brīža izvēle u.c.), taču pielāgotu universitātes institucionālajai videi un leģitīmām rīcības formām. Arī Endrjū Vītverts (Whitworth 2011), pētot plašas tehnoloģiskas inovācijas virzīšanu universitātē, atzīmē vairākas līdzīgas stratēģijas: pielāgošanos formālās varas pārstāvju lietotajiem diskursiem, ietekmīgu aģentu atbalsta mobilizēšanu u.c. Nozīmīgi, ka dažādām stratēģijām ir arī trūkumi; piemēram, paļaušanās uz pilnībā empīriski-rationālu stratēģiju tiek ieteikta tikai prognozējamā, nekomplicētā un viegli risināmas problēmas situācijā (Boonstra & Gravenhorst 1998).

Par AVI virzītāju stratēģijām Latvijas universitāšu kontekstā specifisku pētījumu pagaidām nav, lai gan 2011. gada kolektīvā monogrāfija „Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe” piedāvā visai bagātīgu rīcībpētījuma empīrisko materiālu par uz praktiķiem orientētām inovācijām vairākās universitātēs. Lai gan analizētajos gadījumos netiek nošķirts inovāciju virziens, un virzīšanas stratēģiju analīze nebija pētījumu fokuss, rūpīgā lasījumā promocijas darba autore identificējusi šajā materiālā arī aģentu izmantotās AVI virzīšanas stratēģijas. Raksturīgi piemēri ir idejas leģitimitātes stiprināšana, iesaistoties starptautiskos tīkļos vai nacionāla līmeņa ekspertu padomēs, autoritatīvu iekšēju un ārēju aģentu iesaiste, leģitimējošas atsauces uz ārvalstu pieredzi, iesaiste formālu lēmēj institūciju darbībā ar nolūku virzīt noteiktas idejas, pielāgošanās partneru lietotajiem diskursiem salāgojumu meklējumu ceļā, atsauksšanās uz iepriekšējām sadarbības tradīcijām u.c. Tomēr, kā jau minēts, rīcībpētījuma



„Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe” fokuss nebija AVI, to virzīšana un leģitimēšana, nošķirot radikālas un inkrementālas inovācijas. Var tikai norādīt, ka arī Latvijas gadījumā ir pamats runāt par stratēģijām, kas identificētas empīriskos pētījumos citu valstu universitātēs.

**Apkopojot**, sekmīgāku AVI īstenošanu var īstenot tie aģenti, kas spēj precīzāk izvērtēt virzīšanas kontekstu un izvēlēties tādu stratēģiju un paņēmienus, kas ļautu sekmīgāk ietekmēt citu būtisko aģentu interpretāciju par piedāvājamās inovācijas vērtīgumu un leģitimitāti. Promocijas darba autore saista šo spēju ar AVI virzītāju **zināšanu varu**, kas izriet no zināšanām par lomām, procesiem, attiecībām inovācijas virzīšanas sociālajā kontekstā, resursu un ierobežojumu apzināšanos un spēju pielāgoties kontekstam.

Šajā apakšnodaļā iezīmētās teorētiskās idejas, kas ļauj analizēt AVI virzītāju rīcību organizācijas kontekstā kā centienus virzīt un uzturēt noteiktu interpretāciju par piedāvājamās inovācijas vērtību. Būtiski ir ņemt vērā procesa dalībnieku nevienādās iespējas ietekmēt citu mijiedarbes dalībnieku interpretācijas (zināšanas) un vienlaikus „ierindas” dalībnieku ierobežotās, tomēr esošās iespējas īstenot arī savu ietekmi uz inovācijas vērtības interpretēšanu un leģitimēšanu. Autore saista šīs iespējas ar profesionālās autonomijas normu un to uzturošajiem mehānismiem, kā arī vairāku institucionālo loģiku pastāvēšanu universitātes darbības vidē. AVI virzīšanas iznākumi būtu saistāmi ar to, kādā mērā piedāvātā inovācija izaicina *status quo*, esošos prakses noteikumus un leģitīmās interpretācijas.

Tomēr ar iepriekšminēto nepietiek, lai analizētu AVI virzīšanu universitātē. Formālās varas struktūra un organizācijas leģitimitātes struktūra ir tikai viena AVI virzīšanas dimensija. Pēc promocijas darba autores domām, AVI īpatnības universitātē nav iespējams saprast bez otras dimensijas, ko veido profesionālo kopienu pastāvēšana. Profesionāļu organizācijā, kā jau norādīts, ir noteikta darbības un attiecību sfēra, kas darbojas pēc **kopienas** neformalizēto, tomēr ciešo saikņu loģikas. Tieši tāpēc autorei nepieciešams izmantot arī pieeju, kas skaidrotu AVI virzīšanas dinamiku kopienas procesos. Promocijas darba autore izvēlas situatīvās mācīšanās pieeju, kas ietver pieminēto svarīgo aspektu skaidrojumu (specifiskā praksē iesaistītu profesionāļu kopienas darbība attiecībā uz jaunu zināšanu radīšanu un to vērtības interpretāciju salāgošanu), kā arī piedāvā noderīgus jēdzienus AVI virzīšanas un tās iznākumu skaidrošanai (nozīmju salāgošana, situatīvās zināšanas, līdzdalības dziļums, situatīva identitātes veidošana u.c.).

## 2.2. Augšupvērsta inovācija kā situatīva mācīšanās

### 2.2.1. *Kāpēc situatīvā mācīšanās*

Lai izzinātu, kādā veidā inovācija tiek virzīta pieņemšanai un gūst atbalstu universitātes profesionālajā kopienā, autore savā promocijas darbā izmanto situatīvās mācīšanās teoriju. Šīs teorijas centrā ir situatīva „mācīšanās”, kas notiek konkrētas prakses uzturēšanas un veidošanas kontekstā, pastāvīgās mijiedarbēs salāgojot prakses interpretācijas, kur vienlaikus iespējamas gan vienošanās, gan pretrunas, un mijiedarbju iznākumi ietekmē iesaistīto aģentu piederību un identitāti. Kopīga atbildība par prakses uzturēšanu veido pamatu kopīgumam (prakses kopienas), kas gan nav pašsaprotams, bet aizvien jārada no jauna mijiedarbju procesā. Tādējādi situatīvā mācīšanās ir daudzslāņains, dinamisks, konkrētā vidē sakņots skatījums, kas ļauj augšupvērsta inovācijas analizēt to komplicētībā un specifiskumā.

Prakses kopienas skatījums atbilst universitātes kā profesionālas, heterogēnas organizācijas darbības veidam, kurā vienlaikus tiek radīti dažādi zināšanu veidi un ikdienas prakse ir ilglaicīga, vienlaikus lielā mērā individuāla vai īstenojama nelielās grupās ar kopīgu uzdevumu. Universitāte ir arī organizācija ar komplicētu pārvaldības sistēmu; tās ietvaros un pāri tās organizatoriskajām robežām darbojas dažādas kopienas, taču tām ir arī jārēķinās ar strukturā nostiprinātajām lomām un noteikumiem.

AVI tiek radīta prakses kopienā, taču šīs prakses kopienas plašākais konteksts ir organizācija; daudzos gadījumos (dažādās pakāpēs) nepieciešama AVI interpretācijas salāgošana plašākajā kontekstā (organizācijā), kas ļautu īstenoties vēlamajam. Nepieciešamajiem salāgojumiem var būt jānotiek organizācijas formālo procedūru veidā, atsaucoties uz organizācijas mērķiem AVI virzīšanas gaitā; tāpat AVI virzītājiem jāņem vērā attiecības un normas, kas darbojas ārpus inovācijas rašanās prakses kopienas – citās organizācijā esošās prakses kopienās - un ietekmē iespējas īstenot vēlamo. Tādējādi augšupvērsta inovācijas virzīšana notiek komplicētā saspēlē starp formālo organizāciju un dažādām prakses kopienām. Notiek sava veida **pārvietošanās** no AVI izcelsmes prakses kopienas iekšienes (specifiska prakse, specifiskas identitātes, taču attiecības balstītas neformālās normās) uz attiecībā uz prakses kopienas ārēju organizācijas kontekstu (hierarhija, formālas lomas, plašāka konteksta uzturētas institucionālās normas) un nepieciešamību rast salāgojumus ar citu prakses kopienas pārstāvjiem – ja tas nepieciešams AVI īstenošanai.

Tā kā universitātes pamata darbību var raksturot kā zināšanu radīšanu un nodošanu tālāk dažādām aģentu grupām strauji mainīgā ārējā vidē, ar prakses uzturēšanu un pilnveidi saistītie uzdevumi ir daudzveidīgi; kopienas, kas veidojas saistībā ar šo uzdevumu īstenošanu, var būt atšķirīgas pēc savas dinamikas un mērķiem. Tādējādi inovācijas virzīšanas dinamikas

skaidrošanā „kopienas”, „mijiedarbes” un „mācīšanās” jēdzieni ļauj skatīt inovācijas virzīšanas sociāli komplekso dabu un daudzveidīgās ietekmes.

Situatīvās mācīšanās teorija kā pāreja no kognitīva skatījuma uz sociālu, praksē sakņotu, sociāli konstruējošu pieeju (Contu & Willmott 2003), centrā novietojot prakses kopienas, pēdējos 20 gadus ir bijusi visbiežāk izmantotā teorija organizāciju mācīšanās un inovāciju skaidrošanai (Amin & Roberts 2006). Šī literatūra ietver gan konceptuālus tekstus, gan empīrisku pētījumu ziņojumus, skatot prakses kopienas plašā amplitūdā – no publiskām organizācijām (medicīnas, izglītības jomā) līdz kopienām privātās biznesa organizācijās, radošām organizācijām un starporganizāciju un virtuāliem tīkliem (turpat).

Situatīvās mācīšanās teorija, kuras agrākais un plašāk pazīstamais izklāsts ir 1991. gada Džīnas Leivas un Etjēna Vengera ”*Situated Learning. Legitimate peripheral participation*” (Lave & Wenger 1991), iezīmē jaunu posmu mācīšanās interpretēšanā, radikāli atkāpjoties no agrāko posmu kognitīvā skatījuma uz zināšanu nodošanu noteiktās vietās un kontrolētos virzienos.

Šīs alternatīvas pieejas priekšteči ir Vigotskis (*Vigotsky*) un Piažē (*Piaget*), kas uzsvēra zināšanas kā subjektīvas reprezentācijas, kontekstuālas, balstītas sociālā mijiedarbē (Duguid 2006). Otrs iedvesmas avots bija antropoloģijas skatījums uz praksi kā dinamisku līdzsvaru starp konfliktu un vienošanos (Swidler & Arditti 1994; Contu & Willmott 2003). Citi situatīvās mācīšanās teorijas intelektuālie „kaimiņi”, uz kuriem ir atsauces literatūrā, ir simboliskais interakcionisms un organizācijas kā jēgu veidojošas sistēma izpratnes pieeja (angļu val.: *sense-making*, pēc Weick 1995).

Apkopojot, situatīvās mācīšanās pieejā zināšanas ir iesakņotas aģentu kopīgi īstenojamajā praksē (Lave & Wenger 1991) un specifiskajā kontekstā, kurā šī prakse tiek īstenota. Situatīvas mācīšanās jēdziens savieno indivīdu attiecības, prakses īstenošanu un prakses sociālo kontekstu. Mijiedarbe starp aģentiem transformē iesaistīto aģentu identitātes. Tieši šī galveno aspektu savienošana un sociālās mijiedarbes akcentēšana padara situatīvo mācīšanos par tik radikālu atkāpi no kognitīvās tradīcijas.

Situatīvās mācīšanās galveno dinamiku 1991. gada darbā Leiva un Vengers dēvē par leģitīmu perifēro līdzdalību (angļu val.: *legitimate peripheral participation*) – mijiedarbi starp prakses jaunpienācējiem un „veciem” augsta statusa īpašniekiem, jaunpienācējiem pakāpeniski apgūstot līdz šim iedibināto praksi, tajā valdošās attiecības un iegūstot aizvien meistarīgāku dalībnieku identitāti. No vienas puses, Leivu un Vengeru kritizē par to, ka ievērojami lielāka uzmanība tiek pievērsta „jaunpienācējiem”, nevis esošajiem dalībniekiem (Handley et al 2006); no otras puses, tekstā tomēr ir atsauce arī uz to, ka jaunpienācēju virzība pretī pilnai līdzdalībai nozīmē pārmaiņas arī „meistaru” lomās un identitātēs (Lave & Wenger 1991). Tādējādi perifērā līdzdalība ir abpusējs process, nebūt ne visa mācīšanās praksē notiek virzienā no meistara (angļu

val: *master, old-timer*) uz jaunpienācēju; attiecību lauks ir daudzveidīgs, un arī attiecības ar citiem līdzīga statusa īpašniekiem (angļu val.: *near-peers*) ir ļoti nozīmīgas (turpat: 57).

Leivas un Vengera 1991. gada darbs skata atsevišķas profesionālās kopienas (šuvējus, vecmātes, miesniekus u.c.); analizējamus veidojumus viņi nodēvēja par **prakses kopieni**, kuru veido tādi elementi kā mērķa kopīgums, kopīgs repertuārs, kopīga atbildība par prakses uzturēšanu. Vēlāk Vengers daudz detalizētāk izstrādāja prakses kopienas jēdzienu (Wenger 1998). Tieši prakses kopienas jēdziens ir guvis vislielāko izplatību no visām Leivas un Vengera idejām (Contu & Willmott 2003), galvenokārt gan saskatot tajā menedžmenta instrumentu, kas varētu sekmēt zināšanu radīšanas kāpināšanu. Šāda pieeja ir raisījusi kritiku (Contu & Willmott 2003; Amin & Roberts 2009b), norādot, ka kopienas veidošanos nav iespējams stimulēt manipulātīvi – var tikai censties radīt priekšnoteikumus, un arī tas, pēc promocijas autores domām, tomēr nav jēgpilnākais situatīvās mācīšanās teorijas pielietojums.

Vēlākos darbos situatīvās mācīšanās idejas tika attīstītas, arī analizējot mācīšanās dinamiku formālā organizācijā (Wenger 1998); prakses kopienas ideja papildināta ar dažādu citu iespējamu kopienas veidiem – piemēram, mācīšanās tīkls vai epistēmiskā kopiena (Noteboom 2008; Fergusson et al 2010).

Promocijas darba autores ieskatā, situatīvās mācīšanās teorija universitātes darbības izziņā ir noderīga divos veidos. Pirmkārt, nozīmīgs ir situatīvās mācīšanās savienojums ar piederību un identitāti un meistarību identitātes veidošanās iespējamo ierobežojumu identificēšana prakses kopienā, kas var skaidrot noteiktus inovāciju virzīšanas iznākumus. Otrkārt, būtisks ir līdzdalības jēdziens un dažādas līdzdalības gradācijas vai līdzdalības dziļums (ko pienesusi vēlāka teorijas attīstība), kas papildina izpratni par inovācijas virzīšanas iespējām un iznākumiem. Treškārt, turpmākie empīriskie pētījumi ir ievērojami paplašinājuši izpratni par dažādiem prakses kopienas veidiem un to savietojumiem, kas var noderēt inovāciju iznākumu skaidrošanā.

Turpinājumā autore sniedz ieskatu situatīvās mācīšanās teorijas galvenajos jēdzienos un iespējās tos izmantot šajā promocijas darbā izvirzīto pētniecisko jautājumu analīzē.

### ***2.2.2. Situatīvās mācīšanās teorijas galvenie jēdzieni***

Šī darba kontekstā būtiskākie jēdzieni ir leģitīma perifēra līdzdalība, nozīmju saskaņošana, „zinoša un meistarīga dalībnieka” (angļu val.: *knowledgeable masterful participant*) identitāte un prakses kopiena. Skatīsim tos secīgi.

1991. gada Leivas un Vengera darba galvenais jēdziens ir **leģitīma perifēra līdzdalība**, kas ir visai komplikēts un iespējams tāpēc ļoti maz izmantots citu autoru darbos. Ar šo jēdzienu Leiva un Vengers akcentē prakses mijiedarbīgumu visos virzienos, norādot, ka praksē nepastāv

„centrāla vieta” (kā pretstats perifērai); kopienas attīstības gaitā visi dalībnieki maina savas lomas un iesaistes formas; ikdienas praksē rodas un tiek risināti konflikti, un šajā procesā veidojas atšķirīgi dalībnieki – no tādiem, kas pilnībā pieņem kopienas normas, līdz tādiem, kas šīs normas apšaubā, izaicina un maina (Lave & Wenger 1991).

Pilna līdzdalība nozīmē līdzdalību sociālajos, kultūras un politiskajos procesos, prakses īstenošanai nepieciešamo tehnoloģiju izmantošanā un citās aktivitātēs, kur īpaša nozīme ir prakses kopienas artefaktu lietošanai, jo tajos ietverta kopienas vēsturiskā un kultūras pieredze (turpat: 101), kā arī ap tiem norisinās sarunas un informācijas plūsmas (turpat: 102).

Pieeja pilnai līdzdalībai var kļūt par manipulāciju objektu, atsevišķiem indivīdiem **liedzot iespēju** produktīvi piedalīties kopienas sociālajā pasaulē (turpat: 103). Prakse var būt organizēta tā, ka vispusīgu zināšanu iegūšana par praksi un tās dalībnieku lomām var tikt bloķēta, un dalībniekiem var būt pieejams tikai šauras prakses segments, kas neļauj veidot pilnībā zinoša un meistarīga dalībnieka identitāti. Leivas un Vengera piemērā tika skatīta gaļas izcirtēju prakse lielveikalos, kur mācekļiem sniedza tikai šauras zināšanas un neļāva arī novērot citu prakses aspektu īstenošanu, kas ierobežoja gan viņu zināšanas, gan piederību kopienai, gan profesionālo identitāti.

Pēc promocijas darba autores domām, līdzdalības **ierobežošanas** iespēja ir būtisks prakses kopienas darbības aspekts, kas var būt aktuāls arī inovācijas virzīšanā, ja prakses dalībnieku iespēja iegūt dziļākas zināšanas par dažādiem prakses aspektiem un dalībnieku lomām tiek ierobežota, un šāda ierobežošana darbojas kā norma. Tādējādi tiek bloķēta mācīšanās noteiktā virzienā (piemēram, zināšanu ieguve par organizācijas lēmumu pieņemšanas formālajiem un neformālajiem ceļiem), padarot pievilcīgākās meistarību identitātes grūti pieejamas. Piemēram, universitātē par būtisku līdzdalības robežšķirtni var uzskatīt zinātniskā grāda iegūvi.

Leģitīma perifēra līdzdalība vēlākos situatīvās mācīšanās teorijas izvērsumos kļūst vienkārši par „līdzdalību” (piemēram, Wenger 1998), akcentējot kopienas uzturēšanas aspektus un nozīmju salāgošanas procesus. Līdzdalība apzīmē iesaisti kopienas aktivitātēs, tā neparedz vienlīdzību, bet gan savstarpēju atzīšanu (angļu val.: *mutual recognition*) un pašsaprotamu tendenci sadarboties; tā ietver gan rīcību, gan priekšstatus, gan emocijas, gan diskursus, gan piederību – visu indivīdu tā attiecību kopumā (turpat). Līdzdalība tiek saistīta ar aizvien visaptverošāku un personīgāku piederību sociālajam kopumam, apgūstot kompetentai prakses īstenošanai nepieciešamās zināšanas gan par prakses „tehnoloģiskajiem”, gan „attiecību” aspektiem.

Tātad līdzdalība, zināšanas un piederība ir dinamiski saistītas: „zināšanas” raksturo „līdzdalības” spēju, vienlaikus zināšanas rodas tieši „līdzdalībā”, un dziļāka „līdzdalība” stiprina „piederību”. Tādējādi mācīšanās nozīmē kļūt par kompetentu kopienas dalībnieku – tādā nozīmē šie jēdzieni saistāmi arī ar akulturāciju, lai gan situatīvā mācīšanās uzsver ne tikai konkrētā sociālā kopuma

„prakses kultūras” apgūšanu, bet arī ietekmēšanu – kultūras elementi dalībnieku mijiedarbē tiek pastāvīgi interpretēti (zināmās robežās). Nozīmju salāgošana ir būtiskākais līdzdalības saturs un arī iznākums (Wenger 1998).

Nozīmju salāgošanā atkal jāatgriežas pie **līdzdalības** un tās normām attiecībā uz dažādu prakses kopienas dalībnieku iespējamo un pieņemamo rīcību. Analizējot līdzdalības noteikumus, promocijas darba autore piedāvā īpaši akcentēt kopienas dalībnieku „balsi” vai iespēju paust viedokli (arī atšķirīgu) un autonomijas pakāpi prakses īstenošanā. Analīzē ir būtiski identificēt, kādā mērā esošais lomju sadalījums un normas pieļauj iesaisti lēmumu pieņemšanā, atšķirīga viedokļa paušanu (demokrātija vs. patvaldīga/autoritāra vienas interpretācijas uzspiešana), prakses problematizēšanu (Gordon, Kornberger & Clegg 2009). Šādas zināšanas ļauj indivīdiem pilnīgāk iesaistīties nozīmju interpretēšanā, t.sk. par jaunu zināšanu vērtību un leģitimitāti.

Līdzdalības gradāciju ideja norāda, ka var pastāvēt dažādi kompetences līmeņi esošo resursu izmantošanā, tā liek domāt par aģentu iespējām prasmīgi kombinēt zināšanas un (vismaz teorētisku iespēju) īstenot savas intereses. Autore piekrīt, ka konkrētajā kopienā svarīgo zināšanu pārvaldīšana un prasmīga situatīva lietošana var tikt apzīmēta kā vara (Blackler & McDonald 2002; Coopey 1995; Scarbrough 2006).

Lai adekvāti interpretētu „līdzdalību” (kādas zināšanas jāapgūst, lai to īstenotu iespējami kompetenti), detalizēti jāskata gan šīs zināšanas (kas ir svarīgākās normas, kas regulē kopīgo praksi), gan paši līdzdalības noteikumi (ierobežojumi un iespējas piedalīties nozīmju saskaņošanā). Jāuzsver, ka šīs normas nav neitrālas; Vengers nepiedāvā dziļākus skaidrojumus par to, taču citi prakses kopienas pētnieki analizē arī šo aspektu. Piemēram, Alīsijs Kontū un Hjū Vilmots norāda, ka normu pašsaprotamība ir sekmīgas formālo varas pozīciju ieņēmēju hegemonijas uzturēšanas iznākums (Contu & Wilmott 2003).

Daži autori atzīmē, ka situatīvās mācīšanās teorijā nav pietiekami skaidra nošķiruma starp „praksi” un „līdzdalību”. Piemēram, Hendlija un līdzautori norāda, ka, ja skata praksi kā *praxis* (kopīgs veids, kā darboties un skatīties uz lietām), tad prakse un līdzdalība būtu gandrīz sinonīmi (dalībniekiem pazīstamas darbošanās veidi); viņi piedāvā interpretēt praksi kā „aktivitātes”, bet līdzdalību kā **jēgpilnu, personīgu iesaisti** – tādejādi nodrošinot skaidrāku šo abu jēdzienu nošķirumu (Handley et al 2006). Promocijas darba autore piekrīt, ka tas ir būtiski un ka skatījums uz līdzdalību kā „jēgpilnu personīgu iesaisti” ļauj skaidrāk iezīmēt līdzdalības gradācijas un tās saikni ar identitāti. Piemēram, līdzdalība var būt tikai tīri formāla (nošķirot indivīda identitāti no tās, ko šķietami demonstrē aktivitātes). Tādējādi var runāt par līdzdalības „dziļumu”.

Jāatzīmē, ka jēgpilna ir ne tikai līdzdalība kā aktīva rīcība, bet arī **nerīkošanās**, atturēšanās no rīcības (Gioia 1994). Apzinoties noteiktu darbību vai atturēšanās no rīcības iespējamās sekas,

dalībnieki var izvēlēties atturēties no rīcības gadījumā, kad tā būtu iespējama vai sagaidāma. Katrā ziņā ideja par iesaistes pakāpēm, dziļumu šķiet noderīga inovācijas virzīšanas un tās iznākumu analīzē.

Papildus līdzdalībai, kas akcentē mijiedarbes procesā veidojošās zināšanas, otrs svarīgs process nozīmju interpretēšanā un saskaņošanā ir **reifikācija jeb priekšmetošana** (angļu val.: *reification*). Reifikācija attiecas uz pieredzes un zināšanu iemiesošanu formās, kas reprezentē praksi – tie var būt jēdzieni un simboli, stāsti un nosaukumi, tāpat arī priekšmeti, dokumenti, instrumenti, informācijas sistēmas u.c. (Wenger 1998). Līdzdalība un reifikācija kopā attiecas uz nozīmju kopradīšanu vai kopīgu interpretēšanu un cilvēku iesaisti darbībā, kas apstiprina vai maina nozīmes – abi jēdzieni ir dinamiski saistīti ar mijiedarbi un tās rezultātu reprezentācijām. Reifikāciju daba var būt neviennozīmīga: objekti var gan demonstrēt, gan daļēji arī apslāpēt/noslēpt būtiskus nozīmes aspektus; tos var izmantot ļoti elastīgi – īpaši tas attiecas uz simboliem (Gioia 1994).

Promocijas darba autore piebilst, ka tikai šaurai grupai pieejamu zināšanu reifikāciju izmantošana var būtiski ierobežot nozīmju salāgošanu – piemēram, finanšu dokumenti var būt reifikācijas, kas nevis sekmē nozīmju salāgošanas procesu, bet ievirza to vienpusēji, sašaurina, jo šo reifikāciju spēj interpretēt tikai tas, kam ir attiecīgās zināšanas.

Trešais situatīvās mācīšanās process ir **identitātes veidošanās**: prakses dalībniekiem ir (veidojas) zināšanas ne tikai par prakses priekšmetu, bet arī (jo īpaši) par attiecībām starp prakses dalībniekiem un to, kas katrs no viņiem ir šīs prakses kontekstā – tieši mijiedarbes īpatnības ietekmē to, kā prakses dalībnieki sevi uztver (Amin & Roberts 2008). Kā jau atzīmēts, visi trīs procesi ir saistīti, un situatīvās mācīšanās procesā indivīdam var rasties visai komplicētas situācijas attiecībā uz savu identitāti. Atsevišķi autori (piemēram, Alvesson & Willmott 2002; Brown & Lewis 2011) īpaši uzsver identitātes dimensiju, aicinot skatīt identitātes veidošanu kā centrālo organizācijās notiekošo procesu.

Promocijas darba kontekstā nozīmīga ir arī ideja par to, ka – kā atgādina Karena Hendlija un līdzautori (Handley et al 2006), indivīdi bieži ir iesaistīti vairākās kopienās, ar katrai raksturīgajām praksēm un iespējamām identitātēm. Identitātes veidošana šādā gadījumā var izraisīt spriedzi, piemēram, attiecībā uz kopienā piešķiramo lomu; spriedze var arī negūt atrisinājumu (turpat). Paplašinot šo ideju, daži autori uzsver, ka dažas identitātes var balstīties uz atrašanos **starp** vairākām kopienām (Zabusky & Barley 1997, citēts Handley et al 2006).

Visas šīs idejas rosina domāt par identitātes uzturēšanu un veidošanu kā dinamisku procesu, kurā indivīdi veic darbības attiecībā uz pieejamajām interpretācijām par sevi un savu lomu – pieņemot tos, sapludinot vai pretojoties, atklāti vai netieši (Brown & Lewis 2011). Šeit būtiski ir uzsvērt saikni starp līdzdalību un identitāti. Atgriežoties pie Leivas un Vengera 1991. gada

darba un gaļas izcirtēju gadījuma, var redzēt, ka līdzdalības ierobežošana pārvērta iesācējus *lēta darbaspēkā*, bez izredzēm kļūt par profesionāļiem. Turpmākā līdzdalības pakāpe atkarīga no tā, vai indivīds var pieņemt šo līdzdalības sniegto savas identitātes interpretāciju. Hendlija un līdzautori uzsver, ka šāda ierobežota līdzdalība (apzināti vai izstumšanas procesā) var būt daudz plašāka, nekā vēlētos daži prakses kopienu idejas aizstāvji (Handley et al 2006: 650).

Līdz šim runa bija par indivīdiem, kas iesaistās esošās prakses atražošanā. Kas notiek, ja aģenti vēlas mainīt kādu līdzšinējās prakses aspektu – piedāvā inovāciju? Uz īpašu problēmu loku norāda tie autori, kas uzsver, ka inovāciju virzītājiem var būt nozīmīgas sociālas „izmaksas” (Suchman & Bishop 1999; Janssen 2003; Wisniewski 2000). Tiek uzsvērts, ka jaunu ideju virzīšana ierasto lomu, normu un gaidu kontekstā bieži var izraisīt pretestību no citu prakses dalībnieku puses, kas savukārt var radīt inovatoros izjūtu par vērtību sadursmi – un tam ir tiešs sakars ar viņu identitāti (Janssen 2003). Uzsverot, ka identitātē savijas personīgais un sociālais, nozīmīga ir tieši pieņemšana, identitātes apstiprināšana no kopienas puses; piemēram, cilvēks, kas studē vēsturi, kļūst par vēsturnieku tikai tad, kad viņu atzīst par vēsturnieku attiecīgā profesionālā kopiena (Blackmore & Kandiko 2011). Promocijas darba kontekstā nozīmīgi analizēt, kādā mērā AVI virzīšana stiprina vai noliedz inovatoriem būtiskos identitātes aspektus, sniedz iespēju būt pieņemtiem tajā kopienā, kura viņiem ir svarīga, un kurai viņi vēlas piederēt – vai gluži pretēji. Piemēram, Alise Lema (*Alice Lam*) savā pētījumā par universitāšu un komercuzņēmumu attiecībām identificē četrus atšķirīgus identitāšu integrācijas veidus (Lam 2010); pēc promocijas darba autores domām, tas nozīmē, ka indivīdi atšķirīgos veidos izmanto un kombinē sev pieejamās iespējas un lomas.

Sekojošā tabula (tabula 2.2.) atspoguļo trīs vienlaicīgi notiekošos procesus situatīvās mācīšanās norisē un to potenciālu ierobežot vai sekmēt nozīmju saskaņošanu starp prakses dalībniekiem.

Nozīmīgi, ka šie procesi, atkarībā no kopienai raksturīgajām sociālajām attiecībām, var veicināt gan atsevišķu aģentu grupu rīcībā esošo zināšanu veidu **iekļaušanu**, **gan izslēgšanu** – tādā mācīšanās norise un iznākumi var būt atšķirīgi. Piemēram, leģitīmie un dominējošie līdzdalības veidi var zināmā mērā nodrošināt privilēģijas noteiktai grupai un tās rīcībā esošajām zināšanām, līdz ar to citas zināšanas var palikt sava veida perifērijā un negūt pietiekamu leģitimitāti – tādējādi ierobežojot arī potenciālās inovācijas izplatīšanos. Tāpēc līdzdalības analīzes būtisks aspekts ir identificēt prakses, ar kuru palīdzību noteiktas aģentu grupas tiek daļēji vai pilnīgi izslēgtas no praksei svarīgu nozīmju salāgošanas, lēmumu pieņemšanas, jo tas ir vistiešākajā veidā saistīts ar inovācijas virzīšanas iespējām.

Tādad līdzdalības jēdziens ir iezīmējis vairākus virzienus šī promocijas darba analīzei. Līdzdalība universitātes kontekstā ir saistīta ar profesionālo autonomiju (Kā profesionālā autonomija sekmē vai kavē inovāciju virzīšanu universitātēs?), normām attiecībā uz leģitīmām



inovācijas virzīšanas darbībām (Kāda līdzdalība ir iespējama un leģitīma inovāciju virzīšanā, salāgojot inovācijas interpretācijas mijiedarbē ar profesionālo kopienu?), iespējām uzkrāt stratēģiski nozīmīgas zināšanas (Kas ļauj īstenot kompetentu līdzdalību praksē un inovācijas interpretāciju salāgošanā?).

*2.2. tabula. Situatīvās mācīšanās procesi, to izpausmes un ietekme uz AVI virzīšanu*

<b>Process</b>	<b>Izpaūžas</b>	<b>Kā var ierobežot AVI virzīšanu</b>
Līdzdalība	..mijiedarbēs ar citiem prakses dalībniekiem, ļauj uzkrāt praksei būtiskas zināšanas, vienlaikus stiprina vai vājina piederību kopienai	Kopienā var darboties normas, kas leģitimē atsevišķu grupu izstumšanu vai privilēģijas, atsevišķu darbību veidu marginalizāciju.
Reifikācija	.. prakses radīto zināšanu priekšmetošanā dažādās formās (diskursi, artefakti)	Kopienā var darboties normas, kas privilēģē noteikta veida zināšanas, un to ieguves iespējas tiek ierobežotas. Normas var marginalizēt noteikta veida zināšanas.
Identitātes veidošanās	..aģenta interpretācijā par savu vietu īstenojamajā praksē, atšķirīgumu no citiem un kopīgumu ar tiem; vēlamās identitātes pieņemšanā no citu prakses dalībnieku puses	Kopienā var būt pieprasījums līdzdalībai veidos, kas nav savienojama ar dalībnieka identitāti; var pastāvēt citu mijiedarbības dalībnieku mēģinājumi deleģitimēt aģenta interpretācijas, piešķirot aģentiem ar viņa identitāti nesavienojamu lomu u.c.

Turpinājumā autore identificē tos prakses kopienas aspektus, kas var būt noderīgi atbilžu meklēšanai uz šī promocijas darba pētnieciskajiem jautājumiem.

**2.2.3. Prakses kopienas un to dinamika attiecībā uz inovācijām**

Skatījums uz organizāciju kā vairākas kopienas ietverošu kopienu (Scarborough & Swan 2008) ļauj skaidrot gan iespējas, gan šķēršļus inovatīvu risinājumu virzīšanā konkrētu prakšu kontekstā. No vienas puses, konkrēta, vēsturiski izveidojusies prakse ir kopienu pastāvēšanas atslēga, un jo ilgākā laikā kopiena īsteno šo vienojošo praksi, jo spēcīgāka tā kļūst (Duguid 2008). No otras puses, pastāvot dažādiem zināšanu veidiem un to interpretēšanas iespējām kopienas iekšienē un starp kopienām, veidojas situācija, kurā jaunu risinājumu virzīšanā jāsalāgo visai atšķirīgas nozīmes, kas ir nemitīgi notiekošs, dinamisks, daudzvirzienu process. Salāgošanu ietekmē tas, ka inovācijas virzītājiem daļēji jāreķinās ar organizācijas loģiku, un daļēji – iespējams, pat lielākā mērā – ar to, kas tiek uzskatīts par leģitīmu un vērtīgu inovācijas īstenošanas izredzēm būtiskajā prakses kopienā. Svarīgi ir arī tas, ka prakses kopienas atšķiras pēc savas zināšanu dinamikas (Amin & Roberts 2008) – tāpat AVI virzīšana var sastapties ar pretestību vai atbalstu.

Iesākumā promocijas darba autore izklāsta iezīmes, kas raksturīgas prakses kopienām, neatkarīgi no tās veidojošo zināšanu, sociālo attiecību un inovācijas bāzes. Saskaņā ar Vengeru (Wenger 2000), pirmkārt, kopienas dalībnieki mijiedarbojas, **kopīgas iesaistes** ceļā veidojot normas un attiecības. Otrkārt, kopienas dalībniekus vieno izpratne par to, ka viņi piedalās **kopīgā darbībā** (angļu val.: *joint enterprise*) un ir kopīgi atbildīgi par tās pastāvēšanu un turpināšanos. Treškārt, dalībnieki laika gaitā rada **kopīgu repertuāru**, kas ietver gan diskursa īpatnības, gan ierastas kopīgas darbības, kā arī artefaktus un stāstus.

Ašs Amins (*Ash Amin*) un Džoanna Robertsas (*Joanne Roberts*), apkopojot visai plašo mūsdienu akadēmisko darbu klāstu par prakses kopienām, piedāvā iedalījumu četros kopienų tipos ar atšķirīgu zināšanu kodolu un dinamiku, kā arī atšķirīgu sociālo mijiedarbi, sociālo un sektorālo kontekstu: (1) aroda/uzdevuma kopienas (angļu val.: *task/craft based communities*), (2) profesionālās kopienas, (3) ekspertu vai radošās kopienas un (4) virtuālās kopienas (Amin & Roberts 2008). Jāpiebilst, ka pēdējās pastāv tikai virtuāli, neatkarīgi no savas zināšanu bāzes, un atšķiras ar klātienē komunikācijas neesamību. Amins un Robertsas atzīmē, ka Leivas un Vengera 1991. gada tekstā skatīts noteikts prakses kopienų veids: kopienas, kas īsteno aroda vai konkrēta uzdevuma veikšana praksi. To drīzāk raksturo esošās prakses uzturēšana, nevis radikāli jaunu zināšanu radīšana, lai gan prakse pastāvīgi attīstās. Šādas kopienas raksturo ciešas saiknes un ilgstoša prakses apguve ikdienas mijiedarbē, ciešā fiziskā un emocionālā kontaktā (turpat).

Šī promocijas darba gadījumā īpaši interesants ir profesionālo (otrais tips) un radošo (trešais tips) kopienų nošķirums un tās raksturojošā zināšanu dinamika. Turpinājumā promocijas darba autore pievēršas Amina un Robertsas konceptualizēto kopienų otrā un trešā tipa izvērstākam izklāstam, secīgi formulējot pieņēmumus par to, kā tie var būt izmantojami universitāšu augšupvērsto inovāciju virzīšanas izpratnei.

Lai iekļautos un darbotos **profesionālā kopienā**, indivīdi iziet ilgstošu, definētu un posmos iedalītu formālu apmācību, apgūstot gan nekodētas, gan kodētas zināšanas, un iegūst oficiālu kvalifikāciju, kas var sniegt pieeju relatīvi augstam statusam un apmaksai. Statuss un apmaksas gan pēdējā laikā mainās, īpaši publiskajā sektorā. Piemēram, tiek plaši atzīmēts, ka akadēmiskajā pasaulē ir aizvien vairāk īstermiņa kontraktu, rodas aizvien vairāk zema statusa pozīciju un vairojas nošķirumi starp dažādiem darbinieku veidiem (Jacob & Hellstrom 2003; Deem et al 2007). Jāuzsver, ka, lai gan daļu zināšanu var iegūt individuālu akadēmisku studiju veidā, daļa tiek iegūta, tikai mācoties no prakses (piemēram, pētījums par primārās aprūpes ārstiem (Gabbay & le May 2005, citēts Amin & Roberts 2008)). Var apgalvot, ka arī zinātnieku kā profesionāļu veidošanās procesā daļa zināšanu ir nekodētas un var tikt apgūtas, tikai praktiski piedaloties kopienas dzīvē. Šī līdzdalība tiek īstenota, lietojot kopienai raksturīgo valodu un artefaktus un tādējādi apgūstot iedibinātos attiecību principus un modeļus, nerakstītus likumus,

smalkas zīmes, pieņēmumus un pasaules uzskatu (Amin & Roberts 2008). Līdzīgi kā arodu kopienās arī zinātniskajā kopienā liela nozīme ir materiālajiem un tehnoloģiskajiem artefaktiem. Arī sociālā mijiedarbe var daļēji atgādināt arodu kopienas, kur zināšanas tiek iegūtas pakāpeniski, sākot no perifēras līdzdalības, kur būtiskas zināšanas sniedz ne tikai „meistari”, bet arī perifēro dalībnieku (piemēram, doktorantu) mijiedarbe (turpat).

Daudz kas mainās tad, kad indivīdi ir apguvuši sākotnēju zināšanu bāzi. Paplašinās ārējā profesionālā mijiedarbe, un caur virtuāliem tīkliem var tikt gūta pieeja citiem profesijas pārstāvjiem – šis aspekts attiecībā uz akadēmisko pasauli saistījies pētnieku uzmanību (piemēram, Jacob & Hellstrom 2003). Amins un Roberts secina, ka, iegūstot profesionālo statusu, indivīdi var vairs tik ļoti nepaļauties uz sākotnēji veidotajām spēcīgām sociālajām saitēm un plašāk izvērst vājo, mazāk personīgo saišu sekmētu zināšanu ieguvī, piemēram, ārējos profesionālajos tīklos (turpat). Vienlaikus šādu tīklu esamība veido nozīmīgu autonomijas resursu; kā tiek atzīmēts, tas ir faktors, kas padara profesionāļu vadīšanas darbu visai sarežģītu, prasot īpašu vadības stratēģiju izmantošanu (Courpasson 2000; Scarbrough 2006).

Šī promocijas darba kontekstā nozīmīga ir atziņa, ka profesionālajās kopienās inovācijai ir tendence būt **inkrementālai**, nevis radikālai (piemēram, Hodkinson & Hodkinson 2004 pētījums par skolotāju prakses kopienām). Radošākas izpausmes izraisa kontakti ar citām prakses kopienām, piemēram, daudznozaru aģentūru darbībā veselības aprūpē (Lathlean & le May 2002). Sektoros, kuros sadarbojas daudzveidīgas profesionālās grupas, inovācijas var notikt plašākā saturiskā un formu daudzveidībā. Vienlaikus ir svarīgi atzīmēt, ka pati profesionālo kopienu esamība var būt barjera radikālākām inovācijām, piešķirot privilēģētu lomu noteiktam (plaši akceptētam) zināšanu kopumam un tiecoties to aizsargāt (Amin & Roberts 2008; Hamilton 2006). Minētie autori secina, ka, lai gūtu atbalstu no plašākas profesionālās kopienas, inovācijai jābalstās uz esošo kanonu un jāstiprina *status quo* (Amin & Roberts 2008); jānodrošina identitāšu un profesionālo robežu sargāšana (Currie & Suhomlinova 2006 par veselības aprūpes sistēmas institūcijām Lielbritānijā).

Tiek atzīmēts, ka profesionālā darbība (ārsti, arhitekti, izglītības darbinieki u.c.) bieži tiek veikta lielās, hierarhiskās organizācijās, kas bieži ir daļa no publiskās sistēmas – šāds konteksts var ierobežot profesionāļu pašnoteikšanos un prakses attīstību (Amin & Roberts 2008).

Kas būtu uzskatāms par profesionālu prakses kopienu universitātes gadījumā? Pēc promocijas darba autores domām, acīmredzams tās pamats būtu piederība noteiktai zinātnes disciplīnai, ko kā spēcīgu piederības faktoru atzīmē virkne pētnieku (Becher & Trowler 2001; Blackmore & Kandico 2011; Lam 2010). To padziļina vai izveido tai papildu līmeni prakses īstenošana specifiskā vietējā organizatoriskā formā – nodaļā, katedrā, mācībspēku grupā utt. Arī augstākā līmeņa administrācija var veidot atsevišķu prakses kopienu (Amin & Roberts 2008). Bieži tiek

atzīmēts arī akadēmiskajā vidē strādājošo vadītāju duālais stāvoklis – vienlaicīga piederība gan administratoru kopienai, gan savas disciplīnas kopienai (piemēram, Deem et al 2007). Tas ir nozīmīgs apsvērums, jo inovācijas virzīšanā šis duālais stāvoklis var būt resurss vai šķērslis inovatoriem – atkarībā no tā, kādai kopienai tuvāki ir inovācijas iniciatori.

Universitāšu gadījumā zināmu plašāka profesionālās kopienas kopīguma pamatu veido arī profesionāļu iesaiste studiju procesa īstenošanā; pēc promocijas darba autores domām, „pasniedzējs” un „students” ir vienojošs diskurss, kas var ļaut līdz zināmai robežai saprasties dažādu zinātnes disciplīnu pārstāvjiem. „Pasniedzēju” profesionālais kopīgums varbūt nav gluži kopienas ciešumā, bet var būt zināms resurss. Kopīgumam gan ir arī ēnas puses: prakses kopienas var kļūt noslēgtas un pretoties pārmaiņām (Amin & Roberts 2008).

Savukārt dinamiskumu profesionālo kopienu situācijai piešķir tas, ka piederība tai var būt arī nozīmīgs tās dalībnieku **autonomijas resurss**, sniedzot izeju uz daudz plašāku komunikāciju - dodot indivīdiem piekļuvi zināšanām, kas ir ārpus konkrētās organizācijas. Tas potenciāli rada iespēju arī **alternatīvu** prakses interpretāciju un identitāšu veidošanai. Tomēr promocijas darba autore uzskata, ka tas notiek tikai tad, ja par kopienas mērķi izvirzās specifisku jaunu zināšanu radīšana, tas ir, papildus profesionālā kanona un rutīnu uzturēšanas un inkrementālas prakses attīstīšanas loģikai iedarbojas cita – stratēģiski virzīta radikāla „izrāviena” loģika.

Amins un Roberts sauc šādas grupas par **ekspertu vai radošajām** prakses kopienām un norāda uz atšķirīgu zināšanu un sociālo dinamiku, salīdzinot ar profesionālajām prakses kopienām. Šādu kopienu pamatā ir ekspertu zināšanas apvienojumā ar radošumu, kopīgai darbībai īstenojoties ievērojamas autonomijas apstākļos relatīvi vāji strukturētā, egalitārā organizatoriskā vidē (Amin & Roberts 2008). Šādai kopienai var būt dažādi organizatoriskie izkārtojumi: īpaša struktūrvienība, tīklojums, projektā balstīta kopiena vai starporganizāciju veidojums, taču visos gadījumos var gaidīt saikņu un prakšu iziešanu ārpus vienas organizācijas robežām (turpat). Šādas kopienas **mērķis** ir radīt jaunas zināšanas, tai jāsadzīvo ar ievērojamu nenoteiktības un pat pretrunīguma pakāpi un jāspēj šo pretrunīgumu mobilizēt, salāgot, izmantot rezultātu ieguvei (Lindkvist 2005). Jāprecizē, ka vienā organizācijā var sadzīvot gan profesionālajai, gan radošajai prakses kopienai piederīgi indivīdi (piemēram, Creplet et al 2001 pētījums par uzņēmējdarbības konsultantiem) – vieni pielieto jau esošas profesionālās zināšanas jaunās situācijās, otri rada iepriekš nebijušas zināšanas, prasmīgi iesaistoties mijiedarbēs ar kolēģiem un klientiem.

Amins un Roberts norāda, ka ekspertu kopienās ir daudz „strukturēta haosa” un zināms ir tikai vispārīgākais mērķis; neizdošanās varbūtība ir ievērojama, taču dalībniekus motivē iespēja atrisināt komplicētu problēmu, mijiedarboties ar labākajiem savā jomā; attīstīt savas prasmes nākotnes projektiem. Piederību ekspertu kopienai veido kopīga zinātkāre un interese,

orientēšanās uz mērķi, arī ētiska atbildība (Amin & Roberts 2008). Šādā vidē cilvēkiem bieži piemīt harizma, empātija, izteikta loģika, līderība – šīs iezīmes veido daļu no profesionālās identitātes un reputācijas, kas nav atdalāmas no acīmredzamajām ekspertu prasmēm (Creplet et al 2001). Gernots Grabhers uzsver kolēģu atzinības, profesionālās reputācijas un īpašas darba ētikas nozīmi, kur dalībnieki par vērtību uzskata nevis personīgās saiknes, bet lojalitāti risināmajai problēmai (Grabher 2004). Šādas kopienas raksturo arī īpaši brīva, neformāla un radošumu rosinoša vide, kas tiek kultivēta dažādos veidos (turpat).

Promocijas darba autores skatījumā universitātes gadījumā var pastāvēt dažādas pārejas starp profesionālajām kopienām un radošajām kopienām; iespējams, radošā kopienā var iesaistīties tikai atsevišķi īpaši motivēti indivīdi, taču visi akadēmiskie darbinieki tā vai citādi pieder profesionālajai kopienai. Vienlaikus var sagaidīt, ka atsevišķās jomās – piemēram, mākslā – pašas profesionālās kopienas prakses veids, normas un attiecības ir tādas, kas raksturīgas ekspertu/radošai kopienai (abi jēdzieni saplūst).

Tā kā radošas kopienas darbības priekšnoteikums ir ievērojama autonomijas pakāpe, promocijas darba autore pieņem, ka augšupvērstu inovāciju virzīšanai no šādām kopienām universitātes gadījumā būs raksturīgas īpatnības, iespējams, tiks piedāvātas organizācijas kontekstā radikālākas idejas. Autore pieņem, ka viens no izplatītākajiem autonomijas pamatiem ekspertu/radošajā kopienā ir ārēji finansēts projekts. Projektu stiprā puse - autonomija un iespējama dalībnieku daudzveidība – uzskatāma par inovāciju stimulējošu faktoru, jo ļauj veidoties jaunām, no ierastās kārtības atšķirīgām praksēm (Scarborough & Swan 2008).

Interesanti, ka vēl nesen uzskatīja, ka projekti nevar būt prakses kopienas, jo tajās nevar veidoties spēcīgas saiknes, ilgstoša līdzdalība, kopīgas identitātes (Scarborough & Swan 2008). Vienlaikus arī šie autori tomēr atzīst, ka projektu ietvaros var veidoties zināms kopīgums – īpaši tad, ja projekts ir ilglaicīgs, komanda veidojas saskaņā ar prakses attīstības loģiku un rezultātā tiek radīts kaut kas jauns (turpat). Arī Grabhers noraida agrāk izplatīto organizāciju pētnieku pieņēmumu, ka projekti ir atrauti no vēstures un konteksta – gluži pretēji, tie ir nesaraujami savijušies ar organizācijas un sociālo kontekstu, kas sniedz tiem cilvēkresursus, reputāciju un leģitimēšanas instrumentus (Grabher 2004). Noslēgumā jāatzīmē, ka Leiva (Lave 2008) pamatoti norāda, ka prakses kopienas dalībniekiem, kas iesaistīti kopīgā praksē, jau ir raksturīga piederība arī dažādām citām kopienām, viņu dzīvē ir daudzējādi/daudzveidīgi konteksti, identitātes ietekmē arī dzimtes, šķiras, citi vēsturiski un sociāli aspekti. Līdz ar to, pēc promocijas darba autores domām, ekskluzīvu piederību vienai noteiktai kopienai meklēt nav pamata – kā arī uzskatīt kādu no kopienas organizatoriskajām formām (piemēram, projektu) par izolētu no konteksta.

Turpmāk autore detalizētāk pievēršas varas attiecībām un to ietekmei uz situēto mācīšanos Leivas un Vengera modeļa kontekstā, komentējot tajā ietverto varas aspekta klātbūtni, iezīmējot un pievienojot trūkstošos elementus.

#### **2.2.4. Varas aspekti situatīvās mācīšanās teorijā**

Būtiski ir norādīt, ka, lai gan vēlīnākos gados situatīvās mācīšanās un prakses kopienas idejas ir guvušas ļoti plašu pielietojumu, virkne autoru atzīmē, ka sākotnējā ideja ir izmantota, pieklusinot tādu nozīmīgu tās aspektu kā nevienlīdzīgu pieeju resursiem un no tās izrietošo mācīšanās dinamiku (Contu & Wilmott 2003; Boonstra & Gravenhorst 1998; Clegg et al 2010). Akadēmiskajos darbos bieži ticis akcentēts kopienas, harmonijas, saliedētības aspekts. Jāpiebilst, ka tas attiecas ne tikai uz situatīvās mācīšanās teorijas attīstību; arī organizāciju mācīšanās literatūrā ir pārsteidzoši pieticīgas atsauces uz varas ietekmi.

Turpmākie Leivas un Vengera ideju lasījumi, kā jau atzīmēts, ir lielā mērā akcentējuši kopīguma aspektu, pavēršot līdzdalību kopienā par sava veida akulturācijas procesu, neanalizējot apgūstamo/valdošo normu un vērtību vēsturisko un situēto dabu – kādā procesā un kāds „kopīgais” kļuvis par kopīgu (Contu & Willmott 2003). Akcentējot situatīvās mācīšanās teorijas instrumentālos aspektus (kā identificēt un optimizēt mācīšanās prakses), teorija lielā mērā pārvērsta par tehnokrātisku rīku zināšanu menedžmentam (turpat), atstājot novārtā tās analītisko potenciālu.

Arī sākotnējās idejas veidotāja Džīna Leiva (*Jean Lave*) pēcvārdā grāmatai „*Community, economic creativity, and organisation*” (Amin & Roberts 2008) kritiski vērtē piegludināto teorijas lasījumu. Leiva norāda, ka, izņemot no konteksta pretrunas, kas izriet no politiski ekonomiskiem un institucionāli strukturējošiem kultūras elementiem, izveidojas nepamatoti idilliska aina. Atrašanās perifērijā nozīmē neskaidrību un nedrošību - ienācējs vēlas gūt pieeju resursiem un statusam un ne vienmēr to izdodas panākt, savukārt resursu turētāji nevēlas piešķirt pārāk lielu pieeju un tiecas saglabāt kontroli pār to. Kopīga līdzdalība ir vieta, kur tiek izspēlētas atšķirības un atklāts kopīgums, atklājas savstarpējas bailes un vajadzība vienam pēc otra. Kā norāda Leiva, prakses kopiena nav lieta, kas pastāv un ko meklēt – tas ir analītisks skatupunkts, tas ir jautājums „kā neviendabīga prakse ar tik atšķirīgām interesēm un lomām var kļūt par vietu, kur visi piedalās vienā praksē?” (turpat:291). Daudzveidība, kompleksitāte un konflikts, pēc Leivas, ir kopienu vienojoši elementi, un viņa rosina veidot daudz niansētāku valodu šo atšķirību apzīmēšanai un skaidrošanai - tādējādi norādot uz to, ka „atšķirības” ir daudzveidīgākas un nozīmīgākas, nekā to varēja secināt no sākotnējā situatīvās mācīšanās teorijas izklāsta.

Leiva un Vengers raksturo varu situatīvās mācīšanās procesā kā **spēju sekmēt vai kavēt līdzdalību** prakses kopienā, ko atspoguļo jēdziens „leģitīma perifērā līdzdalība” (Contu & Willmott 2003) – kad pieredzējušie un resursus kontrolējošie sociālā kopuma dalībnieki sniedz jaunpienācējiem tādu leģitimitātes pakāpi, lai viņiem būtu iespēja iegūt pieredzējušāko kopienas dalībnieku zināšanas – taču kontrolējot šīs ieguves nosacījumus. Kā norāda Leiva un Vengers, mācīšanās iemieso „prakses kopienas strukturālos raksturlielumus” (Lave & Wenger 1991) – raksturīgo sociālo nošķirumu ietekmi uz pieeju resursiem, t. sk. noteiktu aktivitāšu veidiem, tehnoloģijām utt. Diemžēl Leiva un Vengers tikai norāda uz šo īpatnību, bet paši savā analīzē tai pievēršas maz (Contu & Willmott 2003).

Piešķirot cita kopienas dalībnieka veiktajai darbībai noteiktu nozīmi un nostiprinot to ar savas lomas **autoritāti**, aģenti ietekmē šo dalībnieku un viņu zināšanu iespējas gūt plašāku iesaisti kopienā, līdz ar to lielāku kompetenci un pievilcīgāku dalībnieka identitāti. Citējot Leivu un Vengeru, „mācīšanās iespējas nosaka tieši prakses sociālā struktūra, tās varas attiecības un leģitimitātes nosacījumi” (Lave & Wenger 1991:98). Pārfrāzējot šī promocijas darba jēdzienos, AVI virzīšanu ietekmē tas, kādas ir inovācijas rosinātāju iespējas un zināšanas līdzdalībai un sekmīgām mijiedarbēm ar tiem, kas var leģitimēt viņu AVI un pavērt ceļu tās īstenošanai.

Jānorāda būtiskais apstāklis, ka iespēja pilnībā kontrolēt mācīšanās procesu pat no akadēmiskās vides atšķirīgā – rutinizētā industriālā vidē – ir **ierobežota**. Alesija Kontū un Hjū Vilmots (Contu & Willmott 2003), atvasinot idejas no situatīvās mācīšanās teorijas, piedāvā prakses analīzi, kas parāda, kā kontrolei pakļautie profesionāļi uztur alternatīvas identitātes un alternatīvas mācīšanās prakses. Profesionāļi rada savas autonomijas telpu, veidojot radošas pieejas praksei, lepojoties ar savām improvizācijas spējām un praktiskajām zināšanām un savstarpēji daloties ar sekmīgiem risinājumiem. Kontū un Vilmota analīze demonstrē prakses kopienas kā **alternatīvu zināšanu radīšanas** un uzturēšanas vietas nozīmi. Tas apstiprina, ka nevienu praksi nav iespējams pilnībā kodificēt un pakļaut (pat ja tiek izstrādāti aizvien jauni paņēmieni, kā to uzraudzīt, novērtēt un aprakstīt procedūru vadlīnijās). Šie secinājumi ir nozīmīgi promocijas darba kontekstā.

Pēc autores domām, Kontū un Vilmots ar situatīvās mācīšanās teorijas palīdzību demonstrē paralēlu loģiku pastāvēšanu organizācijā, un šādas alternatīvas loģikas uzturēšanas instrumentu – prakses kopienas. Savukārt autores izvirzītais jautājums prasa noskaidrot, vai un kā notiek atšķirīgas vai līdzīgas loģikas pārstāvošo aģentu mijiedarbe, virzot jaunas zināšanas un meklējot to atzīšanu, leģitimēšanu. Iepriekšējā nodaļā autore skatīja teorētiskos skaidrojumus AVI virzītāju mijiedarbēm ar formālo varu; savukārt situatīvās mācīšanās teorija var palīdzēt saprast virzīšanas nepieciešamību un dinamiku kopienā, meklējot pieņemšanu no **prakses kopienas autoritatīvāko dalībnieku** puses.

Attiecībā uz prakses kopienas iekšējo dinamiku, „**vara**” no vienas puses saistāma ar profesionālu autoritāti, kas balstīta atzinībā no kopienas puses, un sniedz papildu iespējas interpretāciju ietekmēšanai, tai skaitā arī to deleģitimēšanai. No otras puses, arī autoritāte ir sociāli konstruēta un var tikt nostiprināta vai apšaubīta ikvienā mijiedarbē. Prakses kopienas dalībnieki, kas līdzdalībā spēj uzkrāt stratēģiskas situatīvas **zināšanas** un izmantot vides īpatnības, arī gūst zināmu varu. Piemēram, zināšanu izmantošanu rīcībā var sekmēt vairāku loģiku līdzāspastāvēšana prakses kopienas ārējā vidē, resursi un atbalsts no citām kopienām (piemēram, ārējiem, nacionāla vai starptautiska mēroga).

**Apkopojot**, pēc promocijas darba autores domām, atbilde uz jautājumu par AVI virzīšanas iespējām universitātē ir saistāma ar divām sfērām. No vienas puses, runa ir par organizāciju kā formālu varas un leģitimēšanas struktūru, kurā pretsvaru sniedz profesionālās autonomijas norma (rada iespējas kontrolēt zināmu prakses daļu, meklēt resursus un uzturēt saiknes ārpus organizācijas) un heterogēnā institucionālā vide (rada iespējas manevrēt ar leģitimēšanas avotiem). No otras puses, AVI virzīšanai būtiski ir tas, ka organizācija ir kopienas kopiena, kur nepieciešami interpretāciju salāgojumi arī ar profesionālajām autoritātēm un citiem kopienas dalībniekiem. Abos gadījumos AVI virzošajiem aģentiem nepieciešamas stratēģiskas **zināšanas** par to, kas ir atbilstoši un pieņemami (leģitīmi) konkrētajā kontekstā, spēja izmantot zināšanas rīcībā – izmantojot **leģitīmas** virzīšanas stratēģijas nepieciešamā formālā vai prakses kopienas atbalsta gūšanai vai pieņemot lēmumu īstenot iniciatīvu **ārpus šādu** salāgojumu sfēras.

### 2.3. Teorētiskā sintēze

Promocijas darba teorētiskā daļa veido pamatu empīriskā pētījuma veikšanai, lai analizētu augšupvērstu inovāciju virzīšanas īpatnības universitātēs Latvijā.

Teorētiskā literatūra šajā promocijas darbā pilda divas funkcijas: pētījuma sākumā tā bija resurss dažu fokusējošo/izgaismojošo (angļu val.: *sensitising*) jēdzienu izvēlei, kas sniedz vispārīgu ievirzi empīriskajam pētījumam; savukārt vēlākā posmā autore izmantoja literatūru no vairākām teoriju jomām, lai padziļinātu un izgaismotu empīrisko datu analīzē izveidotās teorētiskās kategorijas, to savstarpējās saiknes. Tādējādi pētījumu raksturo induktīvā loģika, kur kodi un jēdzieni tiek identificēti datos, un tad ievietoti aktuālās literatūras kontekstā (Charmaz 2000).

Sākotnējie teorētiskie jēdzieni ir augšupvērstā inovācija, inovācijas vērtības interpretācijas konstruēšana/nozīmju salāgošana, strukturālā vara, prakses kopiena, profesionālā autonomija, identitāte un piederība.

Empīriskajā pētījumā iegūto datu analīze deva iespēju īstenot šo jēdzienu sintēzi un izveidot augšupvērstas inovācijas virzīšanas konceptualizāciju.



Promocijas darbā AVI virzīšanas analīzē autore izmanto situatīvās mācīšanās teoriju (Amin & Roberts 2008b; Contu & Willmott 2003; Fuller et al 2005; Handley et al 2006; Hodgkinson & Hodgkinson 2004; Lave & Wenger 1991; Oborn & Dawson 2010; Swan, Scarbrough & Robertson 2002; Wenger 1998) un padziļina literatūru par augšupvērstām inovācijām universitātēs (Cummings et al 2005; Hannan & Silver 2000; Findlow 2008; Kezar 2012; Kezar et al 2011; Lam 2010; Lester & Kezar 2012; McKenzie et al 2005; Trowler 2001; Whitworth 2012; Wisniewski 2000). AVI universitātēs pievērsts relatīvi daudz mazāk uzmanības nekā strukturālās varas iniciētām pārmaiņām (arī promocijas darba autores pieminētie autori reti pievēršas AVI tiešā veidā), tātad tiek pievērsta nepietiekama uzmanība nozīmīgam universitāšu attīstības resursam.

Saskaņā ar situatīvās mācīšanās pieeju, AVI virzīšana tiek skatīta kā mācīšanās – sociāla un situatīva; primāri tās ir aģentu mijiedarbes interpretāciju/nozīmju saskaņošanai (angļu val.: *negotiation of meaning*) (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998), kur katra puse tiecas ietekmēt otras interpretāciju. Jāatzīmē, ka situatīvās mācīšanās literatūra mēdz pārāk akcentēt kopīguma izpausmes un salīdzinoši retāk skata salāgošanas dinamiku, atsevišķu grupu stratēģijas, īpaši multiplu piederību kontekstā. Autore nav sastapusi šīs pieejas izmantošanu inovāciju analīzē akadēmiskajā vidē; vistuvākais promocijas darba pieejai šķiet 7. Ietvarprogrammas pētījums SOLINSA, kas skatījis neformalizētus inovāciju un mācīšanās tīklus lauksaimniecībā kā inovāciju nišas, savietojot situatīvās mācīšanās pieeju ar pāreju vadības (angļu val.: *transition management*) teoriju.

Promocijas darbā īstenotā AVI virzīšanas analīze, izmantojot situatīvās mācīšanās teorijas perspektīvu, dod iespēju akcentēt tās dinamisko, procesuālo būtību, kas savieno gan prakses, attiecību un identitāšu uzturēšanu, gan to pārveidi specifiskā kontekstā sakņotu sociālu mijiedarbju gaitā. Vienlaikus svarīgi, ka AVI virzīšana var notikt, gan tiecoties ietekmēt organizācijas formālās varas, gan profesionālo kopienu dalībnieku interpretācijas. Formālās varas lomas analīzei būtiski, ka virzāmā inovācija ir „augšupvērsta”.

„Augšupvērsta” inovācija literatūrā par universitāšu inovācijām tiek definēta visai nenoteikti, kā galveno kritēriju izvirzot iespēju (vai tās neesamību) tiešā veidā izmantot pakļautības attiecības, formālus administratīvus instrumentus jaunu ideju virzīšanai. Autore uzskata, ka, lai gan strukturālās varas pārstāvjiem un „ierindniekiem” patiešām ir atšķirīgs līdzekļu arsenāls, nošķīrumi ir daudz komplicētāki un izriet no vienlaicīgas piederības organizācijai un vienai vai vairākām prakses kopienām. Vienlaikus nošķīrums tikai pēc pieejas administratīviem līdzekļiem novērš uzmanību no akadēmisko prakšu lokālā līmeņa, aizvedot analīzi arī pārvaldības līmenī, kur darbojas atšķirīga loģika. Līdz ar to šajā darbā AVI tiek definēta kā iniciatīva, kura rodas

**vietēja** līmeņa praksē un kuras īstenošanas iniciatoriem nav strukturālas varas līdzekļu panākt citu aģentu līdzdalību vai atbalstu iniciatīvas īstenošanai.

Būtisks ir jautājums par AVI pakāpi – inkrementāla vai radikāla. Literatūrā par AVI universitātēs uzsvars tiek likts, no vienas puses, uz „aktīvismu” (ASV gadījumu empīriskie pētījumi), kas ir tuvāks sociālo kustību loģikai (Kezar 2012), vai – no otras puses – runa ir par individuālām inkrementālām, galvenokārt studiju procesa inovācijām. Savukārt autore uzskata, ka arī mazāk radikālu ideju pieņemšana universitātēs nebūt nav pašsaprotama, līdz ar to neaizpildīta niša ir iniciatīvu daudzveidības identificēšana. Tāpēc autore iekļauj pētījumā iniciatīvas ar dažādu formalizācijas nepieciešamību, salāgojumu plašumu, loģiku, dažādiem organizatoriskajiem risinājumiem u.c.

Literatūrā par AVI (īpaši „aktīvisma” paveidu) mēdz būt norādes gan uz neviennozīmīgo sadarbību ar formālo varu, gan inovatoru domubiedru kopienu neviennozīmīgajām attiecībām, taču pietrūkst analīzes, kurā tiktu skatīta AVI virzīšana gan no prakses kopienu, gan hierarhiskas organizācijas loģikas integrēšanas viedokļa. Sekmīgi AVI virzītāji prasmīgi izmantotu tādas stratēģijas, kas leģitimē piedāvāto inovāciju kā atbilstošu organizācijas mērķu sasniegšanai un izmanto formālās varas iespējas – un vienlaikus ņem vērā iespējas vai šķēršļus, ko sniedz piederība profesionālajām kopienām. **Tādējādi AVI virzīšana ir mijiedarbe gan ar strukturālo varu, gan vienas vai vairāku prakses kopienu dalībniekiem.**

Sadarbība ar formālo varu AVI virzīšanā ir nozīmīga, jo noteiktas iespējas un resursi, kas vajadzīgi inovācijas īstenošanai, tiek kontrolēti administratīvi; no strukturālās varas pozīciju puses notiek arī zināma identitāšu regulēšana (piemēram, caur cilvēkresursu politiku, novērtēšanām, slodžu sadalījumu). Tie ir faktori, kas ietekmē iespējas tādai līdzdalībai un tādas identitātes izpausmēm, kas ir svarīgi inovatoriem. Tāpēc autore uzskata, ka AVI virzīšanā iesaistīto aģentu „dubultā pilsonība” (organizācija un prakses kopienas) ir būtiskas AVI izpratnei universitātēs.

Tādējādi, promocijas darba galvenais pētāmais process ir AVI virzīšana (interpretāciju salāgojumu veicināšana), analizējot gan profesionālo kopienu, gan organizācijas dimensiju. Tas savieno divas nošķirtas literatūras kopas – par inovāciju virzīšanu organizācijās (parasti biznesa vidē) un par inovāciju potenciālu, kas piemīt prakses kopienām.

AVI virzīšana organizācijās parasti tiek skatīta kā noteiktu organizācijas un prakses kopienu normu un vērtību īpatnību izmantošana (nenoteiktība, pielāgojamība, dažādu loģiku līdzpastāvēšana). Var nošķirt noteiktus stratēģiju tipus, ko izmanto AVI virzīšanai, atkarībā no tā, kādā mērā inovatori cenšas pielāgoties dominējošajām institucionālajām normām, tiecas tās pārveidot vai meklēt atbalstošākus segmentus organizācijas iekšienē. Parasti konstatē, ka dominē pielāgošanās (angļu val.: *conforming*). Autoresprāt, universitātes vidē norises ir daudz

komplīcētākas – savijas gan ārējas, gan iekšējas leģitimēšanas vajadzības, gan daudzveidīgu kopienu pārklāšanās, gan hierarhijas diktētas īpatnības (lomu robežas), gan atšķirīgas loģikas – akadēmiskā, uzņēmējdarbības u.c. Inovāciju institucionālā mājvieta šajā pētījumā ir hierarhiska, profesionāla organizācija ar spēcīgu kultūru, taču tā ir arī heterogēna un daudzējādā ziņā ambivalenta. Tāpēc empīriskajā pētījumā autore saglabā atvērtību, ļaujot, lai dati parāda AVI virzīšanai būtiskus nošķirumus un stratēģijas, kas ir svarīgas analizētajiem mikro-gadījumiem, un atvasinot modeļus un to īstenošanas iznākumus no datiem, nevis teorētiskiem pieņēmumiem.

Par būtisku jēdzienu, kas var skaidrot jau pieminēto *manevra* iespēju universitātē, autore uzskata profesionālo autonomiju. Svarīgi, ka tā darbojas gan individuālā, gan kolektīvā līmenī, ar atšķirīgiem efektiem. No vienas puses, tās jēdziens var palīdzēt skaidrot indivīdu proaktīvas rīcības iespēju un iniciatīvu virzīšanas sekmīgumu, no otras puses – kopienas kolektīvo pasivitāti, pretestību, esošās statusu un lomu kārtības saglabāšanu. Autore uzskata, ka šo jēdzienu saglabāšana analīzes fonā ir lietderīga. Tas sasaucas arī ar situatīvās mācīšanās teorijā tik svarīgo prakses kopienas jēdzienu. Prakses kopienu raksturo kopīga atbildība par prakses turpināšanos, kopīgu repertuāru un prakses uzturēšana, taču svarīgi – un literatūrā to nošķir (piemēram, Amin & Roberts 2008b) – ka prakses kopienu veidi funkcionē **atšķirīgi**, attiecībā uz zināšanu radīšanas mērķi. Profesionālās kopienas tiek saistītas ar dominējošu interesi par esošā stāvokļa saglabāšanu, kamēr ekspertu vai radošās prakses kopienas vienojas ar mērķi iegūt jaunas, pat radikāli jaunas zināšanas. Literatūrā tiek atzīmēts, ka vienas organizācijas ietvaros var būt gan viena, gan otra veida kopienas; pēc autores domām, universitātes kontekstā nozīmīga ir arī **neakadēmisko** kopienu klātbūtne daudzās no inovācijām. Tāpēc autore uzskata par nepieciešamu analizēt to, kā universitātē dažādu veidu kopienās darbojas atšķirīgas stratēģijas attiecībā uz prakses pilnveidi un kolēģu pārliecināšanu par tās vērtīgumu.

Prakses kopienu darbības kontekstā strukturālās varas loma kļūst īpaši neviennozīmīga: arī formālās varas pārstāvis vienlaikus pieder profesionālajai, un pa laikam – arī ekspertu vai radošajai kopienai; attiecības starp „augšu” un „apakšu” nav vienvirziena. Vienlaikus, dalībniekus atšķirīgās pakāpēs ietekmē ārējā konteksta faktori. Arī literatūra par universitāšu pārmaiņām ASV, Lielbritānijā, Austrālijā, Skandināvijā daudzviet piemin drastiskos finansējuma samazinājumus, akadēmiskās un „jaunā menedžerisma” loģiku sadursmes u.c.; tāpēc būtiski noskaidrot, kādā mērā „izdzīvošana” Latvijas universitātēs ietekmē AVI virzīšanu, un kā virzīšanas procesa dalībnieki spēj vienoties par to, ko nozīmē ņemt vērā „izdzīvošanas” situāciju: tā var ietvert ierobežojumus, emocionālo spriedzi, skaidrojumu pasivitātei vai aktivitātei, formālās varas ierobežojumiem un vienlaikus interešu krustpunktiem. Autore pieņem, ka tas ir viens no būtiskākajiem apsvērumiem, kas ietekmē AVI virzīšanā iesaistīto

spēju salāgot interpretācijas par inovācijas vērtīgumu, tāpēc promocijas darbā tas tiek analizēts visai izvērsti.

Vienošanās par noteiktu sociālo parādību nozīmi aizved pie jautājuma par AVI virzīšanas stratēģijām. Kā norāda AVI universitātēs pētniece Adriāna Kīzera, inovāciju virzītāji izmanto visai daudzveidīgas formas, kas pa daļai ir līdzīgas sociālo kustību dalībnieku repertuāram. Autore pieņem, ka sociālām kustībām līdzīga aktīvisma pieredze Latvijas akadēmiskajā vidē ir praktiski neesoša (vismaz ikdienas prakses līmenī), līdz ar to virzīšanas formas būtu vēl korektākas un saplūstošākas ar institucionālajām normām par pieņemamām līdzdalības izpausmēm. Šeit pieminēšanas vērts jēdziens ir „prasmīgā integrēšana” (Suchman & Bishop 1999), kas norāda uz to, ka labākas izredzes ir mazāk radikāliem, bet sociāli prasmīgiem aģentiem. Kopumā, autore sagaida, ka virzīšanas stratēģijas atšķirsies atkarībā no AVI satura, inovācijas pakāpes, nepieciešamo salāgojumu plašuma u.c., veidojot zināmu spektru. Autores mērķis ir iezīmēt šo spektru.

Likumsakarīgs ir jautājums, kas zināmas mērenības/pieticīguma (“izdzīvošanas”) apstākļos universitātē notiek ar radikālām inovācijām. Literatūrā par organizācijām, arī tīklojumiem un sociālām kustībām bieži runa ir par drošas nišas atrašanu u.c. To varētu sagaidīt arī universitātē, iespējams, vēl daudzveidīgāk, jo aģentu profesionālā autonomija var nozīmēt iespēju reizēm visai radoši pārdalīt resursus. To var sekmēt piederība vairākām un atšķirīgām kopienām, un līdz ar to – pieeja dažādiem resursu avotiem. Būtisks aspekts ir arī akadēmiskā darba (jo īpaši pētniecības) vājā kontrolējamība. Tādējādi var sagaidīt gan hibrīdas organizatoriskas formas, gan daudzveidīgas alianses ārpus organizācijas u.c. – risinājumus, kas ļauj iziet ārpus organizācijas un profesionālās prakses kopienas ierobežojumiem. Autores mērķis ir identificēt šos risinājumus.

Piederībai vairāk nekā vienai kopienai ir nozīme arī indivīda līmenī, īpaši runājot par AVI virzīšanas iznākumiem un identitātes veidošanos. Šeit autore izmanto gan situatīvās mācīšanās teorijas idejas par jēgpilnas līdzdalības, piederības un identitātes saiknēm, gan arī ideju par dinamisku spriedzi starp organizācijas īstenotu identitātes regulēšanu un indivīdu īstenotu identitātes menedžmentu. Universitātes specifiskajā vidē pieprasīta vai vēlama var būt tāda veida identitāte, kas ir vāji savienojama ar to, kas ir svarīga inovatoram. Ja veidojas pretruna, tai tiek meklēti dažādi risinājumi. Būtiski, ka identitāte izpaužas rīcībā (situatīvās mācīšanās teorijas kontekstā autore to apzīmēs kā jēgpilnu līdzdalību) – konkrēti tādas līdzdalības iespējā, ko indivīds uzskata par vēlamu, atbilstošu un pieņemamu savas profesionālās identitātes kontekstā. Tāpēc autore uzskata par būtisku identificēt, ko nozīmē dažādi jēgpilnas līdzdalības veidi AVI iniciatoriem, kā tas ietekmē viņu identitāti un piederību organizācijai un dažādām prakses kopienām.

Identitātes analīzē nozīmīgs ir līdzdalības „izmaksu” jēdziens un dinamiska līdzsvara uzturēšana. No vienas puses, autonomais indivīds, kura idejas atbalsta domubiedru kopiena, var turpināt darboties arī tad, ja ārējā vide, organizācija un citi apstākļi liek iesaistīties tādās mijiedarbēs, kas ir vāji savienojamas ar indivīda profesionālo identitāti. No otras puses, izmaksas var kļūt arī nepieņemamas. Šis jautājums ir maz pētīts, arī šī darba ietvaros tam nav iespējas pievērst pienācīgu uzmanību, taču var sagaidīt, ka pastāv AVI virzīšanas iznākumu spektrs, kur nākamo potenciālo AVI virzīšanu ietekmētu tieši identitātes „izmaksas”. Autore uzskata par būtisku saistīt dažādu hibrīdu un organizācijai paralēlu risinājumu esamību tieši ar identitātes „izmaksām”.

Apkopojot, AVI virzīšana tiek skatīta kā dinamisks un daudzslāņains AVI vērtīguma interpretāciju salāgošanas process aģentu apzinātās un mērķtiecīgi virzītās sociālās mijiedarbēs, piederot vienlaikus gan hierarhiskai (taču heterogēnai) profesionālai organizācijai, gan vienai vai vairākām prakses kopienām. AVI iniciatoriem ir ierobežotas iespējas panākt vēlamu iesaisti vai atbalstu ar administratīviem paņēmieniem, taču ir iespēja izmantot citas iespējas leģitimēt savu piedāvājumu. Izšķiroša nozīme ir virzītāju situatīvajām zināšanām, kas ļauj panākt vēlamu ietekmi AVI interpretāciju salāgošanas procesā.

Arī strukturālās varas pārstāvju stratēģijas ir gan ierobežotas (ar profesionālo autonomiju un profesionālo kopienu ietekmi, „izdzīvošanas režīmu” un līdzdalību ārējas konkurences un leģitimitātes nodrošināšanā), gan kompleksas (to pašu apstākļu dēļ). Līdztekus AVI praktiskajam rezultātam, nozīmīgi ir inovācijas rosinātāju identitātes iznākumi, kas ietekmē plašāku pārmaiņu iespējas universitātē kā organizācijā, pastāvot iespējai, ka nākamajā reizē iniciatīvas tiek virzītas ārpus organizācijas un tādējādi mazinās pārmaiņu iespējas universitātē.

### 3. Pētījuma metodoloģija un empīriskais materiāls

Šajā promocijas darba daļā raksturota empīriskā pētījuma pieeja, pētījuma gaita, datu ieguves un analīzes metodes.

#### 3.1. Empīriskā pētījuma pieeja

Lai atbildētu uz galveno pētniecisko jautājumu „Kā notiek augšupvērstu inovāciju virzīšana universitātē, tās specifisko formālās varas, profesionālās autonomijas un profesionālo kopienu attiecību kontekstā?”, autore izmantoja konstrukcionisma datus pamatotās teorijas pieeju (angļu val.: *constructivist grounded theory*, Charmaz 2006). Tas nozīmē, ka pētījuma pieeja ir nevis meklēt cēloņus, lai prognozētu turpmāko, bet izprast nozīmes un saiknes pētāmajā informantu pieredzē, to iesakņotību plašākos sociālos kontekstos, attiecībās, situācijās. Sociālās parādības tiek skatītas kā procesuālas norises ar daudzveidīgām savstarpējam ietekmēm un zināmu devu nenoteiktības; arī analīzes process ir kontekstuāls, un autors atzīst, ka analīzes iznākums ir tikai viena no iespējamām interpretācijām (Charmaz 2006: 126-131).

Būtiskas šajā pieejā ir attiecības starp esošo teorētisko literatūru un pētījuma empīriskajiem datiem.

Sākotnējās literatūras izpētes mērķis ir identificēt būtiskākos jēdzienus attiecībā uz pētāmo parādību, šie „izgaismojošie, intensificējošie” (angļu val.: *sensitising*) jēdzieni palīdz ievirzīt lauka darbu (Blumer 1969, citēts Charmaz 2006), piedāvā plašu sākotnējo ideju ietvaru. Tie ir tikai provizoriski darba instrumenti. Pakāpeniski, analizējot empīriskos datus, tiek attīstīti specifiski jēdzieni, un esošā literatūra kļūst par resursu, kas izgaismo topošo datus pamatoto teoriju; autors salīdzina, kā topošā konstrukcija paplašina, izgaismo detaļas vai apstrīd citas esošās teorijas (turpat: 165). Līdz ar to vēlākos posmos cita teorētiskā literatūra tiek konkretizēta, un notiek teorētiska diskusija tikai attiecībā uz jēdzieniem, kuri atrasti empīriskajos datus; visos gadījumos būtisks ir tikai konkrētā empīriskā pētījuma jautājums, tajā identificēto jēdzienu precizēšana, salīdzināšana, pozicionēšana plašākā literatūrā (turpat: 167).

Promocijas darba pētījumā autore nonāca līdz šādai pieejai tikai laika gaitā; sākotnēji dominēja pretēja pieeja - mēģinājumi izveidot modeli, un tad to testēt lauka darbā. Šo posmu tagad var uzskatīt par noderīgu tāpēc, ka autore iepazīna plašu literatūras klāstu par universitāšu transformācijām, kas gan drīzāk attiecas uz makro-līmeni, tomēr izgaismoja dažas pētnieciskā jautājuma analīzei būtiskas parādības – ārējās vides spiedienu, profesionālās kopienas reakcijas u.c.

**Priekšizpētes** posmā (2009-2011) autore fokusējās uz jautājumu par universitāšu lomu maiņu, īpaši universitāšu centieniem veidot ciešākas saiknes ar praktiķiem, tautsaimnieciskās atdeves

pieprasījuma kontekstā. Dati, kas iegūti šajā posmā, nav tiešā veidā izmantoti promocijas darbā, taču veido vērtīgu neredzamu slāni – plašāku augstākās izglītības sektora attīstības raksturojumu. Šādu ievirzi noteica tēmas politiskā aktualitāte; vienlaikus „sadarbības ar praktiķiem” analizē autore saskatīja iespēju identificēt atšķirīgu normu un prakšu (tradicionālu un jaunu) sastapšanos, kas ļautu izgaismot varas attiecību īpatnības universitātē. Jāatzīst, ka šajā posmā autore zināmā mērā demonizēja „varas” aspektu, sagaidot, ka lauka darbā atklāsies liecības par jaunu iniciatīvu apspiešanu, konfliktiem un strukturālās varas dominēšanu. Zināmā mērā šīs gaidas uzkurināja arī dramatiskie pārmaiņu atainojumi empīriskajos pētījumos Lielbritānijas, ASV, Austrālijas u.c. universitātēs. Taču autores lauka darba dati parādīja daudz miermīlīgākas un vienlaikus arī daudz komplicētākas norises jaunu iniciatīvu virzīšanā. Sekojot pieredzējušo akadēmisko kolēģu padomam, autore nolika malā savas gaidas un nolēma sekot tikai empīriskajiem datiem.

**Promocijas darba pētījuma** posmā (2011-2013), vācot empīriskos datus promocijas darbā izvirzīto pētniecisko jautājumu kontekstā, autore īstenoja būtisku fokusa maiņu: par sākumpunktu kļuva empīriskā pētījuma dati, kuru ieguvu sākotnēji ievirzīja tikai daži teorētiskie jēdzieni – vara, profesionālā autonomija, augšupvērsta inovācija, prakses kopienas, leģitimēšana. Turpmāk teorētiskā literatūra tikai izmantota, lai precizētu no empīriskajiem datiem izrietošās konceptuālās idejas, dotu ierosmi saikņu meklēšanai, skatot augšupvērstu inovāciju virzīšanu universitātē kā heterogēnā (gan publiska, gan ienākumus gūstoša!) hierarhiskas un autonomas telpas hibrīdā, aģentiem mijiedarbīgi saskaņojot interpretācijas par piedāvājamo inovāciju vērtību un leģitimitāti. Citiem vārdiem, datu analizē notika pastāvīgs dialogs ar teorētisko literatūru. Promocijas darba pētījuma sīkāk veikšana raksturota apakšnodaļā 3.4.

Autore atzīst, ka pilnīgākai konstrukcionisma perspektīvas izmantošanai datus pamatotās teorijas izveidē būtu bijusi nepieciešama vēl ilgstošāka datu ieguve, atgriežoties pie informantiem dziļākai saikņu izstrādei, taču kopumā autore uzskata, ka iegūts visai bagātīgs, piesātināts materiāls.

### **3.2. Teorētiskas literatūras analīze un teorētiskā modelēšana**

Datos pamatotās teorijas veidošanas gaitā autore izmantoja sekojošas teoriju jomas, kas bija noderīgas gan sākotnējo jēdzienu identificēšanai, gan plašākai sektora procesu izpratnei, gan arī empīriskajā pētījumā identificēto saikņu interpretēšanai:

- Zināšanu sociālās radīšanas veida pārmaiņas (1. modelis un 2. modelis): sociālo mijiedarbju paplašināšanās zināšanu radīšanā, lietošanā un izplatīšanā, universitāšu lomu attīstība 21. gs. sākumā (GLOBĀLIE zināšanu procesi, kas ietekmē universitāšu

darbību); jaunais menedžerisms un universitāšu pārmaiņas: ekonomiskās loģikas ienākšanas universitāšu pārvaldībā, šo prakšu ietekme uz universitāšu darbību zināšanu radīšanā un izplatīšanā, „audita kultūras” ietekme uz organizācijas spēju pieņemt inovācijas; publiskās organizācijas un to darbības īpatnības;

- Inovācijas un to virzīšanas dinamika, t.sk. universitāšu vidē; augšupvērstu inovāciju īpatnības;
- Situatīvā mācīšanās un prakses kopienas: jēgpilnas līdzdalības, zināšanu un identitātes savstarpējās saiknes, iekļaušana un izstumšana no līdzdalības kā varas raksturojums; dažādu prakses kopienu veidi un to īpatnības, potenciāls inovāciju veidošanā un virzīšanā;
- Vara, profesionālā autonomija un leģitimitāte: strukturālā vara profesionāļu organizācijā; profesionāļu autonomija: individuāla, kolektīva, kritiskās prakses; leģitimitātes veidošanas, uzturēšanas un mazināšanas stratēģijas.

Augšupvērstu inovāciju analīzē universitātē autore kā pamatu izmantoja situatīvās mācīšanās skatījumu, kas uzsver mācīšanās klātbūtni jebkurā sociālā praksē, tātad arī inovācijas virzīšanā. Mācīšanās tiek skatīta nevis kā kognitīvs, bet sociāls process, dinamiska nozīmju salāgošana, kurā vienlīdz svarīga ir aģentu jēgpilna līdzdalība praksē un piederība tai, praksei nozīmīgo zināšanu priekšmetošana un dalībnieku identitātes veidošanās mijiedarbību gaitā. Tas ļauj skatīt inovācijas virzīšanu kā dinamisku un daudzslāņainu procesu, kurā tiek ietekmēta un ietekmējas rīcība (stratēģijas u.c.), rīcību nozīme, identitāte un piederība; vienlaikus tā ir vieta arī konfliktam, kura potenciāls ir ikvienā nozīmju salāgošanas epizodē. Situatīvās mācīšanās svarīgs jēdziens ir prakses kopiena, kas ļauj analizēt dalībnieku savstarpējās neformalizētās saiknes un to uzturēšanu. Vienlaikus svarīgi, ka kopienas (kurām pieder inovatori) pastāv formālas, hierarhiskas, lai arī heterogēnas organizācijas kontekstā, kur attiecības un lomas ir daudz lielākā mērā formalizētas, sakārtotas hierarhiski un uzturētas arī ar administratīviem paņēmieniem; lēmumu pieņemšanai pastāv kodificētas procedūras u.c. Tieši tāpēc analīzē jāsavieno gan prakses kopienā notiekoši procesi, gan hierarhiskās varas īstenošanas īpatnības, kur augšupvērstai inovācijai jāvirzās, prasmīgi integrējot abus aspektus, spējot leģitimēt savu pienesumu.

Empīriskais pētījums parādīja, cik lielā mērā savstarpēji savijas profesionālās kopienas dalībnieku un hierarhiskas organizācijas pozīcijas ieņēmjēja loģika; cik komplicētas ir līdzsvara noturēšanas stratēģijas – un vienlaikus, cik daudzveidīga ir profesionālās autonomijas loma. Tā atklājās gan kā proaktīvs, gan arī kā stagnējošs, kolektīvo statusu un privilēģijas sargājošs spēks. Inovatoru panākumus nodrošina spēja prasmīgi integrēt dažādas loģikas – vai atrast organizatoriskas formas, kur nav nepieciešams ārējs akcepts viņu idejām. Tādējādi šis darbs kā



jaunu teorētisko pienesumu piedāvā vairāku situatīvās mācīšanās jēdzienu padziļināšanu un jaunu būtisku saikņu identificēšanu, kas svarīgas augšupvērstas inovācijas virzīšanas skaidrošanai, piedāvā inovāciju virzīšanas modeļus un identificē identitātes iznākumu spektru. Īstenojot konstrukcionisma pieeju datos pamatotās teorijas izveidei, autore izmantoja dažādu virzienu teorētiskās literatūras jēdzienus, taču primārais konceptuālo ideju avots bija empīriskie dati, tajos ietvertās aģentu darbības un nozīmes. Piemēram, empīriskie dati rosināja ietvert AVI virzīšanas konceptualizācijā inovatoru identitātes „izmaksu” aspektu, kā arī komplekso identitātes menedžmentu iepretī organizācijā īstenojamajai identitātes regulēšanai. Būtiska nozīme inovatoru stratēģiju raksturošanā izrādījās „izdzīvošanas” kategorijai, kas sniedza iespēju AVI virzītājiem piedāvāt citām nozīmīgām aģentu grupām aktuālu interpretāciju, atklāja dažādas „izdzīvošanas” nozīmes Latvijas universitātēs, kā arī izgaismoja „izdzīvošanas” argumenta lomu identitāšu regulēšanā. Arī identitātes regulēšanas iekšēji pretrunīgos aspektus (pieticīgums vs. izcilība) atklāja tikai empīriskie dati. Visai neviennozīmīga un situatīvi skaidrojama, saskaņā ar empīriskajiem datiem, izrādījās arī strukturālās varas loma AVI virzīšanā. Kopumā, teorētiskā modelēšana promocijas darba kontekstā nozīmēja empīrisko datu dialogu ar atsevišķiem jēdzieniem no teorētiskās literatūras.

### **3.3. Metodoloģiskā shēma**

Pētījuma objekts ir augšupvērstu inovāciju gadījumi divās universitātēs, dažādu zinātnisko disciplīnu kontekstā. Autore izvēlējās meklēt pētāmos AVI gadījumus divās pēc būtiskām iezīmēm atšķirīgās universitātēs, tādējādi iegūstot plašāku ieskatu AV inovāciju dinamikā dažādos kontekstos. Gadījumi izvēlēti pēc to teorētiskās vērtības, tiecoties iegūt pārskatu pār plašu variāciju spektru procesos un iznākumos, iekļaujot arī īpašus un atšķirīgus gadījumus (Flyvbjerg 2006). Turpinājumā autore iezīmē pētījuma izlases veidošanas kritērijus.

Abas pētītās universitātes ir „tipiskas” ar to, ka publiskajā telpā netiek īpaši akcentēta to orientācija uz augšupvērstu inovāciju atbalstu, iekšējo pārmaiņu mērogs un intensitāte. Tādējādi to institucionālajā kontekstā var sagaidīt līdzīgas iespējas un arī ierobežojumus AVI. Savukārt abu organizāciju atšķirības saistītas ar to izmēru, vēsturi, un aktuālajiem darbības mērķiem.

Liepājas Universitāte (LiepU) ir relatīvi maza, kompakta (četras fakultātes), nesēn augstāku statusu ieguvusi institūcija, ar vērienīgiem attīstības plāniem attiecībā uz dabas zinātnēm un inženieriju, taču arī ievērojamu „pedagoģiskā institūta” pagātnes „bagāžu”, ar centieniem padarīt horizontālāku pārvaldības struktūru (atceļot katedras), atvērt iekšējo komunikāciju, rast jēgpilnas saiknes ar reģiona attīstības aģentiem.

Latvijas Lauksaimniecības Universitāte (LLU) augstākminētajās dimensijās ir atšķirīga: tai ir divreiz lielāks fakultāšu skaits un četrreiz vairāk profesoru un asociēto profesoru, ilgstošas

darbības tradīcijas, nacionāla nozīme vairākās zinātnes jomās, līdz šim saglabāta katedru sistēma, plaša sadarbība ar praktiķiem.

Pētījuma objekta analīzei promocijas darba autore izvirza piecus pētnieciskos jautājumus; lai gūtu uz tiem atbildes, operacionalizē nozīmīgākos teorētiskos jēdzienus un identificē datu avotus. Metodoloģiskās shēmas apkopojumu sniedz tabula 3.1.

3.1.tabula. Pētnieciskie jautājumi, jēdzienu operacionalizācija, datu avoti

Pētnieciskie jautājumi	Jēdzienu operacionalizācija	Datu avoti
Kāda ir universitātēs notiekošo augšupvērstu inovāciju empīriskā daudzveidība un raksturojošās kategorijas? (1. jautājums)	<b>Daudzveidības</b> aspekti: pēc risināmās prakses problēmas, vajadzības, izmantojamās ārējās iespējas; pēc inovācijas pakāpes (radikāla, inkrementāla); pēc vērtības salāgojumu plašuma; pēc iznākuma sekmīguma.	Dokumentu analīze, intervijas ar strukturālās varas pārstāvjiem, augšupvērstu inovāciju iniciatoriem un viņu kolēģiem.
Kā augšupvērstu inovāciju rosinātās mijiedarbes paplašina universitātes saiknes ar daudzveidīgiem iekšējiem un ārējiem aģentiem, atsaucas kopīgi definētām kompleksām prakses vajadzībām? (t.i., kādā mērā notiek virzība pretī tā dēvētajam 2. zināšanu radīšanas modelim) (2. jautājums)	Iekšējie <b>aģenti</b> : citu disciplīnu vai struktūrvienību kopienu dalībnieki; Ārējie aģenti: pašvaldību institūcijas, uzņēmēji, pilsoniskās sabiedrības organizācijas, plašāka sabiedrība (uzrunājot caur masu medijiem). <b>Prakses</b> vajadzības: nepieciešamība pēc tādu zināšanu radīšanas, kas palīdz risināt specifisku prakses vajadzību (piemēram, izglītēt par atkritumu šķirošanu).	Dokumentu un universitātes publiskās komunikācijas avotu analīze, intervijas ar augšupvērstu inovāciju iniciatoriem un viņu kolēģiem, ārējo aģentu liecības, novērojumi.
Kādā mērā augšupvērstu inovāciju īstenošanai nepieciešams universitātes strukturālās varas un profesionālo kopienu atbalsts? Kādas leģitimēšanas un aģentu interpretāciju salāgojumu īpatnības raksturīgas augšupvērstām inovācijām universitātē? Kā profesionālā autonomija un situatīvās zināšanas kļūst par inovatoru varas resursu sekmīgai augšupvērstas inovācijas virzīšanai? (3. jautājums)	<b>Formālās varas</b> atbalsts: augšupvērstas inovācijas vērtības atzīšana un gatavība to aizstāvēt/pārstāvēt universitātes lēmumu pieņemšanas procedūrās vai publiskos profesionālās kopienas pasākumos, praktiska palīdzība (specifiskas informācijas ieguve u.c.). <b>Profesionālo kopienu</b> atbalsts: gatavība iesaistīties inovācijas īstenošanā vai pieņemt tās īstenošanu, profesionālā vērtīguma akcepts (piemēram, vērtēšanas procedūrās) u.c. Atbalsta ieguve ( <b>virzīšana</b> ): inovācijas vērtīguma demonstrēšana tiem aģentiem un tādos veidos, kas var sekmēt interpretāciju salāgošanu. <b>Zināšanas</b> „par organizāciju”: kādas mijiedarbes var sekmēt interpretāciju	Universitātes darbību regulējošo normatīvo dokumentu izpēte; intervijas ar formālās vadības pārstāvjiem; intervijas ar AVI virzītājiem un viņu kolēģiem, novērojumi publiskos pasākumos, kas saistīti ar AVI.

	salāgošanu inovācijas virzīšanai. <b>Leģitimitāte:</b> priekšstats par to, ka kāda prakse, ideja u.c. ir atbilstoša organizācijas/kopienas mērķiem un normām, saprātīga un vēlama.	
Kādi institucionālie faktori palīdz un kādi traucē augšupvērsta inovācijas virzīšanā? (4. jautājums)	<b>Profesionālā autonomija</b> (individuāla): iespēja patstāvīgi izvēlēties darbības mērķus un/vai to īstenošanas veidus. Ietverta profesionālās darbības regulējumā, kā arī profesionālās kopienas nerakstītajās normās. <b>Saikņu daudzveidība:</b> disciplīnas vai struktūrvienības prakses kopienas uzturētā mijiedarbības pakāpe, komunikācija ar citām kopienām un iekšēji („domu apmaiņa”).	Intervijas ar AVI iniciatoriem un viņu kolēģiem, strukturālās varas pārstāvjiem.
Kā inovāciju interpretāciju salāgošanas pieredze ietekmē inovatoru profesionālo identitāti un piederību (organizācijai, profesionālajai kopienai)? (5. jautājums)	<b>Profesionālā identitāte:</b> veids, kā indivīds definē sevi kā profesionālās prakses īstenošanu, savu līdzīgumu vai atšķirīgumu no citiem šajā praksē. Izpaužas stāstījumā par to, kas ir svarīgākais pašā darbībā un kā tas atšķiras no citiem, kā tas darbojas dažādās sociālās mijiedarbēs. <b>Piederība</b> (kopienai, organizācijai): izjūta par vienojošām būtiskām vērtībām un normām, personiskas atbildības sajūta par šīs kopienas īstenoto praksi, vēlme uzturēt ilgtermiņa saikni.	Intervijas ar AVI iniciatoriem un viņu kolēģiem (t.sk. stāsti par citiem).

### 3.4. Empīriskā pētījuma posmi

#### 3.4.1. Potenciālo mikrogadījumu apzināšana un AVI daudzveidības identificēšana

Šajā posmā iespējamo AVI apzināšana tika veikta plaši, pieņemot zināšanai daudzveidīgas iniciatīvas. Sākotnēji autore meklēja iniciatīvas, kas tiktu pieminētas universitātes publiskajā komunikācijā un atskaitēs par zinātnisko vai studiju darbu. Nozīmīga metode šajā posmā bija dokumentu analīze. Tās mērķis bija iegūt izpratni par sekojošo:

- 1) augstskolu pārvaldības, studiju un zinātniskā darba nacionāla līmeņa normatīvo pamatu (attiecināmie likumdošanas akti);
- 2) aktuāliem zinātnes un tehnoloģiju politikas uzstādījumiem (piemēram, augstākās izglītības reforma);
- 3) pētījumam izvēlēto universitāšu stratēģiskās attīstības virzieniem (attīstības stratēģijas u.c.);
- 4) pētījumam izvēlēto universitāšu iekšējo kārtību attiecībā uz struktūrvienību administrēšanu un koleģiālo institūciju darbību, dažādu akadēmiskās vides lomu sadalījumu (struktūrvienību un lēmēj institūciju nolikumi utt.);
- 5) pētījumam izvēlēto universitāšu „oficiāli” atzītajiem sasniegumiem un jauniem pavērsieniem pētniecībā, studiju darbā, sabiedriskajā iesaistē (publiski pieejamie pašnovērtējuma

dokumenti par 2010.-2012.g., t.i., laiku, kad veikts promocijas darba pētījuma pēdējais posms).

Šajos dokumentos rastas sākotnējās idejas par pētāmo iniciatīvu raksturu, kā arī pētāmo universitāšu attīstības aktuālajiem aspektiem kā AVI īstenošanas kontekstu. Vēlākos posmos papildus analizēts arī pētāmo universitāšu mājas lapu saturs: kādā mērā tajās publiskotas atsevišķas AVI un/vai lietots inovācijas jēdziens.

Dokumentu analīze veidoja interviju sākumpunktu ar atsevišķiem informantiem, kuru strukturālā pozīcija sniedz pārskatu pār visu organizāciju vai struktūrvienību, vai vairākām (piemēram, liela starpdisciplināra projekta vadītājs). (Turpmākajā pētījuma gaitā papildus iniciatīvas tika identificētas arī pēc sniega bumbas principa, tomēr vēlākā posmā mērķis bija meklēt pēc noteiktām iezīmēm atšķirīgas iniciatīvas.)

Autore nemeklēja tikai radikālas inovācijas; gluži pretēji, tās varēja būt arī pārmaiņas tradicionālu darbību īstenošanā, kur ierastās darbības nozīme tiek pārdefinēta, rodas jaunas organizatoriskas formas vai tiek iesaistīti jauna veida aģenti. Sarunas sākumam tika izmantots jautājums par to, kas nesenā pagātnē kolēģu darbā licies jauns, raisījis kādu reakciju/interesi/sarunas.

Turpinot pētījumu, iegūti īsi mikro-gadījumu raksturojumi, lai izvēlētos teorētiski nozīmīgākos.

Mikro-gadījumi tika identificēti saskaņā ar sekojošiem **kritērijiem**:

- Iniciatīva piedāvā risinājumu vietējai prakses problēmai;
- Risinājums paredz lielāku vai mazāku atkāpi no ierastas prakses, attiecībām, normām, dalībnieku lomām (inkrementāla vai radikāla inovācija);
- Inovatori saskata savu iniciatīvu kā kaut ko jaunu un ir gatavi dalīties ar inovācijas virzīšanas stāstu;
- Iniciatoru statuss (tika meklēti iespējami zemāka statusa iniciatori, salīdzinājumam izvēloties arī dažus augstāka statusa iniciatorus);
- Inovācijas virzīšanas gaitā veikta aktīva interakcija ar tiem, kas var sekmēt inovācijas pieņemšanu (formālās varas pārstāvji, profesionālās kopienas autoritātes) – vai arī ir bijusi apzināta atturēšanās meklēt plašāku pieņemšanu;
- Inovācijas virzīšanai nepieciešamo salāgojumu plašums (ar formālās varas pārstāvjiem, ar plašāku profesionālo kopienu, ar lokālu domubiedru grupu, ar neakadēmiskajiem aģentiem u.c.);
- AVI virzīšanas iznākumu daudzveidība (pieņemta kā leģitīma organizācijas repertuāra daļa, pieņemta daļēji vai īstenota kādā alternatīvā organizatoriskā izkārtojumā u.c.);

- Pārstāv atšķirīgas zinātnes disciplīnas un organizatoriskās formas (piemēram, katedras, institūti, mācībspēku un pētnieciskās grupas; projektu daļa, mūžizglītības daļa, zināšanu pārneses centrs);
- Iniciatīva īstenota pēdējo 2-4 gadu laikā.

Abās universitātēs autore centās no plašāka iniciatīvu spektra dziļākai izpētei atstāt tādas, kas veidotu aptuveni līdzīgu spektru attiecībā uz risināmo problēmu, disciplīnu, organizatorisko formu daudzveidību.

Izvēlēti 30 mikro-gadījumi, tie pētīti dziļāk ar dažādu metožu palīdzību – daļēji strukturētas intervijas, novērojumi, dokumentu analīze (skat. par metodēm detalizētāku izklāstu turpmāk), meklējot atbildes uz diviem pētnieciskajiem jautājumiem:

- [1] Kāda ir universitātēs notiekošo augšupvērsto inovāciju empīriskā daudzveidība un būtiskākās inovāciju kategorijas?
- [2] Kā īstenojamās augšupvērstās inovācijas paplašina universitātes saiknes ar dažādiem iekšējiem un ārējiem aģentiem, atsaucas kompleksām prakses vajadzībām?

Rezultātā autore raksturoja inovāciju daudzveidību (saturisko, organizatorisko, aģentu mijiedarbju, arī iznākumu) un to radītās saiknes starp aģentiem. Identificētas deviņas AVI „saturiskās” kategorijas, kas atspoguļo inovatoru mērķus (kādas pārmaiņas vēlējas panākt).

### **3.4.2. AVI virzīšanas izpēte**

Šī posma mērķis bija iegūt un analizēt datus par augšupvērstu inovāciju virzīšanas gaitu un tās iznākumiem, kas atbilst pētnieciskajiem jautājumiem [3] „Kāds formālās varas struktūru un profesionālo kopienu atbalsts nepieciešams augšupvērstu inovāciju īstenošanai un kā tas tiek iegūts? Kādas zināšanas nepieciešamas inovatoriem sekmīgam inovācijas virzīšanas procesam?”.

Šajā posmā autore identificēja būtiskos dalībniekus inovācijas vērtības interpretāciju salāgošanas procesā, dalībnieku stratēģijas un mijiedarbības, sekmīgam iznākumam nepieciešamās dalībnieku zināšanas. Sistematizējot AVI virzīšanas variācijas, autore izveidoja un raksturoja trīs AVI virzīšanas modeļus.

Šajā posmā autore veica padziļinātas daļēji strukturētas intervijas ar mikro-gadījumos iesaistītajiem (inovāciju virzītājiem) un arī attiecīgo struktūrvienību vai koleģiālo lēmējinstiūciju vadītājiem, veikta arī būtisko dokumentu un artefaktu izpēte.

Vērtīga papildu metode bija arī novērojumi, ko bija iespējams īstenot attiecībā uz dažām no AVI, kuru sakarā notika publiski pasākumi (piemēram, studentu organizētās radošuma dienas LiepU, praktiķu un pētnieku konferences). Autorei tas sniedza iespēju redzēt dalībnieku loku, viņu pašprezentācijas un komunikācijas īpatnības, dzirdēt prakses kopienas dalībnieku publiskos

stāstus par savu ikdienas praksi un mijiedarbēm ar citiem. Vērtīga bija arī iespēja novērot dažas neformālas sarunas starp praktiķiem un akadēmiskās kopienas pārstāvjiem, saskaņojot vai vērtējot kopīgās iespējamās darbības.

Novērojumu veikšana deva iespēju arī spontānām ekspresintervijām (atkārtotām vai jaunām). Tādas ekspresintervijas bija 10, tās bija ar dažādu veidu dalībniekiem, tai skaitā studentiem. Autore tās uztvēra kā fona informāciju, tāpēc tās netiek individuāli atspoguļotas.

Lai rekonstruētu konkrētos mikro-gadījumus, autore centās iegūt AVI virzīšanas **stāstu** un jo īpaši pretrunīgos pavērsiena punktus, kad tikusi dota priekšroka vienam vai otram prakses aspektam, saistot to ar leģitimitātes piešķirēju sociālo pozīciju (Contu & Willmott 2003). Tāpat meklētas lietotās valodas „dabiskās” kategorijas un informantu aprakstītās „dabiskās” sociālās dzīves formas, nenogrudinot fragmentēto, dinamisko procesu, kādā tiek veidotas un atražotas sociālās prakses nozīmes – vienlaikus pastāvot gan plaisām, gan iniciatoru un potenciālo atbalstītāju trauslām aliansēm un salāgojuma mēģinājumiem (turpat). Tādējādi galvenais datu ieguves instruments bija intervijas. Notika 42 intervijas ar 34 informantiem, kurus var formāli iedalīt strukturālās varas pārstāvjos un AVI iniciatoros – tomēr pētījums parāda, ka tas nav īsti lietderīgi, jo arī strukturālās varas pārstāvji var iesaistīties inovācijas virzīšanā, kamēr profesionālās kopienas dalībnieki var izrādīt skepsi un mēģināt iniciatīvu deleģitimēt. Papildus veiktas arī dažas intervijas ar neakadēmisko kopienu pārstāvjiem (pašvaldība, NVO, uzņēmēji); šo kopienu iesaiste analizēta arī ar novērojumu palīdzību virknē mijiedarbju.

Ar vairākiem informantiem notiek divas un pat trīs intervijas, jo tiek rekonstruētas vairākas iniciatīvas. Papildus notiek arī intervijas ar struktūrvienību vadītājiem un koleģiālo lēmēj institūciju vadītājiem, lai pārlicinātos par līdzdalības un lēmumu pieņemšanas procedūru soļiem.

Rezultāti: iegūti dati par 30 mikro-gadījumu virzīšanu, kuros autore identificē trīs atšķirīgus modeļus.

### ***3.4.3. Atsevišķu empīriskā pētījuma aspektu padziļināšana***

Saskaņā ar datos pamatotās teorijas pieeju, pēdējā pētījuma posmā autore atkārtoti atgriezās pie informantiem, padziļināti izzinot atsevišķu jēdzienu saiknes ar citiem, meklējot papildu izpratni par dažiem aspektiem, kas mazāk atspoguļoti teorētiskajā literatūrā, taču izrādījušies nozīmīgi iepriekš iegūtajos datos, tādējādi iegūstot nozīmīgāku vietu konceptuālajā shēmā. Vispārējo pētījuma ievirzi sniedza sekojoši pētnieciskie jautājumi:

- [4] Kādi institucionāli faktori palīdz un kādi traucē augšupvērsta inovācijas virzīšanā?
- [5] Kā inovāciju interpretāciju salāgošanas pieredze ietekmē inovatoru profesionālo identitāti un piederību (organizācijai, profesionālajai kopienai)?

Jāatzīst, ka identitātes un piederības jēdzienu atšķetināšana bija iespējama tikai vēlākos pētījuma posmos, kad vismaz ar atsevišķiem informantiem tika panākta zināma savstarpēja uzticēšanās; personīgāku, „biogrāfisku” jautājumu uzdošanai autore ierosmi guva arī 2013. gada LU SZF konferencē (B. Belas referāta atziņas); uzkrātā niansētākā izpratne par mikro-gadījumu kontekstu ļāva arī produktīvi atgriezties pie agrāk notikušo interviju materiāla un skatīt to caur identitātes un piederības prizmu.

Visos gadījumos pirms intervijām ar informantiem panākta vienošanās par datu izmantošanu un publiskošanu promocijas darbā apkopotā veidā, nepieciešamības gadījumā norādot vien strukturālo pozīciju organizācijā. Šādas norādes autore ietver citātos tad, ja tiek analizētas **dažādu** iesaistīto pušu interpretācijas; nodaļās, kur analīze fokusēta atsevišķi uz kādu no grupām, visi informanti tiek apzīmēti vienādi (piemēram, kā „inovācijas rosinātāji”) un tas netiek izcelts pie katra citāta. Nodaļā 4.1. (inovāciju daudzveidības identificēšana) citāti tiek izmantoti ļoti maz, sniedzot datus apkopotā veidā. Savukārt raksturojot AVI virzīšanas modeļus (4.2.) un identitāšu iznākumus (4.3.), citāti izmantoti plaši, lai atspoguļotu informantu interpretāciju nianses.

Interviju veikšanā autore reizēm piedzīvoja neērtības sajūtu, ja sarunas gaitā informants izrādīja diskomfortu par jautājumiem, kas liktu izteikt kādas kritiskas piezīmes ar akadēmisko kopienu vai pieminēt piemērus kompromisiem ar kvalitāti vai pretestībai no kolēģu puses. Zināmu spriedzi autore daļēji skaidro ar politiskā konteksta ietekmi – būdama LU pārstāve, autore runāja ar „reģionu” augstskolu pārstāvjiem laikā, kad notiek aktīva publiska diskusija par optimizāciju, kvalitāti u.c. Tāpat jāatzīmē, ka ne vienmēr izdevās tikt dziļāk par „publisko versiju” intervijās ar strukturālās varas pārstāvjiem, kas nešaubīgi ir prasmīgi komunikatori. Tomēr atkārtotās intervijās vai interviju beigu posmos tika sasniegta dziļāka refleksija.

Savukārt intervijās ar AVI virzītājiem spilgta iezīme bija informantu atsauces uz veikto darbību un lietu kārtības „pašsaprotamību”, kas, no vienas puses, parāda, ka institucionālās normas akadēmiskajā pasaulē ir patiesi dziļi iesakņotas; no otras puses, tas prasa no intervētāja atrast veidus, kā tomēr nonākt pie „pašsaprotamo” darbību identificēšanas. Arī šajā gadījumā palīdzēja atkārtotas intervijas vai intervijas stratēģijas pilnveide (jaunos gadījumos).

Kopumā trešajā pētījuma posmā tika atrastas saiknes starp kopienas uzturēšanu un jēgpilnu iesaisti, profesionālo autonomiju, proaktīvu identitāšu menedžmentu, iezīmējot papildus dimensijas AVI virzīšanā universitātē.

### **3.5. Datu analīze**

Empīriskos datus analīzē autore izmantoja Ketijas Čarmezās piedāvāto konstrukcionisma pieeju datus pamatotās teorijas izveidei.

Saskaņā ar šo pieeju, kodēšana tika veikta, lasot iegūtos datus (transkriptus, novērojumu piezīmes, dokumentus) un identificējot nozīmes un darbības, nevis pielietojot kādu iepriekš izveidotu ietvaru (Charmaz 2006). **Darbību** kodi tika īpaši akcentēti, strādājot ar inovāciju daudzveidību un to virzīšanas ceļiem. Pēc autore domām, tas atbilst pētījuma priekšmeta specifikai. Savukārt nozīmju, **emociju** kodi izvirzījās priekšplānā, skatot identitātes un piederības aspektus.

Saskaņā ar datus pamatotas teorijas veidošanas tradīciju, autore veica blīvu sākotnējo kodēšanu katram datu segmentam, kam sekoja fokusētāka fāze, kur sākotnējie kodi tika šķīroti, integrēti un meklēti nozīmīgākie kodi, kas organizē lielākus datu apjomus, papildinot datus kas „piepildītu” šos kodus (Charmaz: 46-48). Mikro-gadījumi un to kategorijas tika savstarpēji salīdzinātas, tas bieži parādīja jaunas konceptuālas saiknes, jaunus virzienus analīzei. Tas nebija lineārs process, jo bieži vēlāk iegūti dati izgaismoja agrākos, iespējams, implicītos apgalvojumus, vai piešķīra jaunu nokrāsu „politiski korektiem” apgalvojumiem u.c.

Empīrisku sakarību analīzē un tai sekojošā teorijas veidošanā autore plaši izmantoja diagrammas, lai ar vizuālu tēlu palīdzību šķīrotu materiālu, atspoguļotu iespējamās saiknes starp kategorijām un procesiem, gūtu kopskatu par plašāko ainu, kas ietver vairākas parādības. Diagrammas atviegloja darbu ar apjomīgo tekstuālo materiālu.

Kā jau iepriekš minēts, analīzē tika izmantoti arī jēdzieni, kas aizgūti no vairāku virzienu teorētiskās literatūras, īpaši situatīvās mācīšanās teorijas – bet tikai tiktāl, cik tie rezonēja ar datiem. Kopumā analīzes posmā notika pastāvīgs dialogs ar teorētisko literatūru, identificējot atšķirīgas vai negaidītas parādības - piemēram, to, ka vairākums AVI iniciatoru neuzskatīja, ka veic inovācijas; formālās varas pārstāvju daudzveidīgo iesaisti AVI virzīšanā (resp., lomu saplūšanu); profesionālās kopienas bieži negatīvo lomu un šīs lomas saistību ar kolektīvo profesionālo autonomiju; īpašo manevra telpu, ko piešķir „izdzīvošanas” situācija augstskolās; radikālo risinājumu īstenošanu ārpus organizācijas esošās alternatīvās formās; aktīvo identitātes menedžmentu, ko īsteno inovatori. Autore gan atzīst, ka bija visai grūti uzturēt teorētisko dialogu vienlaikus tik daudzos virzienos, jo dati vedināja komentēt plašu parādību spektru.

### **3.6. Empīriskā pētījuma saistība ar citiem projektiem**

Pētījuma sagatavošanas darbi un plašākā konteksta iezīmēšana notikusi 2009.-2011. gados sekojošu projektu ietvaros:

- „Augstskolu pētnieciskais potenciāls reģionālās attīstības sekmēšanai” (Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta atbalsts);
- „Monitoring European Trends in Social Sciences and Humanities II” (METRIS) (EC DG Research).



Šajā laikā apkopoti ekspertu grupu diskusiju un dažādu augstskolu attīstībā ieinteresēto pušu diskusiju materiāli (14 diskusijas), universitāšu attīstības stratēģijas, veikta zinātnes politikas un finansējuma avotu analīze (attiecībā uz sociālajām un humanitārajām zinātnēm), veikta viena universitātes gadījuma pilotizpēte (novērojumi mijiedarbes epizodēs, septiņas intervijas). Tomēr tas veido tikai ļoti vispārīgu, plašu fonu, kas deva iespēju fokusēt promocijas darba ievirzi un sākotnējos jēdzienus. Šo materiālu specifiska analīze promocijas darba ietvaros netika veikta.

Promocijas darbā primāri izmantotais materiāls iegūts pētījumā 2012. gada janvārī – 2013. gada jūnijā. Pētījuma veikšanai finansiālu atbalstu sniedz Eiropas Sociālā Fonda atbalsts projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”. Netiešu, bet būtisku ieguldījumu promocijas darba pētījuma īstenošanā un analīzes veikšanā autorei sniedza iesaiste 7. Ietvarprojekta pētījumā SOLINSA, jo arī tajā tika izmantotas situatīvās mācīšanās teorijas jēdzieni, īpaši dziļi skatot interpretāciju salāgošanas procesus aģentu mijiedarbēs.

## **4. Augšupvērstu inovāciju virzīšanas universitātē analīze**

### **4.1. Augšupvērstas inovācijas universitātēs: saturiskā un saikņu daudzveidība, „jaunuma” situatīvā interpretēšana**

Šajā sadaļā autore raksturo augšupvērstu inovāciju saturisko daudzveidību un empīriski konstatēto inovāciju gadījumu savstarpējās saiknes, lai gūtu ieskatu tajā, vai augšupvērsti virzītās iniciatīvas tuvina universitāti 2. modelim, tas ir, veicina zināšanu radīšanā iesaistīto aģentu loka paplašināšanos, kompleksu praktisku problēmu risināšanu. Otrs, saistīts uzdevums ir identificēt to, kādā pakāpē šādas inovācijas ir saderīgas ar esošo organizācijas loģiku, normām, attiecībām (t. sk. radikālas vai inkrementālas) un cik plaši salāgojumi ar organizācijas formālo varu un profesionālo kopienu nepieciešami to īstenošanai. Kopumā, šis sadaļas uzdevums ir atbildēt uz jautājumu par to, kā empīriski konstatētās inovācijas virza universitātes pretī sociāli elastīgākam, iekļaujošākam un kompleksākam zināšanu radīšanas veidam (2. modelis) un kādos aspektos šādu iniciatīvu virzīšana universitātē var saskarties ar grūtībām. Turpmākajās nodaļās autore analizē specifiskus inovāciju virzīšanas modeļus un virzīšanas iznākumus, savukārt šī nodaļa sniedz inovāciju saturisko un saikņu daudzveidības un iespējamo izaicinājumu kopskatu.

Analizējot iegūtos datus, izveidotas deviņas augšupvērstu inovāciju saturiskās kategorijas. Tā kā kategorijas attiecas uz inovāciju, kas ir dinamisks process, kategoriju nosaukumi veidoti tā, lai ietvertu norādi uz darbību, rīcību. Šīs saturiskās kategorijas materiāla prezentēšanas nolūkā strukturētas trīs apakšgrupās, kas balstītas mūsdienu universitātes galvenajās lomās: inovācijas, kas saistītas ar 1) studiju darbu, 2) pētniecību, 3) saikņošanu ar dažādiem ārējiem aģentiem. Šis iedalījums gan lielā mērā ir nosacīts, jo, kā liecina tālākā analīzei, vairākums inovāciju veido savstarpējas saiknes un sinerģijas. Tematiskās kategorijas veidotas, balstoties uz datiem no abu universitāšu izpētes; ja tajās atklājas būtiskas atšķirības, autore piedāvā ar specifisko universitātes vai atsevišķas struktūrvienības kontekstu saistītus skaidrojumus.

Turpmāk autore secīgi raksturo katru no apakšgrupām un tajās identificētās inovāciju kategorijas. Katrā kategorijā autore raksturo inovācijas būtību (raksturojot to ar mikro-gadījumu), inovatoru motivāciju, iesaistītos aģentus un saiknes starp tiem, nepieciešamo salāgojumu plašumu, inovācijas virzīšanas iespējamās trajektorijas, noslēgumā izdarot secinājumu par kategorijas ietvaros īstenoto inovāciju pakāpi (inkrementāla vai radikāla). Izvērstāku AVI virzīšanas analīzi autore piedāvā nākošajā nodaļā; šajā uzsvars ir uz daudzveidības identificēšanu un kategorizēšanu.

#### **4.1.1. Studiju darba inovāciju saturiskās kategorijas**

##### **Izveidot modernas specializācijas virzienus tradicionālai programmai**

Šī ir izplatīta inovāciju saturiskā kategorija, īpaši profesionālo studiju programmu jomā, kurā pastāv normatīva prasība sekot profesiju standartiem, kuri var mainīties.

Raksturīgs šīs kategorijas inovācijas piemērs ir starpdisciplināras programmas izveide. LiepU gadījumā šī programma – „Vides pārvaldība un inženierija” – tiek raksturota kā „*starpposms starp dabas un sociālajām zinātnēm*”. Tās ietvaros studentiem pieejamas specializācijas gan tradicionālā vides pārvaldības jomā, gan arī jaunā, ar inženierzinātni un atjaunojamajiem energoresursiem saistītā virzienā. Tiek izmantoti LiepU un arī RTU filiāles mācībspēki, LiepU infrastruktūra un aprīkojums, slēgti sadarbības līgumi ar konkrētiem uzņēmumiem. Ierosme programmai radusies no līdzīgas programmas piemēra Šveicē, izmantojot universitātes vadības interesi, nepieciešamību optimizēt mācībspēku slodzes un piedāvāt studentiem un viņu vecākiem pievilcīgu specializāciju.

Šādu programmu pamatā esošās modernās specializācijas izriet gan no tirgus analīzes (cik daudz noteikta veida speciālistu var būt nepieciešami), gan inovāciju virzošo aģentu iestrādēm un pētnieciskajām interesēm, gan arī iekļaujoties plašākos reģiona un pilsētas attīstības plānos (piemēram, tūrisma virzienā piedāvājot kūrortoloģijas specializāciju, ko iecerējusi attīstīt pilsētas pašvaldība).

Specializāciju veidošanai bieži nepieciešams pārvarēt grūtības, kas saistītas ar ekspertu trūkumu un jaunu attiecību veidošanu ar piesaistāmajiem mācībspēkiem („*neviens jau mūs negaida ar atplestām rokām*” (struktūrvienības vadītāja)), zināmu neuzticēšanos no potenciālajiem sadarbības partneriem. Dažos gadījumos risinājums tiek rasts sadarbībā ar ārzemju partneriem, piemēram, izveidojot organizāciju un uzņēmumu vadības programmā loģistikas specializāciju kopīgi ar universitāti Nīderlandē, kur studenti pavada daļu savu studiju laika un kuras vieslektori periodiski dodas arī uz Latviju.

Modernas specializācijas ir cieši saistītas arī ar universitātes īpašās nišas atrašanu, organizācijas atšķirīgumu un identitāti. No vadītāju viedokļa tas ir ļoti nozīmīgs apsvērums. Nozīmīgi, ka „savas vietas” kategorija var saistīties arī ar apsvērumiem par piesakāmās nišas, vietas pieņemamību citiem, kas īpaši jāatzīmē LiepU gadījumā. Šī universitāte cenšas ietiekties dažās jomās, kur jau darbojas spēcīgi citi nacionāla līmeņa spēlētāji, piemēram, atjaunojamās enerģijas, IT jomā. Citējot informanti-struktūrvienības vadītāju, ir svarīgi „*parādīt, ka mums ir sava vieta, mēs nepretendējam uz svešu, mums ir savs akcents*”. LLU gadījumā šādi jēdzieni retorikā netika lietoti – šajā universitātē, kur pētītās struktūrvienības ir ar daudz ilgāku vēsturi un kontaktu tīklu, drīzāk dominēja „savas vietas” saistīšana ar „sadarbības” jēdzienu, nevis savas vietas izcīnīšanu. Kā uzver LLU pārstāve, struktūrvienības vadītāja, „*[mēs] uzturam*

*attiecības ar konkurentiem un aicinām pie sevis vai tiekam aicināti pie viņiem, atkarībā no tā, kuram paveicies finansējuma piesaistē”.*

Inovācija moderni specializētas studiju programmas izveidē prasa no inovatoriem idejas leģitimēšanas un salāgošanas darbību ļoti plašā spektrā – iekšēji un ārēji, izpildot dažādas normatīvās prasības, pārveidojot kursu dokumentāciju (kā esošo zināšanu reifikāciju), pārdalot docētāju slodzes un izejot cauri visai „*lielajai mašīnērijai*” lēmumu pieņemšanā. Šāda mēroga darbība praktiski nav iespējama bez formālās akadēmiskās varas pārstāvju atbalsta un iesaistes. Visbiežāk iniciatīva nāk no esošajiem programmu direktoriem vai aktīvākajiem mācītbspēkiem. Jāatzīmē, ka programmu direktoru gadījumā atsevišķi autori klasificētu to nevis kā augšupvērstu, bet gan kā vidējā līmeņa izcelsmes (angļu val.: *middle-out*) inovāciju (Cummings et al 2005). Šī darba kontekstā to tomēr skatīsim kā augšupvērstu, jo inovācijas virzīšanas analīzei svarīgi, ka iniciatoriem ir maz formālā varā balstītu iespēju panākt inovācijas īstenošanu.

Ne visos gadījumos inovatoru ideja tiek īstenota, pat ja piedāvātā specializācija ir aktuāla un kopumā gūst vadības atbalstu. Piemēram, piedāvājot ideju par projektu vadītājiem paredzētas divgadīgas profesionālas programmas izveidi, inovācijas iniciatori (jaunie mācītbspēki) LiepU vēlāk tomēr atteicās no šīs ieceres, jo profesionālajā kopienā veidojās atšķirīgas interpretācijas par to, kāds ir labākais tās īstenošanas formāts (tradicionālas vai e-studijas; kādi saturiskie akcenti; kādos termiņos šāda programma jāsaģatavo; cik laika nepieciešams un iespējams veikt no dažādu potenciāli iesaistīto aģentu puses). Bija arī daži īstenošanas riski, ko nolēma ņemt vērā, un ideja tika „*nolikta plauktā*”.

Kā atzīst informanti – gan inovatori, gan formālās varas pārstāvji – jaunas studiju programmas izveide ir laikietilpīgs un komplicēts darbs. Tomēr tam par pamatu parasti tiek ņemta jau esošā struktūra, cilvēkresursi un iestrādes, iespējams, savienojot agrāk nesavienotus aģentus un satura elementus (piemēram, vides pārvaldību un vides inženieriju). Līdz ar to kopumā tā raksturojama kā inkrementāla inovācija.

### **Attīstīt jaunu studiju un pētniecības virzienu ar starptautisku potenciālu**

Šāda mēroga inovāciju nav daudz, taču šajā pētījumā analizēti divi piemēri, pa vienam katrā no pētītajām universitātēm. Vienā no gadījumiem runa bija par organizatorisku un saturisku inovāciju: nošķirt dabaszinātņu disciplīnas no esošas kombinētas struktūrvienības un attīstīt to potenciālu, saturiski fokusējoties uz reģionam (un nacionālā mērogā) aktuālo atjaunojamās enerģijas tēmu, izmantojot līdzšinējos projektos iegūto mūsdienīgo infrastruktūru un pētnieciskās iestrādes, arī nozīmīgu jomas ekspertu piesaisti, lai pieteiktu sevi arī starptautiskā mērogā. Šajā gadījumā iniciatīvas pirmsākumi meklējami daļā no esošās struktūrvienības,

notiekot aģentu mobilizācijai ap nākotnes vīziju un pakāpeniski virzot to pa formālajiem lēmumu pieņemšanas ceļiem. Lai gan tiek atzīts, ka nākotnes vīzijā ir sava deva riska un nenoteiktības, tomēr aktīvisti ir apņēmības pilni; palīdz arī tas, ka viņu vidū ir esošais universitātes rektors.

Paredzams, ka šī inovācija veidos jaunas, ciešākas saiknes ar praktiķiem atjaunojamās enerģijas jomā un ar publisko pārvaldi, kā arī spēcīgās starptautisko dimensiju un attiecības ar ārējo profesionālo kopienu. No otras puses, vismaz sākumposmā varētu notikt arī zināmu agrāk izveidotu saikņu vājināšanās ar agrākajiem struktūrvienības partneriem – sociālo zinātņu pārstāvjiem. Šī inovācija par galveno mērķi izvirza jaunas, patstāvīgas identitātes izveidi un nostiprināšanu, tāpēc var sagaidīt, ka agrākās saiknes nebūs dienaskārtības centrā un tiks aktīvi veidotas jaunas.

Otrā gadījumā runa ir par saturisku inovāciju – *bioekonomikas virziena* attīstīšanu kā jaunu identitāti visai struktūrvienībai, ļaujot savienot ekonomikas zinātni ar dažādu bioresursu izmantošanas modelēšanu, ar mērķi panākt lielāku neatkarību no fosilajiem enerģijas avotiem. Šī inovācija pārklājas ar leļupvērstām pārmaiņām – divu fakultāšu savienošanu LLU. Arī šajā gadījumā virziena attīstīšana jau agrīnā posmā guvusi (līdzšinējās) struktūrvienības vadības, kā arī profesionālās kopienas akadēmisko autoritāšu atbalstu, lai gan citās fakultātēs šis pētniecības lauks tiek uztverts pretrunīgi (līdz pat jaunā virziena tematikā pieteiktu disertāciju tēmu noraidīšanai). Līdz ar to leļitimēšanas darbam profesionālajā kopienā ir papildu uzdevumi.

Abos gadījumos liela nozīme ir formālās varas atbalstam, ietekmīgu akadēmisko autoritāšu iesaistei. Iezīmīgi, ka jauna virziena definēšana pārklājas ar organizatoriskām pārmaiņām, organizācijas struktūrvienības jaunas formas izveidi, norādot uz identitātes un formas ciešo saistību.

Bioekonomikas virziena attīstīšanas gadījumā radīts potenciāls jaunu saikņu veidošanai gan starp disciplīnām, gan arī starp zinātniekiem un praktiķiem. Papildus tam, jaunas studiju programmas īstenošana liks veidot jaunas attiecības arī starp esošajiem cilvēkresursiem, kā arī ārējiem ekspertiem.

Abos gadījumos inovāciju izcelsme ir no spēcīgiem līderiem, kas ir ieinteresēti atrast un attīstīt specifisku nišu (gan studijām, gan pētniecībai), kas spēcīgā organizācijas identitāti un ļautu būt interesantiem arī starptautiski, jo tiek izvēlētas politiski un pētnieciski aktuālas tēmas. Šādas inovācijas specifiskās grūtības saistītas ar pārmaiņu mērogu un nepieciešamību to leļitimēt plašākā profesionālajā kopienā. Šādu inovāciju nav iespējams īstenot bez stingra un neatlaidīga formālās varas atbalsta un ilgtermiņa vīzijas. Ņemot vērā to, ka potenciālā izaugsme un atpazīstamība tiek saistītas ar jaunu, agrāk neattīstītu virzienu, saturiskā inovācija ir savienota ar

organizatorisko, un iniciatoriem jāpārvar daudzveidīga pretestība no profesionālās kopienas, var uzskatīt, ka minētās inovācijas ir radikālas.

### **Veicināt studiju virziena starptautisku pievilcīgumu**

Jauna studiju virziena izveide var saistīties arī ar citu, specifiskāku inovācijas kategoriju: veicināt studiju virziena starptautisku pievilcīgumu. Šādas inovācijas var būt saistītas gan ar studiju satura pielāgojumiem, gan organizatoriskiem uzlabojumiem (komunikācijas infrastruktūras pielāgošana, sabiedriskās aktivitātes un specifiskas atbalsta formas, pat studiju maksas aprēķinu izmaiņas). Var sagaidīt, ka šādas inovācijas kļūs aizvien plašākas, jo ir saistītas ar visai Latvijas augstākās izglītības sistēmai aktuāla stratēģiskā mērķa – starptautiskās dimensijas attīstīšana – īstenošanu.

Nelielas, bet augšupvērstas inovācijas piemērs šajā kategorijā tika identificēts LiepU, kur iniciatori (jaunie pētnieki), personīgi pārliecinoties par citu augstskolu piedāvājumu ārvalstu studentiem specializētā izglītības izstādē, zinātnes apakšnozares sanāksmē nāca klajā ar aprēķinos pamatotu priekšlikumu samazināt plānoto studiju maksu ārzemju studentiem, lai sekmētu „savas” programmas konkurētspēju. Motivācija pārmaiņu rosināšanai šajā gadījumā rasta tirgus izpētē, un tā izriet no vēlmes piedāvāt zināšanu produktu, kas būtu pievilcīgs noteiktai auditorijai (ārzemju studentiem, kas vēlētos studēt LiepU). Šis priekšlikums virzīts pa formālajiem lēmumu pieņemšanas ceļiem (līdz Senātam) un guvis atbalstu, lai gan ne pilnā ierosinātajā apjomā.

Gadījums ilustrē arī inovācijas pārmaiņas īstenošanas procesā – norisinoties salāgojumiem, sākotnēji iecerētajam jāpielāgojas iesaistīto aģentu interpretācijām par iespējamo un vēlamo. Šajā gadījumā iniciatīva iekļāvās plašākā organizatoriskā inovācijā (dabaszinātņu studiju programmu organizatoriska nošķiršanās no sociālajām zinātnēm) un izmantoja tās priekšrocības – augstākās formālās varas atbalstu, kas sekmēja nepieciešamo virzīšanas un plašas salāgošanas procesu.

Šī inovācija ir inkrementāla, jo nemaina līdzšinējo normu un attiecību būtību: studijas arī agrāk bijušas par maksu, atšķirīgais gan ir tas, ka pārmaiņu iniciatori ir jaunie pētnieki, tomēr konkrētās profesionālās (visai egalitāras) dabaszinātnieku kopienas kontekstā iniciatīva nelikās radikāla un guva atbalstu.

### **Izveidot līdz šim nebijušu studiju kursu**

Šī ir ļoti izplatīta kategorija un visbiežāk attiecas uz jaunu izvēles (B daļas) kursu izveidi. Šādu inovāciju izplatība saistāma ar divām zinātnieku profesionālās kopienas attīstības īpatnībām: pirmkārt, pieņemts (t. sk. nostiprināta/legitimēta) doktora studiju programmā kā viena no

iespējām iegūt kredītpunktus), ka doktoranti veido kursu zemāka studiju līmeņa studentiem, lai iegūtu pedagoģiskā darba pieredzi. Otrkārt, izvēloties akadēmisku karjeru, iespējamie obligātie studiju kursi lielākoties (izņemot pēkšņas pārmaiņas) jau ir kāda mācībspēka pārziņā, tāpēc doktorants veido savu kursa/u piedāvājumu. Parasti tas nav gluži radikāls jaunums, jo paša doktoranta kvalifikācija ir neizbēgami balstīta tajā, kas jau iepriekš ticis piedāvāts studiju programmā, un tiem pētniecības virzieniem, ko attīsta struktūrvienības profesori. No otras puses, tieši šajā kategorijā iespējamās arī ievērojamas inovācijas, gan saturiskas, gan pedagoģiskas (mijiedarbē ar studentiem). Tātad šī ir inovācijām auglīga situācija.

Raksturīgi šīs inovāciju kategorijas piemēri bija atrodamī lielā daudzveidībā abās pētītajās universitātēs. Piemēram, doktorante, gūstot iedvesmu ERASMUS apmaiņas gadā savās maģistra studijās un izvērtējot pieejamo studiju kursu klāstu LLU programmā, izveido kursu „Radošā ekonomika”, kas savieno zināšanas gan par tradicionālu ekonomisko darbību, gan radošo industriju pienesumu tajā. Šajā piemērā inovatīva ir arī izmantotā pedagoģiskā pieeja: padziļināta veiksmīgu inovatīvu vietēju uzņēmējdarbības piemēru izpēte ar praktiķu līdzdalību. Šajā gadījumā respondente akcentēja nepieciešamību saistīt vairākas ekonomikas jomas, paplašināt studentu izpratni par jomu savstarpējām saiknēm un radošuma nozīmi. Motivāciju veidojusi pašas interese, un tēma nav saistīta ar promocijas darbu.

Citā gadījumā doktorante izveidojusi kursu „Sociālie mediji”, kur motivācija drīzāk saistīta ar programmas sagatavošanu akreditācijai, studiju programmas kolēģu kolektīvi īstenotu iespēju un tendenču izvērtēšanu un pašas interesi. Iezīmīgi, ka šajā gadījumā inovācija turpināja attīstīties ieviešanas gaitā, jo studentu gatavība darboties ar piedāvājamo materiālu bijusi zemāka par gaidīto, tādējādi bijuši nepieciešami pielāgojumi gan saturā, gan pedagoģiskajā pieejā, metodēs.

Abos gadījumos piedāvājuma (inovācijas vērtības) salāgošanai bija nepieciešama zināma mijiedarbe ar formālās hierarhijas pārstāvjiem, arī koleģiālās demokrātijas procedūru (katedras recenzenta novērtējuma ieguve) veikšana, tomēr šis ceļš raksturots kā atbalstošs, arī gadījumā, kad iepriekš nekas nav bijis zināms par procedūras soļiem (nebija pieredzes). Iezīmīgi, ka viena no respondentēm pauda pat pārsteigumu par to, cik draudzīgs bijis process, kas liek domāt, ka bijušas gaidas par spēcīgāku pretestību inovācijas ceļā.

Apkopojot, šajā kategorijā inovācija izriet no individuālas intereses apvienojumā ar esošā piedāvājuma izpēti, tiek ņemtas vērā arī struktūrvienības intereses – tātad inovācijas piedāvājuma veidošana, ko sekmē profesionālā autonomija, ir arī izteikti situatīva. Sekmīgs iznākums lielā mērā atkarīgs no interpretāciju salāgojumiem ar formālās akadēmiskās hierarhijas vidusposmu (programmas direktora vai katedras vadītāja), taču šādu inovāciju

gadījumā pušu interesēm ir liela varbūtība būt savietojamām, jo ārējie leģitimēšanas procesi (akreditācija) veido pieprasījumu pēc programmu atjaunošanas.

Būtiski, ka jaunie kursi, atšķirībā no tradicionālajiem, mēdz ietvert daudzveidīgākas saiknes starp dažādiem saturiskās jomas aspektiem (piemēram, tradicionālās industrijas un radošās industrijas) un tās nozīmīgākajiem aģentiem (piemēram, uzņēmēji, uzņēmējdarbības atbalsta struktūru pārstāvji), kā arī paplašina tehnoloģijās balstītu reifikāciju spektru – piedāvājot zināšanas par tehnoloģiju lietojumu konkrētajā jomā (piemēram, sociālo mediju izmantošana publiskajā pārvaldē). Tādējādi šādas inovācijas var būt gan inkrementālas, gan specifiskās programmas kontekstā arī radikālas, un jaunu saikņu veidošana ir viens no būtiskiem šādu inovāciju iznākumiem.

### **Rosināt dialogu par studiju kvalitāti**

Šajā kategorijā autore piedāvā tikai vienu inovāciju, taču tā šķiet ļoti būtiska kā pilnībā augšupvērstas radikālas inovācijas piemērs. Kategorijas nosaukums atspoguļo daudzās studiju jomās ārēji pieprasīto esošās kvalitātes kritiskas izvērtēšanas nepieciešamību, kas kā autentisks un uz būtiskām pārmaiņām vērsts process tomēr nenotiek bieži.

Inovācijas piemērs saistīts ar nelielas (4-6) aktīvistu grupas iniciatīvu izmantot struktūrvienības formālās varas gaidāmās maiņas (vēlēšanu) procesu aptuveni pirms sešiem gadiem, lai atklāti diskutētu par viņuprāt aktuāliem jautājumiem: kā vērtējama studiju kvalitāte? kādus pasākumus nepieciešams veikt tās pilnveidei?

Aktīvistu individuāli uzrunāja kolēģus, izsūtīja (pēc saraksta) e-pasta vēstuli ar aicinājumu uz kopīgu sarunu, taču diemžēl neguva praktiski nekādu atsaucību. Neliela uzrunāto daļa reaģēja ar apgalvojumiem par to, ka viss ir kārtībā, rosināja aizmirst šo iniciatīvu, un ievērojama daļa vispār ignorēja savus kolēģus. Par to, ka jautājums tomēr ir aktuāls, liecina piecus gadus pēc sākotnējiem notikumiem tajā pašā fakultātē konferences ietvaros (citā kontekstā) izveidota īpaša diskusija par nozares izglītības kvalitāti, kas izraisīja spraigas diskusijas. Kvalitātes problēmu aktualitāti atzīmē arī virkne citu informantu abās pētītajās universitātēs.

Šis gadījums ir īpašs ar to, ka iniciatoru mērķis bija interpretāciju salāgojumi profesionālās kopienas iekšienē. Tomēr tie nenotika, vismaz ne tad, kad tika piedāvāta radikāla forma – tiešs, atklāts dialogs par specifiskas struktūrvienības kvalitāti. Noformulējot jautājumu netiešāk, ietērpjot to akadēmiski leģitimā konferences diskusijas formā, dialogs ievērojami vēlāk tomēr spēja notikt.

Šī inovācija apzīmējama kā radikāla, jo acīmredzami pārkāpj akadēmiskās kopienas tabu – piedāvājot veikt tiešu un atklātu refleksiju par darbības kvalitāti.



## **Apgūt specialitātes īpašo rīcības/esības veidu**

Šī ir kategorija, kas autori pārsteidza visvairāk un kas šajā pētījumā izpaudās praktiski visās zinātnes disciplīnu grupās, tomēr visspilgtāk – uzņēmējdarbības studijās un jauno mediju mākslas studijās. Rosināto inovāciju mērķis bija veidot tādu vidi, aktivitātes un attiecības, kas iespējami vairāk sekmētu studējošo attīstību noteiktā virzienā – kļūt tādiem (rīkoties, domāt, veidot attiecības), kā nepieciešams sekmīgam jomas speciālistam. Šajā gadījumā runa ir ne tik daudz par zināšanām, kā identitāti un attiecībām.

Katrā no gadījumiem rīcības un esības raksturlielumi bija atšķirīgi, tāpēc izveidotas apakškategorijas.

## **Jauno mediju mākslas programmas gadījums**

*LiepU Jauno mediju mākslas (JMM) programmas gadījumā īpatnējais rīcības un esības veids raksturojams kā sadarbība, atvērtība, atbildība, patstāvība, savstarpēja mācīšanās, sadzīvošana ar nenoteiktību. Lai gan daži no šiem principiem var būt svarīgi arī citās disciplīnās, tieši šajā skaitliski nelielajā kopienā (visosursos kopā ap 50 indivīdu) tiek apzināti uzturēti un iemācīti noteikti rīcības, domāšanas un attiecību veids, kas pēc programmas veidotāju domām ir neatņemama daļa no tā, ko nozīmē būt jauno mediju māksliniekam. Studiju programmas vadītājas sniegtais pamatojums ir sekojošs:*

*„Mākslinieks nevar būt speciālists, bet var darboties starp disciplīnām, un viņam ir jāiemācās sadarboties ar citiem (programmētājiem u.c.) – izstāstīt, ko vajag, zināt, ko prasīt.. sadarbība ir filozofijas pamats, un viss, kas tiek būvēts virsū, paredz šo nepieciešamību – sadarboties.”*

*„..mēs ar studentiem te esam visu laiku, nekā nav hierarhiski nodalīts – mēs mācāmies viens no otra, kā viņiem labāk šķiet, kā darīt lietas; modeļu gala prezentācijās noteikti jāiet ārā – bieži šos procesus rosina viņi – kur, ko.. tas notiek komunikācijā – ka viņi kaut ko gribētu, es uztveru un skatos, kā to var īstenot...”*

*„Tas tiek darīts apzināti, lai viņi neaugtu kā inkubatora apstākļos, jo, kad viņi iziet ārā no universitātes un kļūst par māksliniekiem, viņiem pašiem jāprot izdzīvot – projekti, sponsori.. Ja tu esi jau no sākuma radināts, ir vieglāk”.*

Visa programmas struktūra, attiecību organizācija un pat infrastruktūras izmantošana izriet no šī priekšstatu kopuma.

Inovāciju kā visas programmas izveidi 2006. gadā rosinājusi toreizējā citas (tradicionālākas) programmas docētāja, mākslas doktore, gūstot iedvesmu līdzīgās ārvalstu augstskolās īstenotās programmās. Kopumā struktūra izveidota ar ārēja finansējuma atbalstu, līdzdarbojoties virknei Latvijas un ārzemju partneru (pašvaldības, Latvijas mākslas NVO, ārzemju augstskolu mākslas programmas), kas kopā turpina veidot šo heterogēno kopienu.

Nesenākā pagātnē programmā ir bijušas atsevišķas inovatīvas iniciatīvas, kas balstās uz sākotnējiem attīstības principiem un ievieš dažus specifiskus, pat tehniskus nosacījumus to īstenošanai. Kā piemērs šeit jāmin *24 stundu pieejamības* nodrošināšana un individuāla lietotāju atbildība par (radošā) aprīkojuma lietošanu. Atšķirībā no pārējā universitātē valdošā priekšstata, ka studentiem ir riskanti dot šādu brīvības pakāpi, JMM programmā izveidota sistēma individuālai pieejai visām telpām un aprīkojumam, kā arī mediatēkai, ko var lietot visu diennakti, ievērojot „*vienkāršu un draudzīgu*” procedūru. Ņemot vērā to, ka programmai ir ievērojama autonomijas pakāpe, ko veido sākotnējais ārējais finansējums (un universitātei jāturpina nodrošināt nelielu daļu līdzekļu vēl 10 gadus pēc projekta), un šāda 24 stundu pieeja bija paredzēta jau sākotnējā projektā, inovācijas virzīšanu nebija iespējams bloķēt, pat tad, kad iecere radīja pretestību. Tomēr saskaņošanas posms bija visai ilgstošs (gadu) un iesaistīja lielu daļu universitātes ne-akadēmiskā personāla. Iezīmīgi, ka vairākus gadus vēlāk, veidojot jaunu pētnieciski orientētu struktūrvienību citur šajā universitātē, paplašinātas individuālās pieejamības princips tika aktualizēts jau pašsaprotamāk – to var skatīt kā pakāpeniskas leģitimācijas rezultātu.

Šī inovācija īpaši skaidri demonstrē inovācijas „jaunuma” pakāpes sociālo konstruēšanu. Inovācija var nebūt kas principiāli jauns, bet gan jauns konkrētajā kontekstā (šajā gadījumā – universitātē), un var veidot tik krasu atšķirību no ierastās attiecību organizācijas un aģentu līdzdalības normām (to varētu formulēt kā „students ir neuzticams un viņa klātbūtne ir riska faktors, tā jāierobežo”), ka prozaiski tehnoloģiski risinājumi (aprīkojuma uzskaitē, čipkartes, kameras utt.) raisa ievērojamu pretestību un liek diskutēt par dziļākiem pieņēmumiem par attiecībām starp dažādām pusēm – kādā mērā var uzticēties? ko var gaidīt no otras puses? vai labumi atsver risku?. Tādējādi šī inovācija raksturojama kā organizatoriska un radikāla.

Arī citas inovācijas šīs programmas īstenošanā balstās uz pieņēmumiem, kas ir atšķirīgi no tradicionālās izpratnes par studējošo un mācībspēku attiecībām un rīcības veidiem. Piemēram, atbildīguma un savstarpējas mācīšanās elementi šajā inovāciju kategorijā redzami tajā, kā tiek organizēta *studentu radošo darbu publiskošana*. Studiju darbs ir organizēts moduļos, un katra noslēgumā studenti atskaitās par saviem darbiem citu kursu studentiem. Noteiktos posmos tiek rīkotas arī izstādes pilsētā, kur studentu pašu uzdevums ir laicīgi atrast izstādes vietu, vienoties par visiem nosacījumiem (arī izdevumiem, kurus studentiem jāsedz pašiem) un izveidot izstādi. Visi šī procesa posmi kalpo tam, lai studenti, pirmkārt, mācītos būt atbildīgi par savu darbu, un, otrkārt, lai mācītos viens no otra.

Liepājas Universitātes kontekstā šāda lietu kārtība neapšaubāmi ir kas jauns. „*Mēs esam viena liela inovācija*” (studiju programmas vadītāja); tomēr studentu patstāvības pakāpe, uzticēšanas viņiem no mācībspēku puses universitātes kontekstā gan ir drīzāk „iekšējs” aspekts (šīs

konkrētās struktūrvienības prakse, ko prakses dalībnieki necenšas izplatīt citur) un neraisa ārēju pretestību. Izņēmums ir gadījumi, kad studenti patstāvīgi organizē aktivitātes universitātes ēkas daļā, kuru *apdzīvo* programma. Tad nepieciešama interpretāciju salāgošana ar universitātes administratīvo personālu par iespējamo un saprātīgo uzticēšanās pakāpi studējošo spējai izvēlēties drošas aktivitātes.

Šīs inovāciju grupas raksturojumā jāatzīmē, ka tās tiek īstenotas un veidojas ļoti ciešā un uz vienlīdzīguma attiecībām balstītā kopienā, kuru saskaņā ar Amina un Robertsas iedalījumu ir pamats uzskatīt par radošo prakses kopienu (Amin & Roberts 2008b). Šādai kopienai raksturīga arī tolerance pret nenoteiktību, jo radošais process nav pilnīgi vadāms un prognozējams. Novērojumi moduļu prezentācijās parādīja autorei, ka studenti apzinās šo nenoteiktību, kuras apstākļos viņi mācās un darbojas, un zināmā mērā pat lepojas ar to, jūtas atšķirīgi.

### **Uzņēmējdarbības programmu gadījums LiepU un LLU**

Būtiski, ka arī citās disciplīnās ir aktuāls noteikts rīcības veids, un zināmā mērā to arī institucionāli cenšas stimulēt, taču, salīdzinājumā ar LiepU JMM, tikai izolētu epizožu veidā. Tomēr kā inovācija ir jāpiemin centieni rosināt **uzņēmīgumu un iniciatīvu** uzņēmējdarbības (un saistītās) programmās abās universitātēs. Raksturīgs inovācijas piemērs ir attiecīgo specialitāšu studiju procesa sasaiste ar uzņēmējdarbību rosināšu struktūru, Kurzemes Biznesa inkubatoru (KBI) LiepU gadījumā vai Tehnoloģiju un zināšanu pārneses centru LLU gadījumā. KBI gadījumā līdzšinējie mēģinājumi ietvēruši rosinājumus studentiem izvēlēties inkubējamus uzņēmumus kā izpētes objektus noslēguma darbiem, KBI ekspertu aicināšana uz noteiktām lekcijām, studentu iesaiste projektā „Kļūsti par uzņēmēju 5 dienās” ar iespēju izmēģināt konkrētas biznesa idejas attīstīšanu. Pēdējā no inovācijām šajā sērijā ir 2013. gadā panāktā vienošanās starp LiepU un KBI, ka trīs labāko noslēguma darbu (biznesa ideju) autoriem tiks piešķirta iespēja īstenot savu ideju KBI, iegūstot finansējumu un konsultācijas.

Arī LLU gadījumā pasniedzēji ved studentus uz Tehnoloģiju un zināšanu pārneses kontaktpunktu, lai, kā norāda respondents-inovators, „*rosinātu viņiem izpratni, ka daudz kas ir izdarāms*”; tāpat tiek aicināti jomas praktiķi ar savu profesionālo gaitu stāstiem, nodaļas organizē studiju ekskursijas uz noteiktiem uzņēmumiem. Arī šādu darbību nevar nosaukt par pilnībā jaunu ideju, taču, ja tā tiek īstenota kontekstā, kur līdz tam šādas aktīvākas darbības nav bijušas, inovācijai ir jāpārvar zināma profesionālās kopienas inerce un jāmeklē ar iepriekš iedibinātajām lomām salāgojami īstenošanas ceļi.

Lai gan tehniski augstāk analizētās studiju procesa inovācijas būtu attiecināmas uz mijiedarbes ar studentiem veidiem un metodēm, autore tomēr uzskata, ka kategorijas fokuss ir profesionālā identitāte. Uz to norāda respondentu vairākkārt paustais uzskats, ka nepieciešamas īpašas

pieejas, lai studentos veidotu īpašības un attieksmes, *kas raksturīgas noteiktai profesionālajai identitātei*. Ja šīs īpašības ir atšķirīgas no tām, kuras pauž organizācijas iedibinātie darbības un attiecību veidi (vairāk vai mazāk pasīva paklausība, ierobežotas rīcībspējas izpausmes, salīdzinoši neliela publiska atbildība par sava studiju darba rezultātiem), inovācija kļūst radikāla (JMM gadījums), un tā ir iespējama tikai tāpēc, ka tās autonomiju nodrošina ārējs finanšu pamats, ārēji (projekta, ārzemju piemēru) leģitimēti darbības principi, plaša ārējā radošā kopiena.

#### **4.1.2. Pētniecības jomas inovāciju saturiskās kategorijas**

##### **Savienot atšķirīgas zinātnes disciplīnas (vai atšķirīgas „pasaules”) pētniecībā**

Šī ir galvenā pētniecības jomas kategorija, kuru veido inovāciju piemēri gan no dabaszinātnēm, gan sociālajām zinātnēm abās universitātēs. No vienas puses, starpdisciplināritāte ir aktuāla tendence, ko cenšas sekmēt gan ES, gan nacionālā līmeņa finanšu instrumenti zinātnes atbalstam, un identificētie inovāciju gadījumi stratēģiski izmanto šo īpatnību. No otras puses, šāda savienošana var „dabiski” izauzt no praktiskas pasūtītāja vai sadarbības partnera vajadzības, jo reālas prakses problēmas visbiežāk nemaz nav ievietojamas atsevišķas disciplīnas rāmjos (Harding 2007). Arī šo inovāciju gadījumā „savienošana” raksturs ilustrē inovāciju sociālo konstruēšanu – tas, kas ir gandrīz pašsaprotami vienā kontekstā, citā šķiet neierasts un prasa zināmu papildus leģitimēšanu. Skatīsim abās universitātēs identificētos šai kategorijai raksturīgos piemērus.

Visspēcīgāk savienošanas elements izpaužas *Biosistēmu grupas* gadījumā LLU, kur pētnieki viena izteikta līdera vadībā savienojuši noteiktus bioloģijas un ķīmijas aspektus ar informācijas tehnoloģijām, attīstot procesu modelēšanu dzīvās šūnās. Ideja rada sev institucionālo „mājokli” Informāciju tehnoloģiju fakultātē un attīstās jau septīto gadu, sekmīgi piesaistot ārēju finansējumu un popularizējot savas idejas ar virkni ilgtermiņa pasākumu (semināri, brīvpieejas zinātniskais žurnāls, studiju kurss bakalauriem u.c.). Tādējādi inovatori veic prakses iesakņošanas, leģitimēšanas pasākumus, kuros semināri, žurnāls un studiju kurss ir veidojamo jauno zināšanu reifikācijas.

LLU mērogā šis piemērs ir plaši pazīstams, un uz to kā spilgtu inovāciju atsaucas dažādu disciplīnu un struktūrvienību pārstāvji. Šajā gadījumā saplūst organizatoriska un, nosacīti, „produkta” inovācija, ja par produktu var saukt pētniecības virzienu kopumā. Savukārt brīvpieejas zinātniska žurnāla izveide pēc pašu iniciatīvas, piesaistot jaunus zinātniekus, ir arī sociāla inovācija, jo tā īstenota ar mērķi veidot kopieni, arī paplašināt jauno zinātnieku iespējas. Iniciatoru motivācijā dominē stratēģiska Latvijā gandrīz neattīstīta, bet globāli perspektīva virziena izvēle. Tā ir iekšēja profesionāla interese, taču vienlaikus stratēģiski izkalkulēta izvēle,

apzinot potenciālo zinātniskās attīstības lauku. Līdz ar to šīs prakses kopienas dalībnieku piederība saistāma ar nacionāla mēroga un arī starptautiskiem ekspertu tīkliem. Inovācijas līmeni var raksturot kā radikālu, jo tā savieno atšķirīgu disciplīnu loģikas; būtībā tā ietver inovāciju kopumu (produkts, organizatoriski paņēmieni, tehnoloģijas, sociāla inovācija). Inovācijas īstenošanai bija nepieciešams vien simbolisks atbalsts no formālās akadēmiskās varas (katedras, fakultātes vadība), jo finanšu resursi ideju attīstībai tika piesaistīti no ārējiem avotiem, galvenokārt starptautiskiem.

Cits inovācijas piemērs, saistīts ar *bioekonomikas jomas* attīstību, pētījuma brīdī atradās sākuma posmā, tas bija uzsākts pirms mazāk nekā diviem gadiem. Raksturīgi, ka arī šajā gadījumā vadmotīvs bija atrast stratēģisku ilgtermiņa nišu, tā arī tika atrasta un ir aktuāla arī plašākā ES stratēģiskās attīstības kontekstā.

Šajā gadījumā savienojums ir starp tradicionālu ekonomiku un specifiskām ražošanas nozarēm – pārtikas tehnoloģijām, mežrūpniecību, lauksaimniecību u.c. – kura fokuss ir bioresursu izmantošana, aizstājot fosilo enerģiju. Inovācija attīstās institucionālu pārmaiņu kontekstā (struktūrvienību sapludināšana un jaunas identitātes definēšana), un tas pozitīvi ietekmē šīs inovācijas virzīšanu. Plašāka līdzekļu piesaiste vēl nav tikusi veikta, taču tiek plānots piesaistīt starptautisku pētniecības resursu avotus, sākuma posmā – visticamāk, nacionālos grantus.

Atšķirībā no pirmā piemēra, šeit inovācijas virzīšanā nav viena spilgta līdera, taču ir formālās akadēmiskās varas un neformālu akadēmisko autoritāšu sekmēti centieni jau sākotnēji leģitimēt virzienu vietējo zinātnieku kopienā (piemēram, veicot prezentāciju Zinātņu akadēmijas sēdē). Ņemot vērā zināmu profesionālās kopienas pretestību, uz ko norāda informanti, var uzskatīt, ka arī šī inovācija ir radikāla.

Divi citi piemēri raksturo mazāka mēroga inovācijas, kuras ir „jaunas” galvenokārt savā lokālajā vidē. Pirmais piemērs ir sociologu pētījums par zirgkopības nozari, kas izrādījies „jauns” tiem citu disciplīnu pētniekiem LLU, kuri bija pieraduši uzskatīt zirgkopību par savu profesionālo lauku un kam sociologu iesaiste nešķita pašsaprotama. Tādējādi, tas ir jautājums par leģitimēšanu plašākā profesionālajā kopienā. Līdzīgs, bet atšķirīgs savienojuma gadījums ir no Liepājas Universitātes, kur matemātikas un informācijas tehnoloģiju pētnieki veidoja sadarbību ar biogāzes ražotājiem, pārlicinot viņus par iespēju kopīgi atrisināt specifiskas prakses problēmas. Šajā inovācijā ir runa par matemātikas potenciālā pienesuma leģitimēšanu ārējā neakadēmiskā profesionālajā kopienā. Papildu dimensiju veido tas, ka šīs sadarbības veidošanās procesu pētīja arī sociālo zinātnieku komanda no savas perspektīvas. Lai gan šie procesi (dabaszinātnieku un sociālo zinātņu pētnieku darbs) attīstījās paralēli un praktiski nesaistīti attiecībā uz rezultātiem, zināmu inovāciju veidoja šo trīs visai nesaistīto profesionālo kopienu satikšanās.

Abos gadījumos pētījumus iespējamus padarīja ārēji finanšu avoti, līdz ar to salāgošanai ar formālās akadēmiskās varas struktūrām bija drīzāk simbolisks raksturs, lielāka nozīme bija darbības leģitimēšanai dažādās profesionālajās kopienās.

Apkopojot, dažādu pētniecībā notiekošu „savienojuma” inovāciju īstenošana notiek, pateicoties ārējiem finanšu līdzekļiem, kas nodrošina šo iniciatīvu autonomiju attiecībā uz organizācijā leģitīmajām normām, vērtībām un attiecībām; no otras puses, sekmīga pētniecība pilnībā atbilst formālās akadēmiskās varas redzējumam par attīstību, un šajā nozīmē inovācijas virzīšanai nebūtu jāstāp iekšēja pretestība. Pieminētās inovācijas veido jaunas saiknes starp zinātnes disciplīnām, zinātnieku kopienām un ārējām praktiķu kopienām, kas ir daudzsoļi, taču tieši tāpēc lielu nozīmi iegūst sekmīga inovāciju leģitimēšana, iespējamās pretestības pārvarēšana plašākā profesionālajā kopienā.

### **Pārvērst zināšanas par produktu**

Šī ir otra būtiska pētniecības jomas kategorija, kas izpaužas daudzveidīgi un visās zinātnes disciplīnās. Šī neapšaubāmi ir politiski aktuālākā inovāciju joma, par ko liecina gan ES līmeņa, gan nacionālie zinātnes attīstības politikas dokumenti un arī finanšu instrumenti (grantu konkursi). No otras puses, šī pētījuma kontekstā interesanta ir ne tikai šī inovāciju veida politiskā aktualitāte, bet arī inovāciju virzīšanas īpatnības.

Ilustrācijai autore izvēlas piemērus no jomām, kas varbūt nav tik pašsaprotamas „kandidātes” zināšanu komercializācijai kā dabaszinātnes vai pat sociālās zinātnes, bet kurās arī notiek inovācijas. Pirmais piemērs ir no mākslas zinātņu jomas, konkrēti jauno mediju mākslas programmas Liepājas Universitātē. Interesanti, ka šī programma pozicionē sevi kā programmu, kas māca ne tikai radīt, bet arī pētīt, uzsverot konteksta izzināšanu kā neatņemamu radošā procesa sastāvdaļu. Divi specifiski piemēri saistīti ar pētniecībā balstītu jaunu produktu veidošanu: vienā gadījumā konkrētam uzņēmumam (ar potenciālu izglītot sabiedrību), otrā – pilsētai un konkrētas tās apkāmes attīstībai.

**Datorspēle par atkritumu pārstrādi** ir piemērs, kad pēc pasūtītāja vajadzības studiju procesā tika iekļauta spēles izveide, kas ietvēra arī šī uzdevuma izpildei nepieciešamo konteksta izpēti, spēles (informatīvā) satura izveidi; praktiskajā īstenošanā šī inovācija ietvēra sadarbību ar informācijas tehnoloģiju ekspertiem un studentiem no citas fakultātes. Šajā gadījumā inovācijas „mājvietā” JMM studiju process ir tik elastīgs, ka interpretāciju salāgojumi par procesu un lomām u.c. iesaistītajiem aģentiem (kursa mācītājs, programmas vadība) šķita praktiski nemanāmi. No otras puses, nozīmīgs bija salāgojumu process ar pasūtītāju, un jo īpaši iezīmīgs šķiet šīs inovācijas turpmākais stāsts. Ārēji nemanāms un pat pašsaprotams iniciatīvas īstenošanai, tas kļuva par nozīmīgu un redzamu ārējās leģitimēšanas instrumentu gan

universitātes zinātnes vadībai, gan ārējās komunikācijas organizētājiem, gan arī pašam uzņēmumam, jo viegli uztverami un atraktīvi demonstrē mūsdienīgas un politiski aktuālas sadarbības gadījumu. Liecības par šo sadarbību atrodamas gan universitātes mājas lapā, gan teju katrā publiskā pasākumā ar universitātes un uzņēmēju līdzdalību.

**Priekšlikumi par apkaimes attīstību** ir otrs piemērs, kas pēc līdzīgas shēmas pētniecībā iesaistīja mācībspēkus un studentus, šajā gadījumā izveidojot pētījumā balstītus un ar dažādu mediju palīdzību vizualizētus priekšlikumus konkrētas Liepājas apkaimes attīstībai, kas, pēc pašvaldības teiktā, ir iekļauti arī pilsētas attīstības stratēģijā. Arī šajā gadījumā pētījuma īstenošana bija pašsaprotama studiju procesa daļa, un tā inovatīvā būtība atklājas tikai mijiedarbē ar citu disciplīnu pārstāvjiem prezentācijās „radošuma nedēļas” ietvaros – studenti bija izmantojuši gan ietvertu novērojumu, gan rīcībpētījuma elementus, gan vizuālās metodes, kas citur universitātē nav daļa no rutinizētām praksēm. Līdzīgi kā datorspēles gadījumā, pētījuma produkts – priekšlikumi pašvaldībai – ir guvis atzinību un praktisku pielietojumu. Atšķirībā no spēles tas gan nav ticis tik plaši publiskots. Promocijas darba autore saista skaidrojumu ar reifikācijas raksturu – datorspēle ir vieglāk demonstrējama un ievietojama atšķirīgos kontekstos.

Apkopojot, abi gadījumi liecina par to, ka arī ne tik acīmredzamas komercializācijas gadījumā (lai gan spēles gadījumā var saskatīt netiešu komerciālu ieguvumu pasūtītājam, jo tā kalpo kā publicitātes instruments) universitātei ir, papildus sākotnējo mērķu izpildei, plašāki ieguvumi, jo šādas inovācijas ir ārējas leģitimitātes stiprināšanas rīks. Īpaši veiksmīgi tas darbojas vizuāli pievilcīga, dažādās vidēs ērti un ātri pārceļama artefakta (datorspēle) gadījumā.

Inovācijas piemērs no citas jomas ir ērkšķogu pētniecība LLU lauksaimniecības fakultātē sadarbībā ar praktiķiem-augļkopjiem un pārtikas tehnoloģiju pētniekiem. Inovācija, pēc respondentu teiktā, ir „*visos aspektos*”, sākot ar šķirnēm un beidzot ar pārstrādes tehnoloģijām. Šī pamatā ir produkta inovācija, ko varētu raksturot kā klasisku zināšanu komercializācijas gadījumu. Papildus, tā ir arī organizatoriska inovācija, jo prasījusi vairāku saistītu disciplīnu sadarbību, papildinājusi jau ierastās aģentu lomas. Lauksaimniecībā inovāciju īstenošana prasa īpaši ilgu laiku, jo rezultāta ieguvei nepieciešams iziet vairākus (daudzus) veģetācijas ciklus; līdz ar to neviena inovācija nevar būt ātra; šajā gadījumā interesanti ir arī tas, ka izstrādāts pilns „komplekts” no šķirnes līdz pārstrādes produktiem, tie plaši popularizēti. Tas ir bijis iespējams ilggadīgu ārēji finansētu projektu kontekstā, tātad ar ievērojamu autonomijas pakāpi. Vienlaikus šo inovāciju kopumu raksturo arī sadarbība starp vairākām disciplīnām un arī praktiķiem, kas gan lauksaimniecībā ir pašsaprotami un papildus leģitimitāti iniciatoriem un struktūrvienībai nesniedz. No šāda viedokļa minētā inovācija ir interesanta ar to, ka konkrētās disciplīnas prakšu

kontekstā starpdisciplināra zināšanu pārvēršana par produktu ir tik pašsaprotama, ka nesniedz papildus „politiski aktuālus” leģitimēšanas resursus.

#### **4.1.3. Kopīgu iniciatīvu un sadarbības telpas veidošanas iniciatīvu kategorijas**

Šī kategoriju grupa ir plaša un ietver daudzveidīgas iniciatīvas, kas var būt attiecināmas gan uz studiju procesu, gan pētniecību, gan mūžizglītību un kopienas attīstību; vienojošais elements ir organizatoriskās formas hibrīdais raksturs – tā „nepieder” tikai universitātei, bet gan veido sava veida savienojuma posmu vai tiltu, kas nav vai ļoti nelielā mērā atrodas universitātes formālo akadēmisko varas struktūru lēmumu pieņemšanas zonā. Šīs inovācijas atšķiras pēc „jaunuma” pakāpes un veida, un izpaužas kā jauni aģenti, kas iesaistās zināšanu radīšanā vai izplatīšanā, jaunas darbības formas, arī no akadēmiskajai pasaulei tradicionāli raksturīgajām hierarhiskajām attiecībām atšķirīgas sociālās saiknes.

Šādu inovāciju esamību vistiešāk var saistīt ar akadēmisko darbinieku profesionālās autonomijas izpausmēm un autonomijas telpas paplašināšanu, jo šīs sadarbības un rīcības platformas atrodas sava veida hibrīdā telpā starp birokrātiski vai koleģiāli regulēto akadēmisko pasauli un citu, „ārēju” prakses kopienu loģiku.

Šo iniciatīvu klāstu iespējams iedalīt detalizētāk; autore piedāvā iedalījumu pēc iesaistītajām aģentu grupām, analizējot to, kādas iekšējās un ārējās kopienas tiek savienotas.

#### **Studenti – praktiķi – jomas eksperti**

Šī ir iniciatīvām bagātākā kategorija, kur atrodamas arī atšķirīgas organizatoriskas formas, atšķirīga nepieciešamība pēc saskaņojumiem ar formālo varu un leģitimēšanas.

Spilgts piemērs ir **Kurzemes Biznesa inkubatora** (KBI) izveide, kas kalpo kā ietvars dažādām turpmākām inovācijām. Inkubatora izveide bija inovācija LiepU, jo tā izveides laikā saiknes ar uzņēmējdarbības pasauli universitātei vēl bija mazattīstītas. Tomēr, izmantojot iespēju (ārējs finansējums), iestrādes kontaktu dibināšanā reģionā un pārliecību, ka tas sniegs platformu studentu ideju īstenošanai, tika sekmīgi iegūts projekta finansējums, un jau pēc gada KBI pamati bija izveidoti. Sekoja dažādi mēģinājumi integrēt pētniecību, studiju procesu un KBI darbību. Lokālu organizatorisko mikro-inovāciju gadījumi ietver studentu rosināšanu izvēlēties pētnieciskajiem darbiem inkubējamo uzņēmumu gadījumus, KBI ekspertu aicināšana uz lekcijām.

Atšķirīgas, jo ietver arī praktiskas *uzņēmējdarbības rīcības* elementus, ir divas citas KBI iniciatīvas: pirmā attiecināma uz projektu „Kļūsti par uzņēmēju 5 dienās”, kas īstenots trīs gadus pēc kārtas, iesaistot arī studentus praktiķu un ekspertu sniegtā apmācībā par uzņēmējdarbības ideju īstenošanas uzsākšanu. Otra iniciatīva ir pavisam nesena: pieņemts lēmums izsludināt



iespēju trim labākajiem darbiem noslēguma pārbaudījumos iegūt iespēju īstenot savu uzņēmējdarbības ideju ar KBI palīdzību.

Šī inovāciju kopuma īpatnība ir tā autonomija (sākotnējais finansējums tika nodrošināts no ārēja projekta līdzekļiem; turpmāk KBI spējis izveidot neatkarīgu finanšu bāzi), kas ir gan autonomijas stiprā puse, gan arī vājums, kas izpaužas kā grūtības integrēt studiju procesu un KBI darbību. Kā atzīst iniciatori, cerētā aktivitāte attiecībā uz studentiem tomēr nav sagaidīta, mācībspēku un studentu iesaistes panākšana tika raksturota kā „*visai mokošs pasākums*” (mācībspēks). No otras puses, KBI pastāvēšana un vismaz esošā līmeņa saiknes ar studiju procesu ir ieguvums, kas tiek aktīvi izmantots universitātes ārējās leģitimitātes stiprināšanai.

Kontrastējoša iniciatīva atrodama mediju mākslas jomā. Tur studiju programma izveidojusi saiknes ar **nevalstisku organizāciju**, kas darbojas mūsdienu mākslas jomā (**E-lab**), un šī organizācija, līdzīgi kā KBI, tiek izmantota studentu iniciatīvas atraisīšanai. Šī inovācija ir pavisam nesena (nedaudz vairāk par gadu), taču iniciatori no studiju programmas ir apmierināti – studenti paši meklē finansējuma piesaistes avotus, paši raksta projektus un paši tos arī īsteno – izmantojot to, ka daudzos gadījumos ārējais finansējums radošo projektu jomā ir daudz pieejamāks NVO, nevis akadēmiskai organizācijai.

Jānorāda, ka šī iniciatīva, lai gan netiek slēpta, nav arī universitātē zināma plašāk - zināms vien tas, ka ir sadarbība ar mākslinieku organizācijām un daudz aktivitāšu. Lai gan šī promocijas darba mērķis ir izsekot inovāciju virzīšanai (to pieņemšanai/noraidīšanai), nevis analizēt inovācijas saturisko mērķu sasniegšanas sekmīgumu, ir visai labi redzams, ka jauno mediju kopienas gadījumā ārējais *hibrīdais tilts* ir kļuvis par sekmīgu instrumentu studentu iniciatīvas atraisīšanā. Tas, iespējams, jāskaidro ar šīs kopienas visaptverošo orientēšanos uz patstāvīgu (vai kolektīvu) iniciatīvu, arī daudz ciešākajām saiknēm ar attiecīgo profesionālo kopienu ārpus universitātes institucionālajām robežām.

Tādējādi kopīgais KBI un E-lab gadījumā ir tas, ka abas iniciatīvas ir visai autonomas no universitātes lēmumu pieņemšanas procedūrām tomēr to saikņu ciešums ar relevantajām profesionālajām vai radošajām kopienām universitātē ir atšķirīgs. Atšķirīga ir arī šo inovāciju potenciālā „vērtība” no formālās varas viedokļa, ārējās leģitimēšanas mērķiem – KBI ir politiski aktuālā studiju saikne ar uzņēmējdarbības praktiķiem (lai cik simboliska tā nebūtu), kamēr studiju programmas saiknes ar radošajām kopienām, lai arī ciešas, nav tik „vērtīgas” un pamanītas.

Studiju programmu sasaiste ar praktiķiem notiek arī kā *absolventu iesaistes veicināšana* un institucionalizēšana. Abās pētītajām universitātēs bija sastopami šādu iniciatīvu piemēri. LiepU gadījumā pat izveidots absolventu klubs vienā no studiju programmām. Absolventi tiek iesaistīti gan prakses vietu nodrošināšanā, gan pārbaudījuma darbu vērtēšanā, gan arī mācību nodarbībās.

Tiek sagaidīts, ka tas stiprinās studiju programmu, motivēs studentus pašiem uzņemties iniciatīvu. Šī inovācija, ko varētu raksturot kā inkrementālu (inovatīva ir drīzāk sadarbības institucionalizēšana), tiek vērtēta atzinīgi no formālās varas puses; tās īstenošana ir brīvprātīgs darbs un neparedz resursu un lomu pārdali programmā- tikai enerģijas un laika ieguldījumu no iniciatores puses. Savukārt esošie un potenciālie ieguvumi iesaistītajām pusēm var būt daudzveidīgi: labākas prakses vietas, kvalitatīvāks studiju saturs, iespējams arī finanšu atbalsts no absolventu puses, programmas un universitātes tēla spodrināšana.

Lokālāka mēroga, bet līdzīgas ievirzes aktivitāte ir regulāra „Īstenoto ideju diena” kultūras menedžmenta studentiem un praktiķiem, kur tiek prezentētas dažādas īstenotas iniciatīvas kultūras jomā, ar mērķi demonstrēt studentiem, ka aktivitātes ir iespējamās un notiek. Šo pasākumu īsteno attiecīgās studiju programmas vadītāja; iniciatīva ir pazīstama un atzinīgi vērtēta no vadības puses, lai gan iezīmīgi ir arī tas, ka augstākās vadības pārstāve atzīst: „*nekad neesmu tur aizgājusi, vienmēr kaut kas cits darāms*”.

Kopīgais minētajām iniciatīvām, pēc promocijas darba autores domām, ir sekojošais: notiek daudzveidīgi meklējumi saikņu organizatoriskajai formai; iniciatīvas virzīšanā ir nozīme arī prakses kopienas īpatnībām; šo AVI virzīšanā nav lielas ietekmes no formālās varas, bet bieži vien ir ārēji leģitimējoši ieguvumi, ko var izmantot visa organizācija.

### **Akadēmiskais personāls - praktiķi**

Otra gana daudzveidīga kategorija ietver inovācijas, kas piešķir organizatorisku formu akadēmiskā personāla un praktiķu sadarbībai. Šeit viens no inovācijas piemēriem var būt jau pieminētais projekts „**Kļūsti par uzņēmēju 5 dienās**”. To izveidoja jaunas pētnieciskas struktūrvienības personāls kopā ar KBI un mācībspēkiem no uzņēmējdarbības virziena programmām. Iegūstot ārēju finansējumu, radās iespēja piedāvāt kursu visiem interesentiem (ar uzņēmējdarbības idejām), kur ekspertu lomā bija KBI speciālisti un LiepU akadēmiskais personāls. Projekts bija populārs un ieguva finansējumu atkārtoti. Arī šajā gadījumā var apgalvot, ka tā virzīšanā nepieciešamais formālās varas atbalsts bija simbolisks (projektam nevajadzēja pat līdzfinansējumu), taču ārējās leģitimitātes vairošanas potenciāls bija labs un pilda šo funkciju joprojām – projekts ir pazīstams un tiek pieminēts no vadības puses dažādos kontekstos, runājot par LiepU aktivitātēm. Otrs, atšķirīgs, piemērs ir **ikgadējas sadarbības konferences**, ko organizē Socioloģisko pētījumu centrs (SPC) LiepU. Šīs konferences ir vieta, kur SPC aicina savus pasūtītājus no publiskās pārvaldes un uzņēmējdarbības sfēras (vairākums ir ilggadēji sadarbības partneri), lai prezentētu iepriekšējā gadā pasūtīto un īstenoto pētījumu pienesumu attiecīgās organizācijas darbībai. Piedalās arī citu universitāšu un augstskolu sociologi, LiepU akadēmiskās vadības pārstāvji. Pasākumam nosacīti ir divas daļas: pirmajā

dominē praktiķi, otrā – pētnieki. Praktiķi, kas piedalās konferencē, pārstāv vai nu publisko pārvaldi (dažādas pašvaldības struktūrvienības), vai arī uzņēmumus, kas sniedz publiskus pakalpojumus – slimnīca, pilsētas transporta uzņēmums, atkritumu apsaimniekošanas uzņēmums piedalās arī uzņēmējdarbības veicināšanas struktūru pārstāvji (KBI, Tirdzniecības un rūpniecības kamera). No vienas puses, praktiķi demonstrē to, ka ir mūsdienīgi un viņiem rūp attīstība un sabiedrības viedoklis. No otras puses, praktiķiem tā ir piedalīšanās „akadēmiski” organizētā pasākumā (telpas iekārtojums, procedūra, dalībnieku statuss, prezentāciju un komunikācijas stils), kas dažiem joprojām liek just lielu respektu. Piemēram, augsta pašvaldības amatpersona atzīst, „*jūtu lielu bijību pret universitātes cilvēkiem un uztraucos, uzstājoties viņu priekšā....*”.

Papildus informācijas apmaiņai šajā pasākumā var saskatīt rituāla elementus, kas atšķir šo mikro-gadījumu no citām saikņu veidošanas iniciatīvām. Konferencē dalībnieki apstiprina *cieņu un atzinību* viens otram veidos, kas atkārtojas un ir iepriekš zināmi, taču tiek izpildīti ar nopietnību, regulāri vārdiski apliecinot savstarpējās sadarbības vērtību. Ārēji pasākumu formāts atkārtoti akadēmiskas konferences formātu; inovatīvs LiepU kontekstā ir tas, ka piedalās ne tikai vietējie pētnieki un praktiķi, bet arī stabils ārējo akadēmisko partneru loks, prezentējot jaunākos lietišķos pētījumus. Turklāt visi SPC demonstrētie pētījumi tiek veikti ar studentu iesaisti, un tie savā veidā ir arī instruments jaunu, spējīgu pētnieku un administratoru identificēšanai. Aizvien vairāk šī studentu loma tiek arī demonstrēta publiski (sadarbības konferencē); 2013. gadā par to tika piešķirti arī universitātes atzinības raksti. Tādējādi šis pasākums demonstrē komplicētu savstarpējas leģitimēšanas savijumu un acīmredzami īsteno savus mērķus sekmīgi, jo dalībnieku loks ir stabils un pat paplašinās. Lai īstenotu atzinības un cieņas apliecināšanas funkciju sadarbības partneriem (praktiķiem), nepieciešama pēc iespējas augstākās akadēmiskās varas pārstāvju klātbūtne, kā panākšana arī veido vienu no inovācijas „virzīšanas” atzariem un kas tiek īstenota, balstoties inovācijas virzītāju zināšanās par akadēmisko sistēmu.

### **Studenti – pētnieki – ārējā profesionālā kopiena**

Šajā kategorijā iezīmīgākos piemērus veido Biosistēmu grupas iniciētā brīvprīgie zinātniskā žurnāla izveide un regulāra semināra organizēšana jau vairākus gadus.

Iniciatīvas ir pilnīgi neatkarīgas no formālās varas, lai gan seminārs ir gana atpazīstams, jo notiek struktūrvienības telpās un tiek publiskots universitātē. Zinātniskais žurnāls ir pilnīgi jauna iniciatīva, uz kuru rosinājis citas augstskolas rektors, daloties savā pieredzē un iedrošinot pētniekus. Žurnāls izveidots kā brīvprīgie resurss, ar mērķi izplatīt savas idejas, rosināt jauno zinātnieku publicēšanos, demonstrēt savas aktivitātes, arī „*saprast sistēmu*” (domāts tematiskais lauks, tā ideju aprīte). Var secināt, ka iniciatoru pamata mērķis ir veidot jaunas saiknes ekspertu

kopienā, atrast sev tajā vietu. Kā augšupvērsta inovācija konkrētajā kontekstā tā ir radikāla iniciatīva gan tāpēc, ka ir brīvpieejas un iesaista galvenokārt jaunus zinātniekus, gan tāpēc, ka pilnīgi neatkarīga un pašu iniciatoru uzturēta.

Tās pašas tēmas zinātniskais seminārs ir tradicionālāka forma, tam jau ir ilggadēja vēsture, un arī tā uzdevums ir pētnieciskās grupas ideju popularizēšana, jaunu saikņu veidošana. To var uzskatīt par inkrementālu inovāciju – jaunums ir tradicionālas formas savienojumā ar inovatīvu saturu un atvērtību dažādām iesaistītajām pusēm.

### **Studenti – mācībspēki – pētnieki – uzņēmēji – iedzīvotāji**

Šajā kategorijā, kas ietver visplašāko iesaistīto aģentu (vai aktivitāšu mērķa grupu) spektru, pētījumā identificēti ļoti atšķirīgi piemēri, kas raksturo ievērojamo potenciālu jaunu saikņu platformu veidošanai.

Viens no piemēriem ir interesants ar tā formātu: universitātes pētnieki izveido SIA, lai būtu lielāka rīcības iespēja, cenšoties rast sadarbību ar praktiķiem, potenciāliem pasūtītājiem. Šī iniciatīva ir pilnīgi neatkarīga no formālās varas, un tās iniciatori uzsver, ka šāds juridisks risinājums nevienam nav aizliegts, vienlaicīgi sniedzot lielas priekšrocības inovācijas virzītājiem, jo var izvairīties no procedurāliem ierobežojumiem, birokrātijas, nelietderīga laika patēriņa. Šī pētījuma kontekstā iniciatīva ir interesanta ar to, ka demonstrē – inovatori aktīvi meklē un atrod organizatoriskus veidus, kā īstenot savas idejas, un šie veidi var iziet pilnībā ārpus akadēmiskās organizācijas institucionālā ietvara, ja tas šķiet pārāk neefektīvs.

Otra inovācija ir interesanta ar to, ka iniciatori ir gatavi savienot pētniecību, studiju procesu un piedāvāt aktivitāšu platformu arī nespeciālistiem, interesentiem. Runa ir par prototipēšanas aprīkojuma iegūvi un tā praktisku izmantošanu daudzu mērķa grupu (arī patstāvīgi strādājošu interesentu) mākslas pētījumu nolūkiem. Universitātes kontekstā šāda pieeja ir radikāla inovācija, jo par fokusa punktu kļūst reifikācija - aprīkojums, kas iegūst dažādas nozīmes atkarībā no tā izmantotāja, un rosina jaunus aģentu savienojumus jomā, kas nav komerciāla (taču var tāda kļūt). (Pašlaik gan šī iecere vēl nav īstenota, taču izstrādāts projekta pieteikums).

Visbeidzot, mācībspēku lasījumi par *personībām* pilsētas iedzīvotājiem ir maza mēroga inovācijas gadījums, kas tāpat kā daudzi citi ilustrē inovācijas „jaunuma” relativitāti: lekcijas pilsētniekiem nav nekas nebijis, taču jaunums tas būtu konkrētajā pilsētā un universitātē, un jauna ir arī motivācija – celt pilsētnieku pašapziņu, piedāvājot stāstījumus par līdzilvēkiem, ar kuriem pilsēta var lepoties. Arī šī iniciatīva neprasa neko vairāk kā domubiedru atbalstu un gatavību ziedot laiku darbībai, kas nav klasificējama kā klasiski akadēmiska. Iniciatori uzsver, ka mazā pilsētā ir svarīgi paplašināt komunikācijas loku, veidot jaunas saiknes, tuvināties iedzīvotājiem.

Tādējādi šie piemēri rāda, ka daudzveidīgu saikņu veidošanas mērķis var tikt īstenots līdz ar jaunu organizatorisku formu, veidoties ap specifisku reifikāciju vai notikt pavisam neformāli, tikai piedāvājot savas zināšanas ar komerciāliem mērķiem nesaistītā veidā.

### **Dažādu disciplīnu profesionālo kopienu pārstāvji**

Pēdējā no identificēto inovāciju kategorijām savieno dažādu profesionālo kopienu pārstāvjus – vienā gadījumā lokāli, otrā – starptautiski. Lokālā inovācija veidojas ap Mūžizglītības centru LLU, kura darbinieces uztur tradīciju piedāvāt akadēmiskajai kopienai „informatīvo tējnīcu”, kurā pieredzējušākie stāsta iesācējiem par dažādu akadēmiskajā darbībā noderīgu tehnoloģiju izmantošanu (prezentēšanas, atsauču šķirošanas u.c. datorprogrammas). Šī iniciatīva ir pilnīgi brīvprātīga un atkarīga tikai no dalībnieku atsaucības, iztēles un intereses. Iezīmīgi, ka šajā pasākumā nav nozīmes statusiem un hierarhijai, jo uzmanības fokusā ir kopienas dalībnieku pieredze konkrētas tehnoloģijas izmantošanā.

Otra iniciatīva ir starptautiska – Starpdisciplinārā sociālo zinātņu studentu konference. Tās novitāte ir tajā, ka organizēšanas iniciatori ir doktorantu grupa, dalībnieki ir no dažādām valstīm, un visa programma veidota pašu iniciatoru spēkiem. Neliels finansiāls atbalsts tiek gūts no struktūrvienības, no īpašiem universitātes fondiem, no studentu pašpārvaldes. Organizatoriski darbs praktiski pilnībā ir iniciatoru ziņā. Ideja īstenota divus gadus, aizvien sašaurinoties iniciatoru un vienlaikus arī īstenotāju lokam, toties pieaugot zinātniskajai kvalitātei. Izveidotas jaunas saiknes starp pētniekiem un arī virtuāla kopiena (kas gan nav īpaši aktīva, tomēr notiek informācijas apmaiņa par interesantām konferencēm un citām akadēmiskām iespējām).

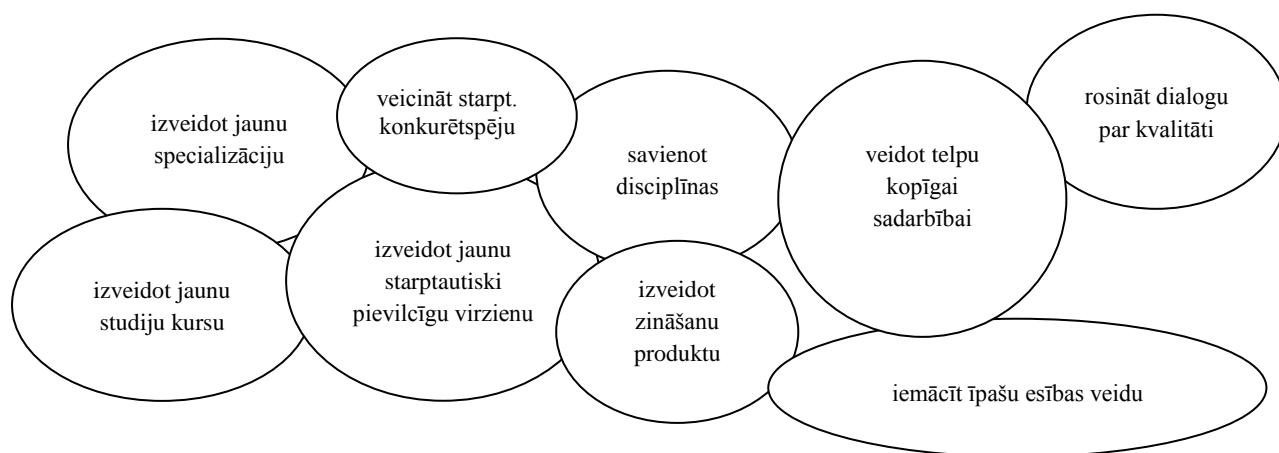
Minētās iniciatīvas atšķir mērogs un salāgojumu plašums, taču abas piedāvātas no iniciatoru puses kā profesionālās pilnveides platformas, kas varētu savienot dažādas profesionālās kopienas. Tas, ka abās ir visai šaurs dalībnieku loks, liecina par grūtībām īstenot šādus savienojumus, īpaši ja iniciatori vēl nav ieguvuši augstu statusu profesionālajā kopienā.

#### ***4.1.4. Secinājumi: augšupvērstu inovāciju daudzveidība***

Šajā nodaļā autore parādīja inovāciju empīrisko daudzveidību gan attiecībā uz inovāciju saturu, gan to veidiem un „jaunuma” pakāpi, kur, balstoties iegūtajos datos, autore piedāvā deviņas inovāciju tematiskās kategorijas, kas atspoguļo inovatoru rīcības fokusu (paveikt, īstenot, radīt X): (1) piešķirt modernas specializācijas virzienu tradicionālai programmai; (2) rosināt dialogu par studiju kvalitāti; (3) veidot jaunu studiju un pētniecības virzienu ar starptautisku potenciālu; (4) veicināt programmas starptautisko konkurētspēju; (5) izveidot agrāk nebijušu studiju kursu; (6) iemācīt specialitātes īpašo darbības/esības veidu; (7) savienot atšķirīgas zinātnes disciplīnas

pētniecībā; (8) pārvērst zināšanas par produktu; (9) veidot dažādu aģentu kopīgu sadarbības un iniciatīvas telpu.

Identificētās kategorijas nosacīti iespējams iedalīt trīs apakšgrupās, saistītās ar universitātes kā organizācijas lomām – (1) studiju procesa īstenošana, (2) pētniecība un, atbilstoši mūsdienu tendencēm zināšanu radīšanā un izplatīšanā, (3) telpas veidošana sadarbībai starp dažādiem aģentiem.

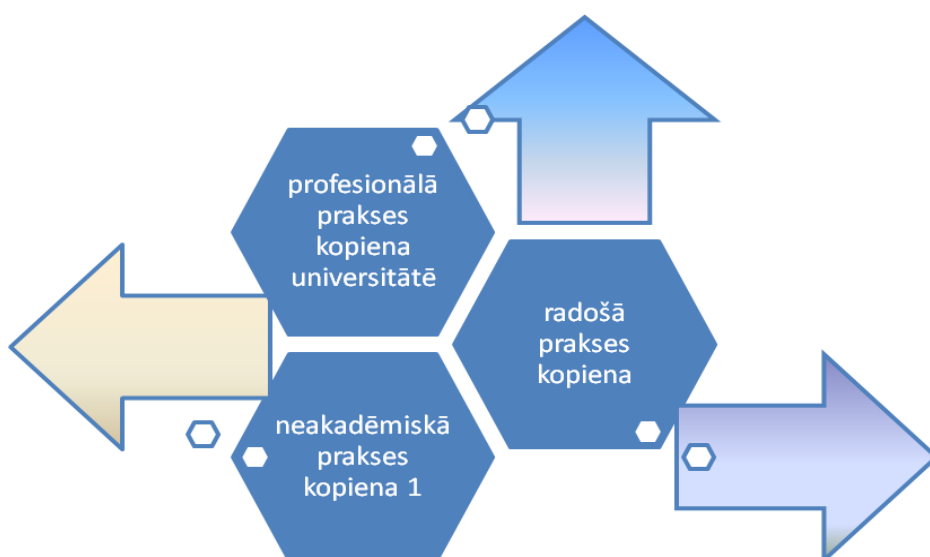


#### 4.1.1. attēls. Aģentu saiknes augšupvērstās inovācijās

Inovāciju **saturiskā** daudzveidība demonstrē vairākas tendences. Pirmkārt, inovāciju rosinātāji reaģē uz nepieciešamību būt aktuāliem, piedāvāt ko tādu, kas ir interesants un konkurētspējīgs esošajos tirgus apstākļos. Tas ir īpaši raksturīgs studiju procesa inovācijām, kur personīgā interese un pārliecība par jaunā satura svarīgumu savijas ar apzinātu ārējā piedāvājuma un pieprasījuma izpēti, salāgojumiem ar ārējo partneru plāniem (piemēram, pašvaldības iecerēm attīstīt specifisku virzienu). Otrkārt, inovāciju rosinātāji reaģē arī uz daudz plašāku, starptautisku kontekstu, kur inovatīvā risinājuma aktualitāti nosaka ES līmeņa zinātnes attīstības tendences, politikas dokumenti un finanšu instrumenti. Tas vairāk raksturīgs pētniecībai, arī plašākām studiju virzienu pārmaiņām. Treškārt, daudzveidīgās tiltu/savienojumu/dialoga telpu iniciatīvas norāda uz to, ka, lai cik ierobežotā apjomā, fragmentēti un nesistemātiski, universitātēs tomēr pastāv arī zināšanu radīšanas 2.modelim raksturīga darbība – zināšanu kopradīšana un kopizplatīšana, sadarbojoties ar neakadēmiskiem partneriem. No minētā var secināt, ka inovāciju saturiskā ievirze nav atrauta no plašāka institucionālās vides konteksta, lai gan ārējās ietekmes iegūst lokālu izpausmi un formu, atkarībā no pieejamajiem resursiem un iesaistīto aģentu interesēm. „**Jaunuma relativitāte**” – vairākums gadījumu demonstrē to, ka „jaunums” ir sociāli konstruēts un situatīvs – tiek uztverts kā jauns konkrētā kontekstā, konkrētu aģentu attiecībās, līdz ar to apstiprinās skatījums uz inovāciju kā kompleksu sociālu procesu.

Būtiski ir norādīt uz pētīto **inovāciju savstarpējām saiknēm**. Attēlojot tās grafiski, kļūst redzams, ka katrs no inovāciju veidiem var būt saistīts ar daudziem citiem. Lai gan šajā attēlā inovāciju kategorijas reprezentē inovācijas apkopojoshi un to mērķis ir tikai ilustratīvs, savienojumi nozīmē, ka 1) viena un tā pati inovācija ietver vairākus saturiskus aspektus vai īsteno vairākus mērķus un/vai 2) vieni un tie paši aģenti ir iesaistīti vairāku kategoriju inovācijās.

Autore uzskata, ka inovāciju savienojums norāda uz katras individuālās inovācijas potenciālu sniegt plašāku ietekmi un izraisīt pārmaiņas arī citās jomās. Šī iespēja izriet no universitāti veidojošo profesionālo kopienu savstarpējiem pārklājumiem. Lai gan, no vienas puses, šāda „kopienu kopienu” organizācija var radīt šķēršļus zināšanu plūsmām, dažas plūsmas tā var arī sekmēt, kā redzams pētīto inovāciju gadījumā.



#### 4.1.2. attēls. Prakses kopienu saiknes AVI

Nozīmīga ir arī **ārējo aģentu klātbūtne** inovāciju īstenošanā. Lai gan visa spektra apzināšana nebija šī pētījuma mērķis, iegūtie dati liecina, ka dažādu inovāciju īstenošanā nozīmīga loma ir ne tikai iekšējām kopienām, bet arī ārējām ekspertu un radošajām kopienām, kā arī atšķirīgām profesionālajām kopienām. Katrai no trīs apkopojošajām kategorijām raksturīgs viss saikņu spektrs (atšķirīgās pakāpēs), tāpēc grafiski attēlota viena apkopojošā kategorija: augšupvērsta inovācija universitātē un tās saiknes ar ārējām un iekšējām kopienām.

Apkopojot, var secināt, ka augšupvērstu inovāciju spektrs universitātēs ir daudzveidīgs, tās sekmē saiknes ar dažādām ārējām un iekšējām kopienām un ir arī savstarpēji saistītas. Var jautāt - kāpēc universitātes tomēr joprojām neasociējas ar radošu, dinamisku, jaunām idejām bagātu vidi? Iespējams, atbilde būtu, ka šajā pētījumā raksturotās inovācijas veido saiknēm bagātus, bet

tomēr plašākajā vidē savrupus gadījumus, kas atkarīgi no spilgtu līderu iniciatīvas, domubiedru esamības un ārējiem atbalsta avotiem. Tā nav „norma”, bet gan spilgti izņēmumi, kurus veicinājusi noteiktu apstākļu klātesamība, kas lielā mērā darbojas pretēji kopējai institucionālajai loģikai, kas kopumā vērsta uz esošo lomu un prakšu situācijas atražošanu.

Tā kā šī promocijas darba objekts ir konkrēti augšupvērstas inovācijas, būtisks jautājums ir to virzīšanai **nepieciešamā mijiedarbe ar formālo akadēmisko varu**, nepieciešamība gūt tās akceptu. Analizētie gadījumi demonstrē, ka šāda nepieciešamība ir atšķirīga, variējot spektrā no visai simboliskas informēšanas, tālāk meklējot un gūstot resursus ārējos avotos, akcepta gūšanas vidējā varas līmenī, līdz pat pilnam formālās saskaņošanas ciklam, ko viens no respondentiem dēvē par „*lielo mašīnēriju*”. Jānorāda, ka vairāku pakāpju saskaņošana raksturīga studiju procesa īstenošanai, jo ar pētniecības iniciatīvu īstenošanu saistītās plašākas saskaņošanas nepieciešamas vien tad, ja ārējā finansējuma ieguvei vajadzīgs līdzfinansējums. Savukārt „sadarbības telpas” iniciatīvas veidojas samērā neatkarīgi no formālās akadēmiskās varas procedūrām un resursiem. Ja attēlotu grafiski dažādu kategoriju inovāciju nepieciešamību gūt saskaņojumu ar formālo varu (vertikāla virzīšana), iegūtu attēlu ar spektru, kur dažu kategoriju inovācijām var būt nepieciešama lielāka vai mazāka saskaņošana atkarībā no konteksta (piemēram, cik liels līdzfinansējums vajadzīgs), kamēr citu kategoriju inovācijām saskaņošana ar formālo varu nebūtu vajadzīga (piemēram, neformālai savstarpējai izglītošanai „informatīvajā tējnīcā”).

Visvairāk AVI saskaņošanu ietekmē tas, kādi resursi nepieciešami no organizācijas, lai būtu iespējams īstenot inovatīvo ideju, un cik reglamentēta ir inovējamā darbības joma. Arī šeit iespējamās dažādas konfigurācijas. Piemēram, studiju process ir gan stingri reglamentēta aktivitāte, gan arī prasa resursu pārdali (lai gan atšķiras mērogs; doktoranta īstenots jauns studiju kurss notiek par brīvu, kamēr jauna starpdisciplināra studiju programma prasa plašas pārmaiņas un pārdales slodzēs, arī starp esošajām programmām). Savukārt pētniecības projektā organizācijas noteikumi (reglamentēšana) darbojas tikai attiecībā uz procedūrām, kas jāveic, lai lietotu iegūtos līdzekļus, bet kopumā atbildības un attiecību vektors iziet ārpus organizācijas (projekts – donors). Tādējādi pastāv plašs nepieciešamo darbību spektrs attiecībā uz to, kādā mērā augšupvērstai inovācijai jāspēj demonstrēt sava vērtība dialogā ar formālo akadēmisko varu. Papildus nosacīti vertikālai virzīšanai, inovācijas īstenošanai būtiska ir arī **horizontāla virzīšana**, kas attiecas uz plašāku profesionālo kopienu vai citām, ar inovācijas īstenošanu saistītām kopienām. Arī šeit komplicētības spektrs ir atšķirīgs – no atsevišķa studiju kursa virzīšanas līdz jauna studiju un pētniecības virziena izveidei, vai tādas struktūras izveidei, kam būtu jāsaista daudzveidīgas profesionālās un citas kopienas. Šo spektru autore analizē nākamajā nodaļā.



Tādējādi pirmās sadaļas materiāls demonstrē, ka augšupvērstas inovācijas universitātē pastāv plašā tematiskā spektrā, kas nosacīti saistāms ar galvenajām universitātes lomām, tomēr arī savstarpēji pārklājas un veido daudzveidīgas iekšējas un ārējas saiknes. Ārējo saikņu (un to uzturēšanai veidojamo organizatorisko hibrīdo formu) esamība, lai cik ierobežota, tomēr liecina par universitāšu virzību pretī 2. modeļa zināšanu radīšanai un izplatīšanai. Lai gan vilšanos var sagādāt tas, ka daudzas no inovācijām nav radikālas (universitātes videi drīzāk raksturīgas inkrementālas inovācijas), jāatgādina, ka inovācija ir „jauna” un izraisa pārmaiņas savā lokālajā vidē, tā ir arī atkarīga no līdzšinējām institucionalizētajām praksēm un rutīnām, un liels retums ir izrāviens no nulles punkta. Tāpēc jānovērtē arī inkrementālās inovācijas, vēl jo vairāk tāpēc, ka reizēm tās negaidītos veidos atbalsojas tās pašas organizācijas citā darbības aspektā (lai gan lokāli inkrementāla, visai organizācijai tā var būt radikāla).

Vienlaikus autore secina, ka sekmīgam augšupvērstas inovācijas virzīšanas darbam nepieciešami divu veidu salāgojumi – vertikāli un horizontāli. Abos gadījumos pastāv salāgojumu nepieciešamības spektrs: no neliela līdz plašam un komplicētam. Arī nosacīti inkrementāla inovācija var prasīt salāgojumus ar tik plašu aģentu loku, ka tās īstenošana kļūst par nopietnu izaicinājumu inovācijas rosinātājiem. Kā parādīja šī sadaļa, daļā gadījumu inovatori to atrisina, pārceļot ideju īstenošanu organizatoriskā hibrīdā vai pat pilnīgi neatkarīgā veidojumā.

Turpinājumā (2. nodaļa) autore iezīmē inovāciju virzīšanas modeļus un zināšanas, kas nepieciešamas inovatoriem sekmīgiem virzīšanas pasākumiem.

#### **4.2 Augšupvērstu inovāciju virzīšanas modeļi**

Iepriekšējā nodaļā autore parādīja, ka augšupvērstas inovācijas, kas tiek īstenotas universitātē, ir saturiski daudzveidīgas un to īstenošana saistīta ar sadarbību ar dažādām kopienām gan universitātes iekšienē, gan ārpus tās. Vienlaikus tika parādīts, ka šādu inovāciju īstenošanai nepieciešamā formālās varas akcepta pakāpe ir atšķirīga. Akadēmiskā darba autonomijas pakāpe un ārēju finanšu un intelektuālo resursu (vismaz hipotētiska) pieejamība, kā arī saiknes ar ārējām kopienām ietekmē to, ka virkne iniciatīvu var tikt īstenotas ar visai simbolisku formālās organizācijas varas akceptu. Vienlaikus pētītās iniciatīvas parāda, ka daudzos gadījumos nozīme ir arī organizācijas iekšējās profesionālās kopienas akceptam, kas padara inovāciju virzīšanas dinamiku visai komplicētu. Šajā nodaļā autore analizē augšupvērstu inovāciju virzīšanas modeļus, kas izriet no minētajām īpatnībām. Nodaļas noslēgumā piedāvāti secinājumi par to, kādā mērā inovāciju virzīšana saistīta ar veiksmīgu sadarbību ar formālo organizācijas varu un profesionālo kopienas un kādas zināšanas ļauj inovatoriem īstenot šo virzīšanu.

#### 4.1. tabula. AVI virzīšanas modeļi

Dimensija	„Lielā mašīnērija”	„Simboliskā legalizēšana”	„Nemanāmo inovāciju saskaņošana”
1. Nepieciešamība pēc formālās varas akcepta	Nepieciešams augstākā varas līmeņa akcepts, īstenojot formālās procedūras	Nepieciešams vidējā formālā varas līmeņa akcepts	Formālās varas akcepts nav nepieciešams; pietiekams saskaņojums tuvākajā operacionālajā līmenī
2a. Iespēja īstenot iniciatīvu bez organizācijas finanšu resursiem	Nepieciešams veikt esošo finanšu resursu pārdali	Iespējams izmantot virzītāju rīcībā esošus resursus, vai pretendēt uz specifiskiem iekšējiem resursiem	Iniciatīvu iespējams īstenot bez papildus līdzekļiem, balstoties tikai uz dalībnieku pašierosmi
2b. Ārējo resursu pieejamība	Iekšējo resursu pārdale lielāka nekā ārējo resursu devums	Pieejams adekvāts ārējs finanšu vai ārēju kopienu atbalsts	Pieejams adekvāts ārējs finanšu vai ārēju kopienu atbalsts
3. Nepieciešamība pēc virzīšanas organizācijas profesionālajās kopienās	Nepieciešama virzīšana un zināmas pretestības pārvarēšana	Var būt nepieciešama virzīšana un zināmas pretestības pārvarēšana	Nav nepieciešama virzīšana ārpus AVI rosinātāju prakses kopienas

Apkopojot 30 augšupvērstu inovāciju īstenošanas piemērus, autore šajā nodaļā piedāvā augšupvērstu inovāciju virzīšanas modeļus, kas izveidoti, balstoties uz sekojošām trīs dimensijām: (1) nepieciešamība pēc augstākā formālās varas līmeņa akcepta inovācijas īstenošanai; (2) īstenošanai pieejamie ārējie resursi ((2a)finanses, (2b) ārējo ekspertu kopienu atbalsts); (3) nepieciešamība pēc atbalsta iekšējā profesionālajā prakses kopienā.

Šo dimensiju savietošana izveidojusi trīs augšupvērstu inovāciju virzīšanas modeļus (ar iekšējām variācijām), ko autore nosaukusi, izmantojot respondentu apzīmējumus: „lielā mašīnērija”, „simboliska legalizēšana”, „nemanāmo inovāciju saskaņošana”. Secīgi iztirzāsim inovāciju virzīšanas īpatnības katrā no šiem modeļiem, raksturojot (a) strukturālos iemeslus, kas padara nepieciešamu konkrētā modeļa īstenošanu, (b) virzīšanas soļu fokusu un komplicētības līmeni, kā arī (c) specifiskās inovatoru stratēģijas, kas izriet no inovācijas vērtības demonstrēšanas un saskaņošanas uzdevuma konkrētajos apstākļos. Turpmākajā analizē iezīmēti katram modelim specifiskie izaicinājumi un to pārvarēšana, kā arī identificētas aģentu-inovatoru zināšanas, kas tiek lietotas un iegūtas specifiskā modeļa īstenošanā. Galvenie jēdzieni, kas skaidro AVI virzīšanas norises, ir institucionālie mērķi, leģitimitāte, vērtības konstruēšana un nozīmju saskaņošana, stratēģiskās zināšanas, formālā organizācijas vara un profesionālā prakses kopiena.

#### **4.2.1. „Lielā mašīnērija” (AVI leģitimēšana organizācijas daudzpakāpju formālo saskaņošanas procedūru ceļā)**

**Strukturālie iemesli.** Šī tipa virzīšanas scenārijs raksturīgs inovācijām jomās, kurām noteikta visu pakāpju formālās varas akcepta ieguve, jo tās rada visplašāko ietekmi uz organizācijas pamatdarbību, turklāt publiski finansēto tās daļu, par kuru jāpieņem koleģiālās akadēmiskās un administratīvās formālās varas lēmumi. Varētu sagaidīt, ka tās būs galvenokārt inovācijas studiju procesā, un pētījums to arī apstiprina.

**Piemēri un iesaistītie aģenti.** Šajā modelī klasificējamās tādas pētījumā analizētās AVI kategorijas kā mūsdienīgas specializācijas izveide tradicionālai studiju programmai („Vides un atjaunojamo energoresursu pārvaldība un inženierija”, projektu vadības profesionālā programma), nebijuša studiju kursa izveide („Sociālie mediji”, „Radošā ekonomika” u.c.), kā arī jauna studiju un pētniecības virziena ar starptautisku potenciālu izveide (*bioekonomikas virziena attīstīšanu kā jauna identitāte visai struktūrvienībai*). Tāpat uz šo modeli attiecināmi daži piemēri no kategorijas „dažādu aģentu kopīgu iniciatīvu un sadarbības telpas veidošana”, konkrēti ar Kurzemes Biznesa inkubatora izveidi saistītās inovācijas.

Lai gan AVI virzīšana ietver plašu aģentu spektru, raksturīgākie iesaistītie aģenti (organizācijas griezumā) ir studiju programmu vadītāji, mācībspēki (īpaši doktoranti un jaunie zinātnieki), struktūrvienību (vai katedru, ja tādas ir) vadītāji. Raksturīgi, ka veicot formālās saskaņošanas procedūras lēmēj institūcijās atbilstoši organizācijas kārtībai, AVI virzīšanā iesaistās formālās varas pārstāvji. Savukārt interpretāciju salāgošanā neformālā līmenī var būt iesaistīti dažādu profesionālo kopienu dalībnieki (pārsvarā no akadēmiskās vides, bet arī ārpus tās).

**Virzīšanas komplikētība.** Inovatoriem jāreķinās ar to, ka inovācijas virzīšana ietvers visu universitātes Satversmē paredzēto formālo soļu iziešanu, kas attiecībā uz studiju programmu paredz vairākas pakāpes: programmas direktors vai katedras vadītājs, dekāns un/vai prodekāni, fakultātes Dome, Studiju Padome vai līdzīga institūcija, Senāts. Dalībnieku loku un procedūru šajās lēmēj institūcijās nosaka universitātes Satversme; praksē par galveno virzītāju universitātes līmeņa lēmēj institūcijās kļūst struktūrvienības vadītājs (formālās varas pārstāvis).

Papildus iekšējai virzīšanai var būt nepieciešama saskaņošana arī ar regulējumiem līmeni augstāk par universitāti – LR normatīvajiem aktiem, valsts profesiju standartiem. Piemēram, šādi „ārēji saskaņojumi”, kuru veikšana nav iespējama bez specifiskām zināšanām, bija vajadzīgi dubultā diploma piešķiršanai (studiju programma sadarbībā ar ārvalstu augstskolu): „*Pats sarežģītākais bija izprast, ko pieļauj Latvijas likumdošana – dubultais diploms. Fakultāte, dekanāts – dekāne ļoti daudz ko palīdzēja noskaidrot – ar dokumentiem*” (inovatore – studiju programmas vadītāja).

Nozīmīgi, ka formālo soļu pārzināšana ir tikai daļa no nepieciešamajām zināšanām, un, arī pārzinot sistēmu, nav iespējas virzīt iecerēto bez salāgošanas. No vienas puses, visi lēmumi tiek iepriekš sagatavoti (*„Tā būtu ekstrēma situācija, ja nesagatavotiem klausītājiem kaut ko celtu priekšā. Viss tiek izdiskutēts, un tiek sagatavots atzinums, lai pēkšņu nianšu būtu iespējami maz. Savādāk ir tikai prāta vētra”* (koleģiālās lēmēj institūcijas vadītāja)). No otras puses, šis sagatavošanas process ir neformāls un neredzams gan Senāta, gan fakultātes līmenī (*„Ja cilvēki saprot, tad nav saasinātu diskusiju pēdējā posmā. Runāt, runāt un runāt.”* (koleģiālās lēmēj institūcijas vadītāja); *„es varu tikai runāt ar cilvēkiem”* (struktūrvienības vadītāja)), tāpēc jebkādas „virzīšanas” mijiedarbes var būt pa spēkam tikai ļoti zinošam prakses dalībniekam. Iezīmīgi, ka arī no pieredzējušo dalībnieku vidus var nākt komentārs par zināmu procesa neprognozējamību, necaurskatāmību: *„Tas vienmēr ir jautājums: kas tad ir tie lēmēji un vai viņi pieņem atbilstošākos lēmumus, vai tur ir ambīcijas, neiedziļināšanās.. bet tā jau ir visur”* (struktūrvienības vadītāja).

Var secināt, ka bez iespējami augsta līmeņa formālās varas pārstāvja atbalsta šādu procesu sekmīgi iziet nav iespējams, to paredz arī universitāšu Satversmes. Kā atzīst starpdisciplināras studiju programmas virzītāja: *„Protams, IR vadības atbalsts nepieciešams. Mūsu gadījumā bija apstākļu sakrītība: šajā jomā rektoram pašam ir iestrādes, dabas zinātnes ir prioritāra joma, iespējas piesaistīt projektus arī.. nu, tur sakrita vairāki faktori”*.

**Nepieciešamās zināšanas.** Ņemot vērā to, ka tik nozīmīgas ir zināšanas „par organizāciju”, tās aktuālajiem apsvērumiem, AVI virzīšanas uzsākšana neizbēgami saistās ar sistēmas darbības izprašanu, neatkarīgi no iniciatīvas līmeņa: veidojot jaunu izvēles studiju kursu, uzsākot jaunas studiju programmas veidošanu vai pat Senāta darbības pilnveidi, kā redzams sekojošos citātos no pētījuma respondentu teiktā:

(Jauna studiju kursa izveides iniciatore) *„Biju nostrādājusi tikai pusgadu, īsti nezināju sistēmu. Sāku runāt ar katedras vadītāju, viņa bija atsaucīga – jā, protams, vajag kursa saturu un apspriest katedras sēdē, tad Domes sēdē.. Bija arī viens recenzents, no citas katedras, ar to man vajadzēja iet runāt.”*

(Jaunas studiju programmas izveides iniciatore) *„Pirmais man bija vispār saprast, kā tas viss darbojas – jo tu nevari kaut ko mainīt, ja tu vispār nesaproti, kā viss funkcionē.. un kā tas viss notiek. Kas likās visnesaprotamākais? Visa tā plānošana, un tika izveidota jauna katedra, jo tika izveidots jauns programmu bloks.”*

(Koleģiālās lēmēj institūcijas vadītāja): *„Pirmais gads jau nu pavisam paiet nesaprašanā, tas patiešām ir grūti, bet tagad jau pieredze kaut kāda ir”*.

Līdzdalība inovācijas virzīšanā nozīmē būtisku stratēģisku zināšanu ieguvu „par organizāciju”. Šādas zināšanas organizācijās nenovēršami uzkrājas asimetriski – galvenokārt tur, kur notiek

aģentu mijiedarbes attiecībā uz stratēģiski nozīmīgiem jautājumiem (Coopey 1995), tātad tuvu lēmēj institūcijām un augstākās vadības pozīcijām. Iezīmīgi, ka visai bieži inovāciju virzītāji tiek pamanīti un arī nonāk formālajos varas amatos. Piemēram, vairāki respondenti, kas nesen sākuši darboties arī koleģiālajās lēmēj institūcijās (fakultātes Domē vai Senātā), norāda uz būtiskām izmaiņām zināšanu personīgajā pieejamībā: „*tas palīdz saprast iekšējo virtuvi, plašāko bildi, kā pieņemt lēmumus*”, „*ja nebūtu Domē, daudzas lietas nezinātu – jo nelasītu liekus papīrus (smejas)*”.

**Virzīšanas fokuss.** Tā kā organizācijas pamatdarbību ietekmējošas inovācijas nav iespējamās bez struktūrvienības līmeņa **formālās varas atbalsta** un arī aktīvas līdzdalības, priekšplānā izvirzās novatoru spēja demonstrēt, ka piedāvātā inovācija atbilst organizācijas **mērķiem**, sekmēs to īstenošanu, ir savietojama ar to, kas organizācijā ir leģitīms un būtisks konkrētajā brīdī, kā arī ņem vērā nozīmīgāko aģentu priekšstatus par situācijas ierobežojumiem.

Organizācijai būtisko izpratni par aktuālo un leģitīmo nevar novērtēt par zemu, tāpēc turpinājumā autore iezīmē dominējošās idejas, ko pauduši formālās varas pārstāvji.

Kā parādīja šis pētījums, aktuālās vajadzības universitātē pašlaik tiek saistītas ar **izdzīvošanas** kategoriju (kas pilnībā saskan ar teorētisko un empīrisko literatūru par inovācijām). Pārmaiņas, prakses pilnveide tiek pasniegtas no formālās varas pārstāvju puses kā skaudra nepieciešamība, nevis izvēle vai viena no iespējām. Šāds „inovēt vai mirt” uzstādījums ir arī biznesa vidē, kā vairākkārt norādījuši inovācijas pētnieki uzņēmumos (Suchman & Bishop 1999; Fonseca 2001). Raksturīgi informantu-struktūrvienību vadītāju izteikumi bija „*inovācijas ir drīzāk par to, kā iziet no situācijas*”, „*kā pārdzīvot krīzes laiku*”; inovācijas tiek saistītas ar „*risinājuma meklēšanu*” (kas norāda uz to, ka fonā vienmēr atrodas problēma). Informanti-formālās varas pārstāvji saistīja inovāciju arī ar zināmu riska un pat pretestības pakāpi, kā, piemēram: „*nevar teikt, ka tas ir droši un prognozējami, bet nu ir optimistiskais scenārijs*”, „*liela daļa to uztver kā apdraudējumu, nevis pozitīvi*”, „*kāds jau jutīsies apdraudēts, neapmierināts.*”.

Atšķirīgs ir tas, vai komplicētā šī brīža situācija no formālās varas puses tiek skatīta kā stratēģiska iespēja, vai arī situācija, kad vienkārši jāspēj izdzīvot nākamajā īstermiņa laika posmā.

Vienojošais gandrīz visos gadījumos ir uzsvars uz to, ka inovācijai jāvairo struktūrvienības **pievilcīgums ārējo ieinteresēto pušu uztverē**. Šeit runa ir par to, kas „*šobrīd varētu piesaistīt interesi, uzmanību*”, kas tiek saistīts ar zināmu unikālas identitātes konstruēšanu, ko izsaka tādas kategorijas kā „*lokāls vienreizīgums*”, „*ar ko varam būt īpaši*”, „*ar to mēs atšķiramies no Rīgas*”, „*lai visi nav vienādi*”. Otrs pievilcīguma aspekts tiek saistīts ar **konkurētspēju**, tādējādi atsaucoties uz tirgus jēdzieniem: „*precīzākas specializācijas un kvalifikācijas, lai tirgū varam būt konkurētspējīgāki*”, „*konkrēta tirgus niša*” u. c. – tātad spēju veiksmīgi piedāvāt savu

akadēmisko produktu – te redzami „jaunajam menedžerismam” raksturīgie tirgvedības elementi (angļu val.: *saleability*, Trowler 2001).

Informantu-formālās varas pārstāvju atbildēs daudzkārt izskan atsauces uz nepieciešamību būt pievilcīgiem studentiem, arī potenciālo studentu vecākiem (tātad, uz klientu orientēta pakalpojumu nodrošināšana), uzsverot tos sava piedāvājuma aspektus, kas sūtītu vēstījumu par aktualitāti, saistību ar „**praktiskām**” jomām. Īpaši raksturīgi tas bija LiepU gadījumā, kur pēdējos gados kā uzdevums izvirzīta zināma identitātes transformēšana (no „*izglītības un vadības programmām*” uz dabas un inženierzinātnēm). Uzdevums nav viegls, „*mēs diez vai kādam asociējamies ar universitāti, kas gatavo inženierus*”, tomēr tieši šajā virzienā pašlaik tiek saskatīta perspektīva.

Nozīmīgi, ka **atšķirīguma** kategorija var saistīties arī ar apsvērumiem par sociālo atzīšanu un tirgus segmentācijas apsvērumiem, kas jāatzīmē LiepU gadījumā, jo šī universitāte cenšas ieiet dažās jomās, kur jau darbojas spēcīgi citi nacionāla līmeņa spēlētāji: svarīgi ir „*parādīt, ka mums ir sava vieta, mēs nepretendējam uz svešu, mums ir savs akcents*”. LLU gadījumā šī kategorija netika lietota. Savukārt LLU gadījumā, kur pētītās struktūrvienības ir ar daudz ilgāku vēsturi un kontaktu tīklu, dominēja **atšķirīguma** kategorijas saistīšana ar **sadarbības** kategoriju – piemēram, „*uzturam attiecības ar konkurentiem un aicinām pie sevis vai tiekam aicināti pie viņiem, atkarībā no tā, kuram paveicies finansējuma piesaistē*” (struktūrvienības vadītāja).

Jāatzīmē, ka tirgus jēdzienu izmantošana informantu atbildēs nav vienprātīga. Drīzāk vērojams spektrs no pārliecinošas inovāciju nozīmes skaidrošanas tirgus jēdzienos („*visu nosaka piedāvājums un pieprasījums, peļņas un zaudējumu aprēķins – pārējais var būt hobijs*” (vadībzinātnes, finanses)), līdz pilnīgai šādu jēdzienu nelietošanai (lauksaimniecība), un jēdzienu hibriditātei vairumā citu gadījumu. Izteiktākais pretnostatījums, kas pilnībā saskan arī ar empīriskajiem pētījumiem Rietumu universitātēs (piemēram, Lam 2010), ir starp universitāti kā „*zinātnes centru, neatkarīgu*”, kur daudz kas ir „*netverams, nav izmērāms ar naudu*”, un ārējo ieinteresēto pušu prasību pēc „*ekonomiskā, praktiskā*”, tātad starp tradicionālajām akadēmiskajām vērtībām un „*jauno menedžerismu*”.

Runājot par struktūrvienību attīstību un mērķiem, informanti atzīmē **ārējo apstākļu** ievērojamo ietekmi uz darbības un jebkādu inovāciju iespējām. Tas ir nozīmīgi, jo demonstrē priekšstatus par ierobežojumiem un iespējām tos pārvarēt – tai skaitā atbalstot inovatīvus risinājumus. Informantu-formālās varas pārstāvju atbildēs ārējā spēka ietekmes raksturojumi ir īpaši izteiksmīgi, tie ietver gan **dīkstāves** tēmu („*tiekam turēti nogaidošās pozīcijās, nevaram modelēt nākotni*”, „*bezgalīgi sen gaidām*”, „*tas paralizē mūsu darbību*”), gan darbu traucējošu neskaidrību, **nenoteiktību** („*nesaprašana, nestabils stāvoklis – kā pavērsīsies*”, „*pat ministrijā*

vairs nav kam jautāt, jo kadru mainība”, „ko atbildēt studentiem par X?”). Autore šīs tēmas apvieno **kontroles pār situāciju** kategorijā.

Dominējošā emocija, kas tika pausta, bija rezignēta neapmierinātība ar to, ka situācija ir ilgstoši nepatīkama. Saskaņā ar informantu-formālās varas pārstāvju teikto, tas jāņem vērā gan lēmumu pieņemšanā, gan attiecību vadībā. Tika uzsvērtā nepieciešamība „skatīties objektīvi”, „izvairīties no emocijām”, veidojot attiecīgas komunikācijas stratēģijas, jo „emocionālais fons ļoti smags pēdējos daudzus gadus”. Citiem vārdiem, tiek akcentēta nepieciešamība darbībā ņemt vērā ne tik daudz racionālos, cik emocionālos faktorus.

Tikai nedaudzos gadījumos informanti-formālās varas pārstāvji piemin arī pozitīvo, ko devuši pēdējie gadi, īpaši Eiropas Sociālā Fonda (ESF) projektu un stipendiju atbalstu jaunajiem zinātniekiem un viņu vadītājiem. Pozitīvās iezīmes pieminēja struktūrvienībās, kuras bija spējušas piesaistīt pieminētos projektus un kur bija ievērojams skaits doktorantu. Lielāks optimisms bija vērojams gadījumos, kad par inovācijām runāja to struktūrvienību pārstāvji, kuros notiek tādas strukturālas pārmaiņas, kas attiecīgajā struktūrvienībā tiek interpretētas pozitīvi, kā iespēja „kļūt spēcīgākiem”. Šajos gadījumos arī skaudrā **izdzīvošana** no vadības puses tika pasniegta pozitīvi, savienojot ar **kontroli pār situāciju**, piemēram, „katrai bezizejai ir vairākas izejas”, „identificējam risku un mēģinām to vadīt”, uzsverot aģentu kontroli pār situāciju. Veiksmīgāka **izdzīvošana** tika saistīta ar iespēju iegūt projektu resursus, „iekļūt konsorcijs”, piesaistīt ārzemju studentus; attīstīt „Eiropas dokumentos” iezīmētu pētniecības nišu.

Specifiskākas tēmas, ar kurām informanti saistīja „izdzīvošanas” režīmu, no vienas puses, attiecināmas uz izaicinājumiem, kas saistīti ar finansējuma samazināšanos - „līdzekļu ekonomija un darbības optimizēšana”, „budžeta deficīta samazināšanu, mazinot visas kategorijas” un tamlīdzīgi. No otras puses, identificējama studiju virzienu akreditēšanas perspektīva, kas raisa nepieciešamību „nokoordinēt studiju virzienu realizāciju”, „labāk ies virzienu akreditācijā” utt.

Tas parāda plašāku, nacionālā līmenī vērojamu **strukturālo procesu ietekmi** inovācijas interpretēšanā – t. sk. saistībā ar zinātnei un augstākajai izglītībai pieejamo valsts resursu sašaurināšanos, studentu skaita samazināšanos, jauno akreditācijas procesu ievirzi (studiju virzienu, ne programmu nacionālā salīdzināšana). Dati demonstrē, ka **izdzīvošanas** kategorija darbojas apvienojumā ar **kontroli pār situāciju**, kas veido spektru no ierobežotas kontroles, pat zināmas bezspēcības, līdz daudzveidīgām kontroles un iespēju izmantošanas interpretācijām. **Kontroles pār situāciju** kategorija izpaudās kā pozitīva struktūrvienībās, kuras pētījuma laikā piedzīvoja strukturālas izmaiņas (apvienošanas, sadalīšanas), kuras vadība skatīja kā iespēju stratēģiskai attīstībai.

**Inovatoru stratēģijas.** Kā parāda iepriekšējās apakšnodaļas dati, inovatoriem, meklējot saskarsmes punktus ar formālo varu un definējot piedāvājamo inovāciju vērtīgumu, jāņem vērā izdzīvošanas, tirgus pievilcīguma, konkurētspējas, stratēģiskās attīstības, „praktiskuma” kategorijas. Tieši tā rīkojas šajā pētījumā analizēto AVI virzītāji.

Sekmīgi inovāciju virzītāji pieskaņo savu ideju virzīšanu „īstajam brīdim” (piemēram, akreditācija) un „iespējai” (piemēram, interesi par sadarbību izrāda kāds ārzemju augstskolas pārstāvis), sagatavo argumentētus priekšlikumus, izpētot tirgus situāciju, potenciālo „klientu” vajadzības, cilvēkresursu pieejamību un optimizācijas vajadzības struktūrvienībā, - un attiecīgi lieto formālas varas lietoto valodu (Kezar 2012; Whitworth 2012, Van Dijk et al 2011). Kā rāda promocijas darba dati, formālās varas lietotās valodas izmantošana ir viens no galvenajiem inovācijas interpretācijas salāgošanas instrumentiem. Pētīto iniciatīvu gadījumā tas izpaudās kā inovatoru gatavība ņemt vērā vai vismaz apspriest ar formālās varas pārstāvjiem interpretācijas, kas tiešā veidā izriet no „izdzīvošanas situācijas” (iespējami zemas izmaksas, mācībspēku slodzes, ārēja finansējuma pieejamība u.c.) un konkurētspējas vajadzībām (tirgus situācija, potenciālo studentu skaits, infrastruktūras īpatnības u.c.).

Tādējādi var apgalvot, ka izplatītākā AVI virzītāju stratēģija ir sarunas ar formālās varas pārstāvjiem, un inovācijas sekmīgas virzīšanas nodrošināšanai tiek izmantotas atsauces uz organizācijā leģitīmiem mērķiem un apsvērumiem, tādējādi konstruējot inovācijas vērtību. Tāpat inovatoru stratēģijās redzama ideju virzīšanai izmantojamo „klasisko” stratēģiju (piemēram, no sociālo kustību repertuāra, Benford & Snow 2000) variācijas, kas atbilst akadēmiskās vides specifikai un leģitīmām aktivitātēm: piemēram, priekšlikumi tiek balstīti datos/situācijas izpētē, tiek piesaistītas akadēmiskas autoritātes un ideju virzīšanai izmantoti akadēmiski forumi (piemēram, Zinātņu akadēmijas sēde). Līdzīgi ASV universitātēs identificētajām stratēģijām (Kezar 2012), promocijas darba ietvaros pētītajās iniciatīvās inovatori plaši izmantoja savu priekšlikumu skaidrošanu, ārējus leģitimēšanas avotus (ārvalstu augstskolu pieredzes precedentus un autoritatīvu šo augstskolu pārstāvju atbalstu). Tajā pašā laikā netika identificētas tādas Kīzeras minētās stratēģijas kā ārēju grantu meklēšana (acīmredzot tāpēc, ka Latvijas gadījumā studiju pilnveidei tādi netiek bieži piedāvāti), iesaiste īpašās universitātes līmeņa komitejās (jo pārstāvniecību šādos orgānos tradicionāli īsteno struktūrvienību vadītāji), nav identificēta arī koalīciju veidošana ar citu, saistītu ideju aizstāvjiem organizācijas iekšienē (iespējams, tāpēc, ka vienlaikus aprītē nav daudz jaunu iniciatīvu). Kopumā „lielās mašīnērijas” darbības raksturojamas kā ļoti „mērenas”, pilnībā saderīgas ar jau pastāvošajām institucionālajām normām. Tādējādi šo stratēģiju un instrumentu klāstu var uzskatīt par atbilstošu klasiskai pieskaņošanās (angļu val.: *conforming*) pieejai (Suchman, 1995).



Sekmīgam inovācijas virzītājam „lielās mašīnērijas” modelī jābūt gatavam arī pārvarēt savas un kolēģu šaubas vai pat pretestību, pētīt jomas normatīvos aktus, konsultēties ar ekspertiem par specifiskiem juridiskiem un finanšu jautājumiem, - citiem vārdiem, īstenot „*loti apjomīgu*” darbu bez papildus samaksas, tādējādi uzturot organizācijas konkurētspēju. Kādi ir organizācijas formālo varu un „lielās mašīnērijas” modelī inovācijas rosinošo aģentus vienojošās loģikas elementi?

Pētījuma dati parāda, ka šajā virzīšanās modelī inovatoriem nav sveša menedžerisma loģika, kurā zināšanas ir nauda un pārdodams produkts; var secināt, ka tas atvieglo piedāvājamā risinājuma vērtības demonstrēšanu. Piemēram, virkne inovatoru runā par nepieciešamību piedāvāt pievilcīgu, pārdodamu produktu, kas atbilst patērētāja vajadzībām. Administrācijai pietuvinātiem inovatoriem svarīgs apsvērums ir arī akreditācija, optimāls slodžu sadalījums un pāri visam – pievilcīgums studentiem (studenti kā galvenais resurss, kas ienes universitātē līdzekļus). Vērtīgas inovācijas ir tās, kas piesaista un ieinteresē studentus – tā ir kategorija, kas vieno formālo varu un sekmīgus inovatorus.

Saistīta kategorija, kuras izpratne vieno sekmīgās inovācijās iesaistītus aģentus, ir struktūrvienības ārējais pievilcīgums, atpazīstamība kopumā: „*lai institūts kaut kur parādītos, ne tikai nauda*” (mācītbspēks), „*tas veido reputāciju.. darīt lietas, kam ir redzams efekts*”(struktūrvienības vadītāja). Kā papildus raksturojums izskan arī „*iespējas izmantošana*”, kas parāda inovāciju kā ātru, pragmatisku reakciju ar mērķi iegūt taustāmu rezultātu. Šajā gadījumā inovācijas mērķauditorija ir universitātes pakalpojumu potenciālais lietotājs – students, arī plašāka sabiedrība.

Būtu pārspīlēti apgalvot, ka orientēšanās uz tirgus vajadzībām pastāv pilnīgi nošķirti no cita virzītājspēka - inovatoru priekšstata par to, ko nozīmē būt daļai no akadēmiskās pasaules, kāds aktivitātes līmenis ir savietojams ar viņu profesionālo identitāti. Drīzāk būtu jāuzsver, ka konkurētspējas kategorija tiek lietota līdztekus ar inovatora paustu personīgu pārliecību par to, ka prakses pilnveide ir daļa no tā, ko nozīmē būt savas jomas profesionālim. Informanti-inovatori uzsvēra to, ka ideju ģenerēšana nav nekas neparasts un īpaši izceļams, kā, piemēram, „*ideju un domu ģenerēšana notiek nemitīgi*”, tādējādi uzsverot šīs aktivitātes pašsaprotamību, dabisku saistību ar viņu profesionālo praksi.

Pēc autores domām tieši abu loģiku - konkurētspējas vairošanas un profesionālās identitātes uzturēšanas – apvienojums veido visuresošu, bet maz pamanītu kombināciju, kas ir „izdzīvošanas” apstākļos virzīto inovāciju pamatā. Daļas profesionāļu priekšstats par to, ka prakses uzlabošana ir dabiska daļa no tā, ko nozīmē būt profesionālim akadēmiskajā vidē rada informantu-vadītāju bieži un atzinīgi pieminēto „entuziasmu”, kas ir īpaši vērtīgs situācijā, kad par apjomīgu papildus darbu nav iespējams samaksāt. Tieši tādas ir studiju procesa inovācijas –

bez tām nav iespējama konkurētspējas uzturēšana, taču atalgojumu šī darba veikšanai universitātē pastāvošā sistēma (vai „izdzīvošanas” režīms) neparedz. Tādējādi „entuziasti” sistēmai ir būtiski un nepieciešami, un noteikta veida inovāciju virzīšana var gūt formālās varas atzinību, nevis noraidījumu, ja vien izdodas vienoties par dažādām tehniskām „izdzīvošanas” režīmam atbilstošām inovācijas detaļām.

Jānorāda, ka iespēja nevienoties tomēr pastāv, un viens no pētītājiem gadījumiem bija šāda procesa piemērs. Šajā gadījumā inovatoru idejai no augstākās vadības puses tika piedāvātas no „izdzīvošanas režīma” izrietoši pārveidojumi, par kuru vērtību vienošanās tomēr netika panākta. Papildus tika identificēti ar laika pieejamību saistīti riski, kas abām pusēm likās nesamērīgi, īpaši nepieciešamā darba ieguldījuma kontekstā. Līdz ar to var secināt, ka „entuziasma” apjoms nav bezgalīgs un vienmēr ir interpretāciju salāgošanas, sarunu priekšmets. Konkrētajā gadījumā turpmākas pārrunas tika atliktas līdz brīdim, kad priekšnoteikumi idejas ieviešanai būtu labvēlīgāki.

Virzot augšupvērstu inovāciju, formālās varas akcepts ir būtisks arī plašākās **profesionālās kopienas** atbalsta nodrošināšanā, kas ir īpaši sarežģīti attiecībā uz studiju procesu, jo ietekmē mācībspēku slodžu sadalījumu. Tas ir īpaši problemātisks jautājums „izdzīvošanas” situācijā, kad resursu pārdale īpaši jūtami atsaucas uz iesaistītajiem.

Atšķirīgs gadījums var būt vien tad, ja „lielā mašīnērija” attiecas uz lēmumu, kas tikai pastarpināti ietekmē akadēmiskās kopienas intereses, jo ar šo lēmumu tiek izveidota neakadēmiska struktūra, proti, netiek mainīts iedibinātais lomu sadalījums un prakse. Šeit raksturīgs ir Kurzemes Biznesa inkubatora piemērs, kur inovācijas virzīšanā formālās varas atbalsts bija daudz nozīmīgāks attiecībā uz ārējiem partneriem (pašvaldība, citas augstskolas, uzņēmēju organizācijas), kamēr iekšējā profesionālā kopiena saglabāja relatīvu neitralitāti (un līdz ar to nebija nekādu īpašu darbību mērķgrupa), jo akadēmiskais personāls nesaistīja KBI veidošanās procesu ar savām interesēm (inovācijas virzītājs: *„intereses par inkubatoru no citu puses īpašas nebija, visiem bija „jā”, bet neitrāli.. nesaredzēja tur sev nekādu labumu”*).

Tomēr vairumā analizēto gadījumu inovācijas virzīšanā profesionālās kopienas loma bijusi visai ievērojama. Raksturīgākās inovatoru un profesionālās kopienas dalībnieku mijiedarbes saistās, no vienas puses, ar šaubu/pretestības kategoriju un, no otras puses, ar domubiedru atbalsta kategoriju.

Šaubas un pretestība visvairāk saistās ar to, ka piedāvātie jaunie risinājumi var ietekmēt esošo „lauciņu” sadalījumu, jo, ilgstoši strādājot, *„cilvēki ir pieraduši, ka tā viņi strādā, tāds kursa saturs bijis gadiem”* (studiju programmas vadītāja). Līdz ar to piedāvāt izmaiņas nozīmē izjaukt šo iedibināto kārtību, apšaubīt esošā lomu sadalījuma un prakses vērtību. Tas var būt īpaši grūti,

jo virzāmo pārmaiņu iznākumi reti ir prognozējami pilnībā, pat jau pašiem virzītājiem šķiet vērtīgi, citējot vienu no inovatoriem, „*man jau arī nebija īstas pārlicības, ka tā būs labāk*”.

Atsevišķos gadījumos var nākties saskarties arī ar vairāku netieši saistītu zinātnes disciplīnu pārstāvju pretestību, ja piedāvājamā inovācija tiecas leģitimēt tādu ideju savienojumu, kas cituviet organizācijas ietvaros tiek uzskatīts par nepieņemamu. Šāds piemērs ir bioenerģijas virziena attīstīšana, kurā nākas rēķināties ar ideju leģitimēšanas nepieciešamību citās organizācijas profesionālajās kopienās. Tur iespējami augstu formālās varas un jomas autoritāšu atbalsts ir neatsverams, un virzīšanā jāiesaista iespējami augsta līmeņa autoritātes un to atbalsta publiska paušana (piemēram, Zinātņu akadēmijas sēdē).

Šaubu un pretestības pārvarēšanā neatsverama nozīme ir inovatoru domubiedriem. Virkne informantu norādīja, ka tas ir gandrīz vienīgais, kas ļauj inovācijām īstenoties: „*ja ir tas kodols, kur var atbalstīt viens otru, pastrīdēties*”(struktūrvienības vadītāja).

**Apkopojums: modeļa iezīmes.** Augšupvērstas inovācijas virzīšana modelī „lielā mašīnērija” ir izteikti atkarīgas no formālās varas atbalsta (kas ir nostiprināts universitāšu Satversmēs), gan palīdzot virzīt lēmuma pieņemšanu cauri formālajām daudzpakāpju procedūrām (kurās formālās varas pārstāvji aizstāv ideju un piedalās arī neformālajos, šaurākā lokā notiekošos sarunu procesos), gan arī leģitimējot iniciatīvu iekšējā profesionālajā kopienā vai ārpus tās.

Vienlaikus arī iniciatoriem iesaiste inovācijas virzīšanas procesā sniedz vērtīgas stratēģiskas zināšanas „par organizāciju”, kas ir iegūstamas tikai šādā līdzdalībā, interpretāciju salāgošanā. Iespēja gūt formālās varas atbalstu vislielākajā mērā saistīta ar inovatoru spēju demonstrēt **inovācijas vērtību** interpretāciju salāgošanas procesā, pienesumu organizācijai aktuālo mērķu sasniegšanā; pašlaik šos mērķus apvieno „*izdzīvošanas*” kategorija, kuru saista ar tirgus pievilcīgumu un universitāšu konkurētspēju. „*Izdzīvošana*” var izpausties gan kā relatīva pasivitāte, gan arī aktīvāk pausta stratēģisko iespēju izmantošana. Arī inovatori pētītajās iniciatīvās „dabiski” lieto tirgus pievilcīguma un konkurētspējas kategorijas, tādējādi veidojot platformu **sekmīgām diskusijām** ar formālās varas pārstāvjiem. Papildus tirgus loģikai, pastāvošās profesionālās prakses pilnveide inovatoriem veido svarīgu viņu profesionālās identitātes daļu, kas respondentu stāstos konceptualizējama kā „entuziasma” kategorija. Entuziasms šajā gadījumā nozīmē, ka veicamais pilnveides darbs nav apmaksāts, taču tas ir vitāli nepieciešams organizācijas „izdzīvošanai”. Tādējādi veidojas spēcīgs abpusēji motivējošs pamats mijiedarbei ar formālo varu.

Inovāciju virzīšanas neatņemamu sastāvdaļu veido arī „horizontālas” mijiedarbes ar profesionālo prakses kopienu, kur būtiskas dimensijas ir šaubas/pretestība un AVI „izcelsmes” prakses kopienas, domubiedru atbalsts. Formālās varas iesaiste palīdz pārvarēt profesionālās kopienas dalībnieku šaubas un pretestību, ja piedāvājamās inovācijas var izraisīt būtiskas

transformācijas ar prakses īstenošanu saistītajās ierastajās profesionālās kopienas dalībnieku attiecībās un lomās, un inovāciju atbalstam nepieciešama gan leģitimēšana profesionālajā kopienā, gan praktiska palīdzība īstenošanā (stratēģiskas, mazāk pieejamas zināšanas, kas var būt formālās varas pārstāvju rīcībā – piemēram, par normatīvo aktu interpretēšanu).

Mijiedarbes ar profesionālo kopienu var būt arī neveiksmīgas, ja AVI rosinātājiem nav pieejams augsta statusa kopienas dalībnieku un formālās varas atbalsts. Šādu iespēju ilustrē promocijas darbā identificētais gadījums, kad rosinātās AVI saturs bija esošās studiju programmu un vadības kvalitātes izvērtēšana, un iniciatīva saskārās ar plašu, lai arī klusējošu, pretestību. Šis gadījums demonstrē arī inovatoru kļūmes, novērtējot situāciju, tās resursus un ierobežojumus, piemērotas stratēģijas un instrumentus.

#### ***4.2.2. „Simboliska legalizācija” (AVI nomināla leģitimēšana organizācijā, fokuss uz ārējo atbalstu)***

**Strukturālie iemesli.** Šis modelis attiecas uz augšupvērstām inovācijām, kurām nepieciešama drīzāk nomināla formālās akadēmiskās varas piekrišana, jo tradicionāli vai strukturālu iemeslu dēļ tās atrodas profesionāļu **autonomijas sfērā**, resursi īstenošanai tiek meklēti ārpus organizācijas (vai radoši izmantoti inovatoru rīcībā jau esoši iekšēji vai ārēji resursi), un ievērojama atbalstoša loma ir arī ārējām profesionālajām vai ekspertu kopienām.

**Piemēri un iesaistītie aģenti.** Šādu inovāciju virzīšanas piemēri visbiežāk atrodami pētniecības, kā arī akadēmiskās pilnveides un komunikācijas jomā. Šajā modelī klasificējamas tādas pētījumā analizētās iniciatīvas kā biosistēmu grupas izveide un virziena attīstība, biogāzes projekta sākumposms (kopīga projekta pieteikuma izveide ar praktiķiem), JMM infrastruktūras 24 stundu pieejamība, studentus iesaistošas aktivitātes KBI kontekstā, starpdisciplinārā studentu konference un citas.

Iesaistīto aģentu spektrs ir ļoti plašs. No organizācijas perspektīvas, tie ir gan akadēmiskā personāla (t.sk. studējošie), gan vispārējā personāla pārstāvji, gan arī formālās varas pārstāvji. Prakses kopienu griezumā tās ir gan organizācijas iekšienē esošas akadēmiskas un neakadēmiskas prakses kopienas, gan arī ārpus organizācijas esošas prakses kopienas. Nozīmīga loma ir citām organizācijām (finansējuma piešķirējiem).

**Virzīšanas komplikētība.** Formālā inovācijas virzīšanas procesa komplikētība universitātes iekšienē šajā modelī ir ievērojami mazāka, nekā „lielās mašīnērijas” gadījumā. Meklējamais atbalsts (finansējums) parasti atrodas ārpus organizācijas, un no organizācijas nepieciešams tikai akcepts šādiem meklējumiem jeb, pēc viena no respondentiem teiktā, „legalizācija”. Tādos gadījumos virzīšana organizācijas iekšienē izpaužas diezgan vienkārši, ko ilustrē JMM jaunu projektu iniciatīvu gadījums: „*Mums ir projektu daļa.. tas process ir ļoti vienkāršs, es sazinos ar*

*projektu daļu, parasti no mums sagaida aprakstu nelielu, tad projektu daļa nokārto visus parakstus, kas vajadzīgi no rektora utt.. es neesmu saskārusies ar situāciju, kad teiktu – nē, tādu projektu mums nevajag. Ja vajag līdzfinansējumu... to mēs risinām tad, kad ir reālā situācija..”* (inovācijas virzītāja). Biosistēmu grupas gadījumā bija vēl vienkāršāk: „*Mēs paši pasludinājām sevi par grupu, mums bija štābiņš vienā kabinetā, un tikai pēc diviem gadiem katedras sēdē formāli nolēma, ka tāda grupa ir”*.

No otras puses, inovācija var tikt reāli īstenota vien tad, kad izdodas par tās vērtību pārliecināt potenciālo **ārējo** finansētāju. Tāpēc inovatoru pūles un virzīšana notiek **ārpus organizācijas**, un tā visbiežāk izpaužas kā sekmīga projekta pieteikuma radīšana. Tas parasti ir kolektīvs darbs, piemēram, jauna pētījuma projekta pieteikuma gatavošanu kāds respondents apraksta šādi: „*(Domubiedru grupa) strādā dienu un nakti, tas jau parasti notiek ierobežotā lokā... viņiem ir tāds darba stils - ja vajag, strādā bez pārtraukumiem”* (strukturvienības vadītāja).

Atšķirībā no „lielās mašīnērijas” virzīšanas scenārija, procesā iniciatori iegūst ne tik daudz stratēģiskas zināšanas „par organizāciju”, cik par sekmīga projekta pieteikuma izveidi, kas ir pavisam cita veida zināšanas. Arī tās koncentrējas tikai tādās vietās un kopienās, kur dalībnieki regulāri īsteno šo praksi. Kompetencei pieaugot, pieaug arī pieejamie resursi un kontakti profesionālajos tīklos. Piemēram, radoša viena projekta līdzekļu izmantošana ļauj īstenot arī citas pētnieciskās intereses, kuras nav tiešā veidā saistītas ar konkrētā projekta saturu: piesaistītie pētnieki izdara to, kas apsolīts finansētājam, bet pārējā laikā īsteno papildus pētnieciskas aktivitātes par citu domubiedru grupai aktuālu tēmu. Savukārt viena projekta kontakti palīdz veidot citus, plašākus, veido reputāciju ārējās profesionālajās kopienās. Tas palielina inovatoru autonomiju, neatkarību no organizācijas resursiem un attiecībām.

Pētījuma dati rāda, ka šādas zināšanas veidojas un vairojas tikai konkrētās vietās – tur, kur ir aktīva projektu darbība. Līdz ar to līdzdalība projektu izstrādes un īstenošanas praksē veido zināmu „dabisku” nošķirumu starp tiem, kam šīs stratēģiskās zināšanas ir, un tiem, kuriem to nav. Tas, ka šādas zināšanas ir pieprasītas, liecina LiepU piemērs, kad tikusi piedāvāta attiecīga apmācība, un atsauce bijusi liela gan no akadēmiskā, gan administratīvā personāla. Tomēr apmācībai nav sekojuši jauni projektu pieteikumi, ko var skaidrot ar to, ka kodificētās zināšanas ir tikai neliela daļa no tā, kas nepieciešams projekta izveidei - tas ir izteikti sociāls process un balstās uz sociāli iegūtām situatīvām zināšanām.

Ar projektiem saistīts arī ievērojams birokrātijas līmenis un aģentiem nepieciešamas zināšanas par to, kā tikt galā ar situāciju, kad reizēm vajadzīgas „*piecas dažādas atskaites, visas ar vakardienas datumu”* (pētniece-inovāciju virzītāja). Lai gan projektu finansētāju prasības ir zināmas jau pirms pieteikuma iesniegšanas, tiek atzīmēts, ka „*arī projektos kontrole pieaug – plānot un stratēģijas veidot, tad atskaitīties par to”* (pētnieks-inovāciju virzītājs). Autore to

saista ar jaunā menedžerisma nostiprināšanos, kas nozīmē aizvien lielākas prasības pēc sasniegumu mērīšanas un demonstrēšanas.

Papildus izaicinājums, kā atzīmē daudzi informanti, saistīts ar to, ka *„zinātnieki ir ļoti inovatīvi, bet tā ir problēma ar projektiem – rakstot pieteikumu, ļoti jāpiedomā, ko tajos turpmākajos gados gribēsies pētīt, jo ir lietas, ko nevar mainīt, pie kurām jāpieturas”* (pētnieks, mācītbspēks, projektu vadītājs). Arī tā ir daļa no specifiskajām zināšanām, bez kurām nav iespējama sekmīga projekta virzīšana. Prasmīgi īstenotāji zina, ka reizēm var veidoties gandrīz dubulta dokumentēšana – par to, ko projekta īstenotāji reāli dara, un par to, kas solīts finansētājam. Šī ir gana izplatīta parādība projektu pasaulē, empīriski demonstrēta arī universitātē, piemēram, Lielbritānijā (Findlow 2008).

Kopumā administratīvo dokumentu sagatavošana netiek uztverta kā jēgpilna nodarbe, toties atšķiras viedokļi par to, cik lielā mērā tas ir traucējoši inovācijas virzīšanas procesā. Dažos gadījumos birokrātijas slogs tiek pasniegts kā būtisks traucēklis (*„tas viss atņem arī inovācijai”* (inovācijas virzītājs)), citos informanti pauda zināmu aizkaitinājumu, taču uzsvēra arī savu spēju ātri tikt galā ar komplicētiem dokumentiem vai arī vienoties ar kādu par palīdzību (*„dekāne ļoti daudz ko palīdzēja noskaidrot – ar dokumentiem.. mani pašu tas nogurdina..”*(inovācijas virzītāja)). Piemēram, stāstā par nepieciešamību izprast, kā aizpildāmi komplicēta projektu uzsaukuma dokumenti, informants-inovators uzsver personīgo atbildību un spēju tikt galā: *„un normāls cilvēks saprot, ka viņš to nekad nav darījis, neviens viņam to nevar pastāstīt, un neviens to nevar izdarīt viņa vietā. Tur jābūt iniciatīvai.”*

Stratēģisku zināšanu ieguve izteikti saistīta ar personīgu kontroli un kompetenci – kādā mērā informants izjūt savu spēju ierobežot „birokrātijas” prasības pret savu laiku un enerģiju. Tas viss veido īpašās zināšanas, kas nepieciešamas sekmīgiem projekta virzītājiem un īstenotājiem un kas uztur un vairo viņu relatīvo autonomiju un personīgo kapacitāti: (LLU) *„Ir arī, kur vienam projektam seko nākamais, piemēram, XX izveidojusi kontaktus ar vāciešiem, viens beidzas, raksta nākamo.. pārtika, veselīgs dzīvesveids.. tās visas aktuālās tēmas... Projekti ir arī svarīgi, lai tiktu pie publikācijām”* (strukturvienības vadītāja).

**Virzīšanas (universitātē) fokuss.** Arī ārēja finansējuma piesaistes gadījumā nepieciešami zināmi saskaņojumi ar formālo varu. Ja nav nepieciešams organizācijas līdzfinansējums, projekta iekšējā virzīšana patiesi var būt simboliska. Ja no organizācijas tomēr vajadzīgs līdzfinansējums vai slodžu pārdale, virzīšana var kļūt komplicētāka. Nelielās LiepU gadījumā tā ir Senāta kompetence, kamēr LLU gadījumā līdzekļu atrašana var būt arī dekāna līmenī risināms jautājums: *„Ienāk kabinetā: nu, vai piedalīsimies tādā un tādā projektā?.. tad es prasu – cik naudas vajag? Jo naudas jau nav. Lielos projektus, SF, tur paredz kaut ko līdzfinansējumam universitātes budžetā, bet mazajiem nav. Izmantojam tos, kur nevajag līdzfinansējumu ... vai arī,*

ja nevajag daudz, tad kaut kur atrodam.” Šis „kaut kur atrodam” nozīmē, ka teorētiski var arī neatrast, un virzītāju uzdevums joprojām ir **demonstrēt savas iniciatīvas vērtīgumu**.

Šajā gadījumā atkal vērojama jau iepriekš aprakstītā nepieciešamība **pasniegt iniciatīvu** tādā veidā, kas pārliecinātu – tas atbilst organizācijas interesēm, tātad salāgot dažādu aģentu inovācijas interpretācijas. Pētniecības gadījumā gan jāuzsver, ka mērķauditorija, kurā organizācijai jādemonstrē konkurētspēja, drīzāk ir plašākā disciplīnas profesionālā/prakses kopiena, citas augstskolas, arī politikas veidotāji un plašāka sabiedrība. Universitātei kā publiskai organizācijai jāuztur sava ārējā leģitimitāte daudzos vienlaicīgos „spēles laukumos”. Inovāciju virzītājiem jāspēj parādīt savas iniciatīvas vērtību vismaz kādā no šiem svarīgajiem kontekstiem. Piemēram, attiecībā uz biosistēmas grupas izveidi formālās varas pārstāvja komentārs bija šāds: „*Biosistēmu grupas sākumam nepretojos.. nauda sava, projekta.. jauns un moderns virziens, ar kuru nodarbojas nedaudzi*”. Citiem vārdiem, salāgojumi ar formālo varu var būt gluži simboliski, savukārt AVI sniegtais ieguvums organizācijai – būtisks (leģitimitātes uzturēšana plašākajā akadēmiskajā kopienā.) Konkrētajā gadījumā to apzinās arī paši pētnieki – fakultātei nepieciešama „zinātne”, un viņi šo „zinātni” jeb organizācijas pētniecības komponenti piedāvā.

**AVI virzītāju stratēģijas.** „Simboliskās legalizēšanas” modelī inovatori lielākoties izmanto tās pašas stratēģijas, ko „lielās mašīnērijas” modelī: formālas un neformālas sarunas, argumentētu un datus pamatotu, pēc noteiktiem standartiem izveidotu priekšlikumu iesniegšanu, ideju priekšstādi autoritatīvos profesionālās kopienas forumos u. c. Tomēr šajā modelī atšķiras dažādu inovācijas virzīšanā pielietoto instrumentu īpatsvars.

Tā kā atbalsts ideju īstenošanai (visvairāk – finanses) tiek meklēts augsti standartizētu ārpus organizācijas kontrolētu procedūru ceļā, ievērojama daļa aktivitāšu ir vērstas uz specifiskām „grantu” normām atbilstoša piedāvātā novatoriskā risinājuma vērtības pamatojuma radīšanu: ideju pasniegšanu īpašā, „projektu konkursa” normas ievērojošā veidā. Šādi redzams, ka virzīšanas procesā „ simboliskās legalizēšanas modelī” īpašu nozīmi var iegūt prasmīgi veidota iniciatoru zināšanu **reifikācija**. Tā kā inovatīvās idejas virzīšana ārējā organizācijā ir drīzāk bezpersoniska, standartizēta, un iespējas sarunām ir ierobežotas, „pareizas” reifikācijas veidošana iegūst būtisku nozīmi, tai zināmā mērā jāaizstāj saruna, jāspēj veidot iespaids par virzītāju un viņu idejas augstu leģitimitāti un vērtību. Arī tas ir apjomīgs darbs, par kuru visbiežāk samaksa organizācijā netiek paredzēta, taču veiksmes gadījumā „projekts” nodrošina iniciatorus ar ievērojamiem ieguvumiem (finansēm, iespēju attīstīt kopienas aktivitātes, iegūt vērtīgas zināšanas u.c.) vairākus gadus.

Kopumā var teikt, ka arī attiecībā uz pētniecības sfēru darbojas sava veida tirgus loģika, kas sekmē iniciatīvas virzītāju un atbalsta piešķirēju iespēju saprasties. Piemēram, pētniecības

virziena atbalstīšanu formālās varas pārstāvis var skaidrot, izmantojot tirgus segmentācijai tuvus jēdzienus: (LLU) „*Mēs arī uz daudz ko citu esam spējīgi, bet šī tomēr turpmāk varētu būt mūsu niša – tā mēs esam to pieteikuši*”.

Arī no inovatoru puses parasti runa ir par pragmatiski apzinātu un izskaitļotu kapacitātes stiprināšanu konkrētā pētnieciskā jomā, balstoties uz priekšstatu par to, ka tur neizbēgami notiks attīstība, bet citu spēlētāju ir maz vai nav nemaz - „*attīstīt jomu, kurā gaidāma plaša un sekmīga darbība*”. AVI virzītāju darbību mērķgrupa ir citi zinātnieki un finansētāji, tomēr loģika ir līdzīga – zināšanas ir produkts, kam jāatbilst situācijas vajadzībām, AVI virzītāji izmanto jomas attīstības līmeņa sniegtās iespējas.

Izmantojot līdzīgas kategorijas, tiek sekmēta inovācijas virzīšanu veicinoša komunikācija starp iniciatoriem un formālās varas pārstāvjiem (gan organizācijā, gan ārpus tās); dialogu īpaši sekmē iniciatora akadēmiskā reputācija kā **simbolisks resurss**, un noteiktā (reifikācijas) veidā pierādīta kapacitāte virzāmās inovācijas jomā. Attiecībā uz organizāciju, kas ir inovācijas institucionālais „mājkulis” pētījuma gaitā informanti-formālās varas pārstāvji daudzkārt lietojuši tādus apzīmējumus kā „korifeji”, „vilcēji” – ar tiem saprotot jomā atzītus cilvēkus, bez kuriem struktūrvienība kopumā nevar būt pievilcīga un pat leģitīma, tāpēc viņu idejas iespēju robežās jāatbalsta.

**Apkopojuums: modeļa iezīmes.** Autore secina, ka tas ir hibrīds leģitimēšanas modelis, kurā savietojas pielāgošanās un labvēlīgas nišas izvēles pieejas (Suchman 1995): no vienas puses, inovatori pielāgojas esošajām normām un procedūrām, kas ļauj gūt nepieciešamo atbalstu (organizācijas iekšpusē un ārpus tās), no otras puses, viņu ziņā ir izvēlēties, kur (ārpus organizācijas) viņu idejas varētu tikt novērtētas kā leģitīmas un sekmīgi virzītas tādā veidā, kā paši iniciatori uzskata par vērtīgu.

Jāatzīmē, ka „lielās mašīnērijas” un „simboliskās legalizēšanas” modeļi var pāriet viens otrā, piemēram, ja pētniecības gadījumā radītie zinātniskie rezultāti un iedibinātais virziens tiek transformēti studiju kursā (kas prasa „lielās mašīnērijas” modelim atbilstošas procedūras).

Būtiski, ka „simboliskās legalizēšanas” modelī spilgti izpaužas augstāk norādītā „korifeju” loma. Līdztekus tai nozīmīgs ir apstāklis, ka mūsdienu pētniecība reti ir nošķirtu indivīdu prakses joma, īpaši dabaszinātnēs – tas ir komandas darbs jeb, lietojot šī pētījuma jēdzienus, prakses kopienas aktivitātes. Blakus „korifejiem” darbojas kopienas jaunākie dalībnieki, veidojot īpašu kopienas iekšējo dinamiku. Kā demonstrē šī pētījuma dati, jaunākajiem prakses kopienas dalībniekiem ir svarīgi **demonstrēt aktivitāti** un entuziasmu kā iespēju gūt atzinību, novērtējumu no pieredzējušajiem un atzītajiem kolēģiem. Informanti uzsver, ka jābūt gataviem strādāt ļoti daudz, izdarīt vairāk nekā ietverts amata aprakstā, reizēm arī bez maksas, būt



noderīgiem un atsaucīgiem. Tas sasaucas ar „lielās mašīnērijas” nozīmīgo „entuziasma” kategoriju, tikai šajā gadījumā tā tiek demonstrēta lokālāk – prakses kopienas ietvaros.

Tādējādi var atzīmēt, ka arī pētnieku gadījumā „entuziasms” sistēmai ir ļoti vajadzīgs, šajā gadījumā gan tas nav „pliks”, bet gan finansiāli kompensēts no kāda ārēja avota (projekta), un jauno pētnieku gadījumā tas nostiprina viņu profesionālo reputāciju un statusu profesionālajā kopienā. Šajā gadījumā informanti bieži runā ilglaicīgās kategorijās, ievietojot savu darbību ilgtermiņa perspektīvā. Vairāki pieredzējuši informanti norāda, ka pietiekama pašu iniciatīva un plaša komunikācija profesionālajā vidē var nodrošināt arī visai adekvātus ienākumus un profesionālo gandarījumu. Šeit jaušams nošķirums starp tiem, kas galvenokārt ir mācībspēki un samierinās ar nelielām iespējām (daži informanti-inovatori šādus kolēģus salīdzināja ar „baktērijām” vai „amēbām”), un tiem, kas paši uzņemas atbildību par savu darbību, labklājību un attīstību vairākās saistītās jomās (pētniecība, studiju darbs, sabiedriskā iesaiste).

Ņemot vērā to, ka jaunākās paaudzes pētnieki (doktoranti, grāda pretendenti, jaunie zinātnieki) visai bieži uzsver nepieciešamību sevi pierādīt un strādāt ievērojamā intensitātē, var pieņemt, ka līdz ar reputācijas, statusa nostabilizēšanos profesionālajā kopienā patiesi veidojas zināma robežšķirtne, kad „entuziasma” līmeni iespējams arī samazināt. Uz to norāda arī Amins un Robertsas, runājot par profesionālajām prakses kopienām, kuras velta lielāku uzmanību iegūtā statusa uzturēšanai, nevis robežu paplašināšanai (Amin & Roberts 2008b).

Kopumā „simboliskās legalizēšanas” modelī inovācijas virzīšanas uzsvars ir uz potenciāli atbalstošu ārējo avotu identificēšanu un tai sekojošu noteiktu normu izpildi organizācijas iekšienē un ārēji; sekmīga virzīšanas sagatavošanas darbība notiek lokālā prakses kopienā, kur noteiktas lomas ir gan „korifejiem”, gan kopienas jaunākajiem dalībniekiem, kas īsteno leģitīmu perifēru līdzdalību (Lave & Wenger 1991).

Vai šajā modelī ir kāda nozīme inovācijas virzīšanai plašākas organizācijas ietvaros? Veiktais pētījums parāda, ka tas patiesi var būt nepieciešams, un īpaša loma tajā ir indivīdiem, ko var saukt par **brokeriem** (Tisenkopfs et al 2013; Klerx & Leeuwis 2009, citēts Brunori et al 2011; McNall et al 2009) – cilvēkiem, kas savieno puses inovācijas procesā, sniedzot informāciju vienai pusei par otru, palīdzot veikt apmaiņu, panākt vienošanos, iegūt padomu, resursus vai atbalstu. Organizācijā tie ir aģenti, kuru strukturālā pozīcija (piemēram, universitātes gadījumā tā ir darbība struktūrvienībā, kas savieno atsevišķas citas struktūrvienības, kā projektu daļa vai mūžizglītības daļa) un stratēģiskās zināšanas, kā arī personības īpašības var palīdzēt veikt nepieciešamās virzīšanas darbības (Swan et al 2002). Šādi cilvēki parasti apzinās, ka viņiem ir īpašas zināšanas „par organizāciju”, un viņi darbojas plašā lomu spektrā. Piemēram, inovācijas virzītāji zina, „*Kurus uzrunāt, lai būtu atdeve, kā runāt.. pie dažiem pa taisno, vai arī – iet visu smalko ceļu; varbūt arī vadībai jāzina...*”.

Brokeru atbalsts var būt īpaši nozīmīgs gadījumos, kad nepieciešams saprasties nevis ar akadēmisko kopienu, bet gan ar administratīvajiem darbiniekiem (piemēram, iepirkumu daļas speciālistiem, juristiem, saimniecības daļas vai personāla daļas speciālistiem), kas veido atšķirīgu prakses kopienu. Piemēram, virzot „24 stundu telpu pieejamības” iniciatīvu, lai nodrošinātu ārēji leģitimēta projekta īstenošanu, iniciatoriem bija jāsakaras ar detalizētu un ilgstošu tehnisko nosacījumu saskaņošanu ar administratīvajiem darbiniekiem. Lai „tulkotu” projekta vajadzības administratīvā valodā, bija nepieciešama brokera iesaiste. Šī „tulkošanas” nodrošināšana ir iezīme, kas spilgti izpaudās tieši „simboliskās legalizēšanas” modeļa īstenošanā, jo pretstatā „lielās mašīnērijas” modelim šeit formālās varas atbalsts nav izšķirošs, savukārt administratīvo darbinieku atbalsts un iesaiste krietni piezemētākā, ikdienas līmenī ir būtiski un arī laikietilpīgi.

„Tulkošana” var būt arī ievērojams izaicinājums, kā tas bija starptautiskās starpdisciplinārās studentu konferences gadījumā. Šajā iniciatīvā, kas principā varētu likties atbilstoša akadēmiskās leģitimitātes normām, saistīta ar zemām izmaksām un tāpēc „droša”, bija nepieciešama inovācijas vērtības demonstrēšana, nozīmes komunikēšana un „tulkošana” ļoti dažādām mērķauditorijām – vairāku profesionālo kopienu autoritātēm organizācijas ietvaros, organizācijas vadībai, neitrāliem ārējiem atbalsta avotiem, studentu pašpārvaldei u. c. Iniciatīva gan tika īstenota divus gadus pēc kārtas, taču tā arī neguva cerēto atbalstu un līdzdalību no vairāku profesionālo kopienu un arī vietējās studentu kopienas puses. Var pieņemt, ka „tulkošanas” darbības nav bijušas pietiekami efektīvas, lai gūtu būtisku iniciatīvas vērtības atzīšanu, un, kas ir īpaši nozīmīgi, – rosinātu līdzdalību.

Saistībā ar pēdējo komentāru jāatzīmē, ka „tulkošana” iezīmējas arī kā frustrējošs process, kura negatīvās ietekmes mazināšanā īpaši būtiska ir domubiedru kopienas loma. Ja izpaliek arī pietiekams sākotnējo domubiedru atbalsts un iesaiste, iniciatīvas īstenošana ir apgrūtināta un aktivitāšu „izmaksas” novatoram kļūst pārāk augstas. To skatīsim dziļāk trešajā nodaļā.

#### ***4.2.3. „Nemanāmo inovāciju salāgošana”: (leģitimēšana bez saskaņojumiem ar formālo varu)***

**Strukturālie iemesli.** Šajā augšupvērstu inovāciju virzīšanas modelī mijiedarbei ar formālās varas līmeni ir minimāla nozīme, jo inovācijas īstenošanai netiek meklēti papildus resursi un netiek rosināta arī esošo resursu pārdale; lēmumi lielā mērā atrodas potenciālo īstenoātāju profesionālās autonomijas sfērā, inovācijas virzīšanas sekmība vai nesekmība ir nozīmīga galvenokārt tuvākajai prakses kopienai un būtiski neietekmē citu organizācijas kopienu intereses.

**Piemēri un iesaistītie aģenti.** Šādu inovāciju virzīšanas piemēri atrodami gan studiju jomā, gan tiek atvasināti no pētniecības iniciatīvām; tie īpaši raksturīgi attiecību veidošanai ar ārpus organizācijas vai konkrētās profesionālās kopienas esošām kopienām vai aģentiem (NVO, uzņēmējiem, absolventiem utt.). Pētījuma ietvaros par šāda virzīšanas modeļa piemēriem var uzskatīt gadījumu ar datorspēli „Zaļais draugs”, profesionālās pilnveides pasākumus „Informatīvā tējnīca”, seminārus interesentiem Biosistēmu grupas kontekstā, arī brīvpieejas zinātniskā žurnāla veidošanu šīs grupas ietvarā, absolventu kluba izveidi, MPLab sadarbību ar RIXC un E-lab, kā arī socioloģijas studentu darbību pētījumu pasūtījumu koordinātoru lomā.

Iesaistīto aģentu loks ir izteikti plašs; mazāka nozīme ir aģentu lomām organizācijas griezumā, taču liela nozīme ir saiknēm prakses kopienās (akadēmiskās un neakadēmiskās) un starp tām.

**AVI virzīšanas komplikētība.** Tā ir inovāciju kategorija, kur dažādus prakses uzlabojumus inovatori var ieviest bez komplikētas saskaņošanas, savas profesionālās atbildības robežās, to īstenošanas mērogs ir neliels, un nepieciešama drīzāk tuvākās profesionālās prakses kopienas (vai ārēju kopienu un aģentu) līdzdalība, kas balstīta neformālās apmaiņas attiecībās. Tās atrodas vai nu ārpus formāli saskaņojamās aktivitāšu sfēras, vai jau saskaņotā un leģitimētā aktivitāšu laukā, līdz ar to, ja nepieciešama kāda inovācijas virzīšana, tā ir galvenokārt „horizontāla”.

Atšķirībā no diviem iepriekšējiem modeļiem, „neredzamo inovāciju” gadījumā aģentiem būtiskākās nav tik daudz zināšanas par organizācijas lēmumu pieņemšanas procesiem vai ārēju resursu piesaistes iespējām. Priekšplānā izvirzās zināšanas par to, kā veidot un izmantot attiecības profesionālajā kopienā (piemēram, ar mācītspēkiem citās, saistītās studiju programmās) vai ārpus tās – atkarībā no inovācijas satura, kā arī saistīt dažādu kopienu pārstāvjus. To var saukt par brokeru lomu, un uzkrājamās zināšanas sniedz aģentiem iespēju ātri un precīzi savienot vajadzības ar iespējām un idejas ar cilvēkiem. Tā kā mijiedarbes notiek profesionālās autonomijas darbības sfērā, daudzviet šādas inovācijas patiesi ir „nemanāmas” – līdz brīdim, kad kāds atsevišķs rezultāts (reifikācija) izrādās īpaši piemērots publiskošanai.

**AVI virzītāju stratēģijas.** Tipiski šādas inovācijas virzīšanas soļi notiek neformāli, taču prasa ievērojamas brokera prasmes un tiek daudzviet īstenotas pāri profesionālo kopienu robežām. Veiktajā pētījumā inovatoriem **nebija** nepieciešamas tādas iepriekšējo divu modeļu stratēģijas kā īpaši labvēlīga brīža gaidīšana, plašas sarunas ar formālo varu, iesaiste lēmumu pieņemšanas komitejās, koalīciju veidošana ar saistītu ideju virzītājiem, īpaša pielāgošanās formālās varas lietotajai valodai, speciālu sanāksmju rīkošana, prezentējama idejas pamatojuma veidošana ar pētniecības metodēm, ārēju autoritāšu iesaiste leģitimēšanai u.c. (Kezar 2012; Whitworth 2012). Šim modelim raksturīgas virzīšanas aktivitātes ir neformālas sarunas ar līdzīga statusa indivīdiem, ārpus organizācijas esošu profesionālo kopienu dalībnieku neformāla iesaiste,

dažādu virtuālas komunikācijas instrumentu izmantošana, vienošanās par apmaiņu ar savstarpēji noderīgiem nelieliem resursiem u.c.

Atrast kopīgas intereses iesaistītajiem aģentiem palīdz iepriekšējo mijiedarbju pieredze, kas veicina savstarpēju uzticēšanos un spēju piedāvāt otrai pusei tieši to, kas tiek interpretēts kā vērtīgs palīdz un atbilstošs gaidām. Piemēram, mākslas studentu sadarbība ar pilsētas pašvaldības uzņēmumu attīstās sekmīgi, jo „*(uzņēmuma pārstāvi) mēs pazinām jau no Domes laikiem; kad mums vajadzēja piemētināt velosipēdu, viņa palīdzēja ar metinātāju. .un tad mēs iztaisījām viņiem kartiņas, ko viņi sūtīja saviem klientiem*” (inovatore).

Iniciējamās aktivitātes parasti ir gana leģitīmas organizācijas kontekstā, taču nav ar augstu prestižu, tās nepretendē mainīt dalībnieku lomas un attiecības. Vienlaikus visai bieži var izrādīties, ka šīs iniciatīvas kļūst par vērtīgu instrumentu organizācijas ārējai leģitimēšanai un tādējādi (bez šāda nolūka) gūst atzinību arī formālās varas struktūrās, sniedz publisku pienesumu visai organizācijai (angļu val.: *spill-over*).

Datorspēle „Zaļais draugs” ir spilgts piemērs tam, kā studiju programmā, īstenojot iekšējos mērķus un izmantojot neformālas attiecības, notika veiksmīga zināšanu pārvēršana par produktu ārējam pasūtītājam; šī inovācija vēlāk kļuva par vienu no atpazīstamākajām mācībaspēku, studentu un uzņēmēju sadarbības zīmēm, plaši publiskota visas universitātes mērogā. Tādējādi, lai gan inovatori var īstenot savas „neredzamās” idejas savas profesionālās autonomijas ietvaros, reizēm tās kļūst visai redzamas, ja veiksmīgi saskan ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, – šajā gadījumā, demonstrēt sevi kā mūsdienīgu, elastīgu, praktiķiem un sabiedrībai draudzīgu organizāciju.

„...radošie darbi tiek veidoti gan universitātes vajadzībām, gan arī pilsētas pasākumiem – instalācijas, izgaismojumi, izstādes.. Spēli Zaļais draugs, piemēram, Zinātnes naktī rādīja...bērniem patīk, tur ātri jāšķiro (atkritumi), tad paslavē.. ļoti jauka spēle, to taisīja kopā ar IT studentiem” (augstākā līmeņa vadības pārstāve).

Šajā un līdzīgos gadījumos inovācijas vērtības demonstrēšana no AVI virzītāju puses notiek piezemēti, ikdienas darba līmenī, izmantojot jau esošus neformālos kontaktus. Papildus līdzekļi parasti netiek meklēti, lai gan ir noderīgi, ja inovatori var elastīgi izmantot un pārdalīt citus viņu pārziņā esošus resursus, vai arī veikt kādas neformālas apmaiņas ar mijiedarbju partneriem.

„Mēs uzreiz teicām – tas, ka jūs dodat mums šo iespēju, tas jau ir labi un svarīgi, studenti redzēs, ka viņu produktu lietos.. bet viņi uzdāvināja studentiem dāvanu karti uz baseinu..” (Studiju programmas vadītāja).

Tā kā runa ir par nelielām un neformālām iniciatīvām, tās ir arī visai iekļaujošas. Pētījumā netika identificēti potenciālu iniciatīvas dalībnieku izstumšanas gadījumi, raksturīga aktīva robežu šķērsošana vai sapludināšana (piemēram, informatīvo tējnīcu gadījumā regulāri pulcējas

dažādu struktūrvienību pārstāvji, kurus vieno interese par konkrēto zināšanu apmaiņas tēmu). Kā uzsvēra viena no inovatorēm, svarīga ir tikai „*pašu pieredze, novērojumi, un izdoma..*”.

**Apkopojums: modeļa iezīmes.** AVI virzīšanas fokuss ir inovatoru prakses kopiena vai ārējie neakadēmiskie aģenti, nav nepieciešami inovācijas nozīmes salāgojumi ar formālo varu, jo iniciatīvas attiecas uz īstenotāju profesionālās autonomijas sfēru; inovācijas virzīšanā tiek izmantotas neformālu sarunu un apmaiņu stratēģijas visai vienlīdzīgu attiecību kontekstā. Kopumā inovatoru stratēģijas var raksturot kā labvēlīgu nišu meklēšanu vai izmantošanu (angļu val.: *selecting*) – virzot inovāciju tur, kur ideja ir vajadzīga un legītīma.

#### **4.2.4. Secinājumi un modeļu salīdzinājums**

Šajā nodaļā identificēti un aprakstīti inovāciju virzīšanas modeļi, kuru atšķirīgums izriet no **trīs strukturālām dimensijām**: nepieciešamība saskaņot iniciatīvas īstenošanu ar formālo varu, nepieciešamība saskaņot ar profesionālo kopienu potenciālās lomu un attiecību izmaiņas, nepieciešamība pēc (būtiskiem) resursiem inovācijas īstenošanai.

Virzīšanas pasākumos identificēti atšķirīgi **darbību uzsvāri**: pirmajā – „lielās mašīnērijas” – modelī galvenā uzmanība pievērsta tam, lai gūtu formālās varas atbalstu un iesaisti, jo inovācija skar organizācijas pamatdarbību un publisku līdzekļu pārdali. Formālās varas atbalsts palīdz panākt arī profesionālās prakses kopienas iesaisti vai pretestības pārvarēšanu. Otrajā – „simboliskās legalizēšanas” – modelī nepieciešamais formālās varas atbalsts ir simbolisks, jo līdzekļi (resursi) tiek meklēti ārpusē, un virzīšanas aktivitātes galvenokārt norisinās tur. Trešajā – „neredzamo inovāciju” – salāgošanas modelī uzmanība pievērsta galvenokārt inovācijas virzīšanai inovatoriem tuvākajā prakses kopienā, retāk - starp dažādām profesionālajām kopienām vai arī „uz ārpusi”.

Katrs modelis saistās ar noteiktām **inovāciju kategorijām**, kas identificētas šī pētījuma pirmajā nodaļā; nošķirumu veido tas, kādā mērā inovācija atrodas iniciatoru **profesionālās autonomijas** jomā - spektrā no detalizēti regulētas augstākā līmeņa koleģiālās lēmumu pieņemšanas sfēras līdz indivīda paša atbildībai par lēmumu un tā īstenošanu. Šāda gradācija demonstrē to, ka ir visai plaša sfēra, kurā iespējams darboties ar visai nelieliem saskaņojumiem ar formālo varu - jo īpaši tad, ja iecerētā darbība sekmē organizācijas mērķu sasniegšanu un vairo tās ārējo legītimitāti, jo atbilst institucionālajām normām un gaidām.

**Virzīšanas paņēmieni** katrā no modeļiem ir nedaudz atšķirīgi.

- „Lielās mašīnērijas” modelī primārais ir demonstrēt atbilstību aktuālajām organizācijas vajadzībām, gūt formālās varas atbalstu. Šādu legītīmēšanas stratēģiju var uzskatīt pie pielāgošanos (Suchman 1995; van Dijk et al 2011). Retos gadījumos, kad inovatori virza ko tādu, kas ir potenciāli radikāls, taču pielāgoties esošajam nav iespējams, var tikt īstenoti

centieni transformēt esošās normas, taču tas ir liels izaicinājums. Pētījumā skatīts viens transformēšanas mēģinājums (diskusija par studiju kvalitāti), kas praksē izrādījās nesekmīgs.

Formālās varas atbalsts izpaužas gan kā pārējo kopienas locekļu pārliecināšana, gan praktiska palīdzība, gan idejas aizstāvēšana visos formālajos līmeņos. Īstenotājs var būt arī atsevišķs indivīds, tomēr parasti inovators ir daļa no profesionālās kopienas, jo studiju darbs organizēts relatīvi ciešā struktūrā.

- „Simboliskās legalizēšanas” modelī arī nepieciešams demonstrēt atbilstību organizācijas mērķiem un normām, taču tur nenotiek (vai notiek nebūtiska) organizācijas resursu pārdale, tāpēc procedūras ir drīzāk simboliskas; toties inovācijas virzītājiem jādemonstrē tās atbilstība ārējā resursu piešķirēja interesēm. Te gan ir zināmas (nelielas) manevra iespējas – atrast tādu atbalsta avotu, kurš uztvers piedāvājumu kā leģitīmu un vērtīgu. Šo stratēģiju sauc par labvēlīgas nišas meklēšanu, lai gan attiecīgajā literatūrā (Suchman 1995; van Dijk et al 2011) runā par organizācijas iekšieni, kamēr promocijas darbā nišas meklētas ārpus organizācijas.

Sekmīgie šī modeļa īstenotāji parasti ir domubiedru grupa, ar relatīvu autonomiju (ko rada iepriekšējās darbības rezultātā akumulēti materiālie un nemateriālie resursi; piemēram, sekmīgu projektu veidota infrastruktūra, cilvēkresursi, domubiedru kopiena, arī vismaz neliela finanšu neatkarība).

- „Nemanāmo inovāciju” virzīšanas modelī nepieciešams atrast kopīgas intereses ar savas prakses kopienas vai kādas ārējas neakadēmiskās kopienas pārstāvjiem. Formālās varas iesaiste praktiski nav nepieciešama, inovācijas virzītāji izmanto neformālas attiecības un apmaiņas. Arī to kā stratēģiju var nosaukt par labvēlīgas nišas meklēšanu: iniciatori darbojas tur, kur iniciatīva tiek uzverta kā leģitīma un vērtīga.

Kā inovatori veic savas iniciatīvas vērtības un leģitimitātes konstruēšanu? Pētījumā tika identificētas sekojošas **augšupvērtu inovāciju virzītāju izmantotas stratēģijas**, ko īsteno inovatori:

- Atrod „īsto brīdi” - piemēram, noteiktas idejas tiek uzņemtas atsaucīgāk, ka studiju virzienam tuvojas akreditācija.
- Piesaka oficiālajā dienaskārtībā, rosina uz noteiktu aktivitāšu virzienu: veic sarunas un pārrunas ar tuvākajiem domubiedriem - piemēram, sanāksmes prakses kopienā, kalkulē iespējamus scenārijus, tad iesniedz formālu priekšlikumu Domei.
- Īsteno pamatojošu datu vākšanu un iespēju modelēšanu; tad veic situāciju izzinošas sarunas ar formālajiem varas pārstāvjiem, ar sagatavotiem dokumentiem, aprēķiniem, aprakstiem, prognozēm, piemēriem.

- Izmanto ārējo autoritāšu leģitimējošo atbalstu, piemēram, ārzemju augstskolu piemērus, vai piesaista vietējos „korifejus”.
- Savieno konkrēto iniciatīvu ar citiem organizācijai aktuāliem tematiem.
- Izmanto to aģentu diskursu, ar kuriem jāpanāk interpretāciju salāgošana (juristi, iepirkumu speciālisti un jo īpaši – praktiķi).
- Ja jāiesaista *vienaldzīgie* –veic mēģinājumus mobilizēt kolektīvai rīcībai (e-pasta vēstules un individuālas pārrunas).
- Radoši izmanto citus pieejamos finanšu līdzekļus darbības nodrošināšanai (no esošiem projektiem, lai īstenotu kaut ko citu).
- Ārējo resursu ieguvei sagatavo noteikta formāta idejas izklāstu ar grafikiem, budžetiem un komandas uzticamības un kompetences apliecinājumiem, kas pats par sevi ir īpašu zināšanu reifikācijas piemērs.
- Veic pakāpenisku interesentu *ievilkšanu* un izglītošanu – piemēram, regulāra zinātniskā semināra veidā.

Daži autori (Kezar 2012) uzskata, ka augšupvērstu inovāciju virzītāju **sadarbība ar formālo varu** ir neviennozīmīga – lai gan tā var strauji pavirzīt iniciatīvu, tā var arī mainīt tās saturu līdz nepazīšanai, jo formālā vara uzspiež savu versiju. Šajā pētījumā gan netika identificētas tādas iniciatīvas, kas būtu radikālas un kuru īstenošanas galvenais priekšnoteikums būtu formālās varas akcepts. Par to, ka inovācijas sākotnēji iecerētā satura maiņa var būt reāls scenārijs, liecina vienas no iniciatīvām piemērs, kad iniciatīvas saturs draudēja (pēc iniciatoru domām, nevēlami) mainīties un iniciatori paši atmata ideju. Šī tēma (saturiskas izmaiņas, ko raisa dialogs ar formālo varu) noteikti ir tālākas izpētes vērtā.

Veiktais pētījums uzrāda praktiski visas Adriānas Kīzeras identificētās stratēģijas (kas ir līdzīgas jebkādu ideju publiskai virzīšanai, piemēram, sociālo kustību praksē), tikai vēl **konservatīvākā veidā**, pielāgotas akadēmiskajai kultūrai: ja argumenti, tad ar pētnieciskām atsaucēm; ja izglītošana – tad semināru veidā; ja popularizēšana – tad elektronisks zinātniska žurnāla formā. Tādējādi identificēta augšupvērstu iniciatīvu spēcīga balstīšanās institucionālajās akadēmiskajās normās.

Pētījums parāda, ka inovatori veic atšķirīga apjoma un klāsta **leģitimēšanas darbības**, kas izriet no nepieciešamo saskaņojumu plašuma un dalībnieku spektra; leģitimēšana atspoguļo gan iekļaušanos organizācijas noteikumos, gan stratēģisku rīcību (Suchman 1995). Visbiežāk tiek izmantota iekļaušanās pieeja, tomēr identificēti arī gadījumi, kad tā tiek kombinēta ar labvēlīgas nišas izmantošanu vai secīgi tiek izmantotas abas pieejas. Kontrastējošs gadījums, kad tika veikts mēģinājums īstenot transformēšanu, nebija sekmīgs.

Vienlaikus inovāciju rezultāti var palīdzēt organizācijai ārējās leģitimitātes uzturēšanā attiecībās ar dažādām ieinteresētajām pusēm. Tā ir komplicēta spēle, jo tiek īstenota dažādos virzienos, dažādām auditorijām – pašvaldībai, uzņēmējiem, nozares vadībai, citām augstskolām, studentiem un viņu vecākiem, masu medijiem.

Analizējot inovatoru mijiedarbi ar formālās varas pārstāvjiem kā situatīvo mācīšanos, pētījums demonstrē, ka formālās varas iespējas ietekmēt (piemēram, ierobežot) akadēmiskā personāla darbību nav pārāk plašas, jo īpaši (ārēji finansētas) pētniecības un sadarbības saikņu veidošanas sfērā. Protams, šie autonomijas nosacījumi ir spēkā tikai attiecībā uz zinātniskā grāda īpašniekiem, jo tieši grāda ieguve veido izteiktu robežšķirtni, kad profesionālās kopienas dalībnieks iegūst augstāku statusu, simboliskos resursus, un plašākas attīstības/līdzdalības iespējas, arī lēmumu pieņemšanas procedūrās.

Attīstot tēzi par ierobežotajām formālās varas iespējām, autore uzsver, ka prakses pilnveide reaģējot uz problēmu vai iespēju jeb, šī pētījuma jēdzienus lietojot, inovācija, bieži norisinās ierobežotu cilvēk- un finanšu resursu situācijā, kur piedāvājamā pilnveide (ja vien tā nav klajā pretrunā ar visu institucionāli leģitīmo loģiku/praksi) ir nepieciešama formālajai varai. Bez „korifejiem un vilcējiem” organizācijas attīstība var būt izteikti ierobežota – prakse stagnē, konkurētspēja mazinās, ārējās vides iespējas netiek izmantotas, ārējā leģitimitāte var mazināties. Vienlaikus samaksāt par papildus darbu šajā „izdzīvošanas” situācijā nav iespējams, formālās varas iespēju robežās ir tikai simboliski atbalstīt „entuziasmu”.

Jāpiebilst, ka virknē gadījumu inovatori vairāk meklē un novērtē atbalstu un atzinību nevis no organizācijas formālās varas, bet gan no profesionālajām kopienām, īpaši tām, kas ir plašākas par organizāciju (Findlow 2008).

Tādējādi inovāciju virzīšana universitātē nav stāsts par cīņu vai konfrontāciju ar formālo varu, bet gan formālās varas sadarbību ar „entuziastiem”. Pašreizējā situācija Latvijas universitātēs ir īpatnēja: profesionālā konkurence ir zema, „korifeji” jūtas droši, daudzās jomās trūkst zinātņu doktoru, iespējas adekvāti apmaksāt darbu vai stimulēt prakses pilnveidi ir ļoti ierobežotas, tomēr „kuģim ir jāpeld”. Katrs cilvēks ar zinātnisko grādu un pat bez tā, kas aktīvi darbojas, ir potenciāli visai spēcīgā pozīcijā - tomēr tikai ar nosacījumu, ka viņš/a spēj prasmīgi sadzīvot ar strukturālo varu un profesionālo kopienu.

Vairāki inovatori atzīmē, ka „*normāls, aktīvs cilvēks*” var organizēt savu darbību organizācijā gana efektīvi un rezultatīvi. Tomēr no varas pārstāvju izteikumiem var secināt arī to, ka reizēm aktīvākie indivīdi pamet akadēmisko vidi. Var pieņemt, ka pastāv arī inovāciju virzīšanas stāsti par skarbām sadursmēm starp AVI virzītājiem un pārējiem, taču šī pētījuma ietvaros šādi izvērstāki gadījumi netika identificēti, izņemot vien epizodiskas formālās varas pārstāvju atsauces uz to, ka daži „*aizpeldējuši dziļākos ūdeņos*” vai to, ka „*nemierīgie dodas prom*”.



Formālās varas pārstāvjiem ir tendence šo procesu galvenokārt skaidrot ar zemo samaksu, tomēr autore sliecas uzskatīt, ka tas ir tikai politikorekts formulējums, kas neatspoguļo daudz niansētāku realitāti. Līdz ar to tas būtu atsevišķa padziļināta pētījuma vērts temats.

Pētījums parāda, ka inovatoru „entuziasms” Latvijas universitātēs pašlaik ir šo organizāciju vienīgā cerība, un arī tā nav pārāk spēcīga: indivīdu entuziasmam ir viegli noslāpt, bet aktīvas ekspertu kopienas veidojas vai tur, kur ir jaunie kadri (kurus gandrīz neviens šobrīd nevar atļauties piesaistīt ilgstoši) un spēcīgs līderis, kas spēj veiksmīgi veidot koalīcijas un partnerības. Augšupvērstu inovāciju virzīšanai ir virkne blakusefektu – tostarp **zināšanu uzkrāšana** un spēja tās efektīvi situatīvi izmantot, kas arī ir būtisks indivīda (t. sk. inovācijas rosinātāja) varas resurss. „Lielās mašīnērijas” modelī dalībnieki iegūst vērtīgas stratēģiskas zināšanas par organizāciju, tās ārējo kontekstu. „Simboliskās leģitimēšanas” modelī dalībnieki uzkrāj stratēģiskas un specifiskas zināšanas par ārējo resursu piesaisti, reputāciju ārējos profesionālajos tīklos. „Nemanāmo inovāciju” virzīšanas modelī sekmīgākie īstenotāji uzkrāj īpaši vērtīgas zināšanas par horizontālā līmeņa sadarbību dažādu kopienu ietvaros un pāri to robežām. Visas uzkrājamās zināšanas ir situatīvas, iegūtas un izmantojamas konkrētajā sociālajā kontekstā. Minētie zināšanu nošķīrumi nav stingri, drīzāk iezīmē dominējošo virzienu, tomēr varam secināt, ka, darbojoties daudzās jomās, indivīds var uzkrāt daudzpusīgu stratēģisko zināšanu kompleksu, un, prasmīgi tās lietojot noteiktās situācijās, iegūt iespēju ietekmēt citus prakses dalībniekus un efektīvi piedalīties prakses īstenošanā un pārveidē.

Nozīmīgs ir arī jautājums par to, kādu grupu **līdzdalības iespējas** inovācijas virzīšanā universitātē ir ierobežotas. Šis pētījums demonstrē, ka „lielās mašīnērijas” un „simboliskās legalizēšanas” modeļos vismazākās līdzdalības iespējas ir dalībniekiem bez zinātniskā grāda, tomēr arī viņi var iesaistīties kā leģitīmi perifēri dalībnieki, uzkrājot vērtīgas situatīvas zināšanas. Lielākas līdzdalības izredzes ir profesionālajās studiju programmās, sadarbībā ar praktiķiem; prasmīgi veidojot attiecības ārējos tīklos, pie nosacījuma, ka organizācijā pietrūkst prakses dalībnieku ar zinātnisko grādu atbilstošajā nozarē. (Ja dalībnieku ar grādu ir gana vai pat vērojama to pārprodukcija, tad šī prakses dinamika var mainīties.) Sasniedzot noteiktu statusa un stratēģisko zināšanu līmeni, inovatoriem ir iespējas universitāti izmantot tikai kā institucionālu bāzi savai uz ārpusi vērstajai darbībai, pie nosacījuma, ka arī organizācija tās rezultātā iegūst tai ko vajadzīgu vai noderīgu (piemēram, pētniecības komponenti). To var konceptualizēt kā savstarpēja izdevīguma principu.

Pētījums demonstrē, ka virkni prakses pilnveides aktivitāšu universitātē iespējams īstenot arī bez īpašas saskaņošanas – **profesionālās autonomijas robežas** ir visai plašas. Jānorāda gan, ka profesionālās autonomijas īstenošanā pastāv dinamiska spriedze – iepriekš minētais attiecas uz individuālo autonomijas līmeni, kamēr kolektīvā līmenī ir norādes, ka autonomiju sargājošie

koleģiālie veidojumi jau vairāk rūpējas par *status quo* saglabāšanu (skat. Amins un Robertsas par profesionālajām kopienām 2008b; Messner, Clegg & Kornberger 2008). Arī šajā pētījumā zināma pretestība AVI no profesionālās kopienas puses var tikt skaidrota ar ieinteresētību izvairīties no kritiskas līdzšinējās prakses izvērtēšanas un pastāvošo lomu/attiecību apdraudējuma.

Apkopojot, izšķiroša nozīme augšupvērstu inovāciju virzīšanā universitātē ir inovatoru zināšanām par inovācijas institucionālo vidi, kopienas atbalstam un prasmīgu brokeru klātbūtnei. Saistīts un būtisks inovācijas virzīšanu ietekmējošs faktors ir nepieciešamība leģitimēt inovāciju iekšējā/s profesionālajā/s kopienā/s. Savukārt formālās varas iespējas bremsēt un noraidīt kādu inovāciju ir relatīvi ierobežotas.

Situatīvās zināšanas par konkrētajā kontekstā pieejamajiem resursiem un to ieguvu, par organizācijas un tās institucionālās prakses ietvaros leģitīmiem aktivitāšu veidiem, spēja demonstrēt saderību ar organizācijas vajadzībām un ierobežojumiem - tas viss sekmē augšupvērstu inovāciju īstenošanu universitātē. Vienlaikus ir vairāki inovāciju veidi, kur ārēju resursu piesaistes iespējas un citi novatoru autonomiju veicinoši faktori nozīmē, ka nepieciešamais inovācijas vērtības interpretāciju salāgošanas darbs nav liels. Šeit saistīts faktors ir inovācijas potenciālais piensums organizācijas ārējai leģitimēšanai, kas var pozitīvi ietekmēt inovācijas virzīšanu (lai gan piensums var izpausties vēlāk, kā neplānots papildus ieguvums organizācijai). Savukārt iekšējā leģitimēšana profesionālajā kopienā var būt visai komplicēta, un var pieņemt, ka tās sekmīga īstenošana var prasīt formālās varas un/vai inovācijas brokeru atbalstu. Tieši šādos gadījumos inovācijas virzītāji var ar laiku veidot savas iniciatīvas tā, lai izvairītos no komplicētas salāgošanas – veido ārējas hibrīdas organizatoriskas formas, pārceļ inovācijas citur (strukturāli) u. tml.

Atbildot uz šī darba **pētniecisko jautājumu** par to, kādas ir augšupvērstu inovāciju īpatnības un trajektorijas universitātē, var secināt, ka inkrementālu inovāciju sfērā būtisku virzīšanas šķēršļu nav daudz. Jautājums drīzāk būtu par to, vai veidojas inovāciju *kritiskā masa*, un kādā mērā tās risina būtiskākās prakses problēmas. Izdzīvot spēj arī **radikālākas** inovācijas, pie nosacījuma, ka to rosinātāji atrod atbalstošu vidi un veidu, kā nosargāt savu autonomiju, vai arī nepretendē izplesties plašāk, ietekmējot profesionālo kopienu, tās ierastās prakses un iedibinātās attiecības. Šī īpatnība neizbēgami liek uzdot jautājumu - vai un kā šīs izolētās radikālu inovāciju salas varētu izvērsties, gūstot plašāku ietekmi organizācijā. Taču tas ir jautājums atsevišķam plašākam pētījumam. Savukārt šī darba noslēdzošā empīriskā daļa pievērsīsies jautājumam par augšupvērstu inovāciju iznākumiem, to ietekmi uz novatoru identitāti un piederību. Šis jautājums ir būtisks, atceroties, ka līdzdalība praksē/situatīvā mācīšanās vienmēr ietekmē arī

dalībnieku identitāti, un šī dinamika var būt gan labvēlīga, gan kavējoša augšupvērstu inovāciju izredzēm universitātē.

### 4.3. Augšupvērstu inovāciju virzīšana un identitāte

Iepriekšējā nodaļā autore parādīja, ka augšupvērstu inovāciju virzīšana var attīstīties trīs veidos; katrā no tiem atšķirīgs fokuss uz inovācijas **vērtības demonstrēšanu** formālās lēmumu pieņemšanas procesā vai inovācijas īstenošanai būtiskajai profesionālajai kopienai universitātes iekšienē vai ārpus tās. Autore parādīja, ka AVI virzīšanas procesā inovatoriem nepieciešamas un procesā viņi iegūst specifiskas, konkrētajam virzīšanas modelim svarīgas zināšanas. Virzīšanas procesā inovācijas rosinātājiem ir gan situatīvi šķēršļi, gan ieguvumi.

Šīs nodaļas uzdevums ir saistīt augšupvērstu inovāciju virzīšanas procesu un tā iznākumus ar inovatoru profesionālo identitāti.

Profesionālās identitātes veidošanās skatīta kā viens no situatīvās mācīšanās trīs savstarpēji saistītiem situatīviem procesiem (jēgpilna līdzdalība, zināšanu reifikācija, dalībnieku identitātes veidošanās). Autore uzskata, ka analizējot inovatoru identitāti tās kopienas kontekstā, kurai viņi jūtas piederīgi un kuras atbalstu un pieņemšanu vēlas gūt, iespējams padziļināt izpratni par augšupvērstu inovāciju īpatnībām universitātes vidē.

Var pieņemt, ka inovatori identificējas ar vairāk nekā vienu kopienu vai organizāciju (atšķirīgās pakāpēs), proaktīvi veidojot attiecības un iespēju robežās - savu lomu saturu un attiecīgās līdzdalības dziļumu un nozīmes interpretāciju (Handley et al 2006). Analīzei noderīgi ir arī Alvesena un Vilmota (Alvesson & Wilmott 2002) jēdzieni – dinamiskā saspēle starp identitātes regulēšanu no organizācijas puses (angļu val: *identity regulation*) un indivīdu darbu identitātes veidošanā, uzturēšanā, pārveidē (angļu val.: *identity –work*). Tas ir dinamisks process, kurā var būt gan pretestība organizācijas vai kopienas veiktajai identitātes regulēšanai, gan arī iekļaušanās un saderība. Tāpēc inovatoru identitātes analīzē nozīmīgi ir skatīt to plašākā kontekstā - kāda ir ārējās vides piedāvātā/piedēvētā un organizācijas (universitātes) vēlamā akadēmiskā darbinieka identitāte pašreizējos apstākļos, kādā mērā inovatori to pieņem vai noraida, un kādus risinājumus rod sev vēlamās piederības un identitātes veidošanā.

Nodaļas sākumā autore skata „inovācijas” jēdziena saderību ar pašu inovatoru skatījumu uz savām aktivitātēm, iezīmējot trīs reakciju veidus, kas tiek skaidroti gan ar profesionālās autonomijas jēdzienu, gan plašākiem konteksta faktoriem. Turpinājumā autore analizē inovatoru identitātes paš-interpretācijām raksturīgās kategorijas: interese, atbildība, kapacitāte un kompetence, noteikumu interpretēšana un iniciatīva. Šīs īpašības tiek saistītas ar „ārējo pieprasījumu” – gan no plašākās sabiedrības, gan no organizācijas vadības konkrētajā „izdzīvošanas” posmā.

Ievietojot AVI rosinātājiem raksturīgās identitātes kategorijas plašākā sociālā kontekstā, autore parāda, ka inovatori meklē un īsteno piederību daudzveidību un bieži arī savstarpējo pārklāšanos – skatot piederību tuvāko domubiedru lokam, plašakai profesionālajai kopienai, organizācijai un tās formālajai hierarhijai, ārējai profesionālajai (ekspertu, radošajai) prakses kopienai. No inovatoru puses tiek īstenots aktīvs identitātes menedžments.

Noslēdzot šo nodaļu, autore iezīmē inovāciju virzīšanas iznākumus attiecībā uz analizētajām identitātēm, iespējamās ieguvumus un arī „izmaksas” - gan pašiem inovatoriem, gan universitātei.

#### **4.3.1. Inovācija vai „normāls” darbs**

Skatot inovāciju virzīšanas saikni ar aģentu identitāti, autore sākumā pievēršas informantu uzskatiem par to, vai vai viņu un kolēģu darbā īstenojamās jaunās iniciatīvas ir „inovācija”, vai nē. Lai gan autore sagaidīja, ka inovācijas jēdziens ir politiski pieprasīts, piešķir šķietami pievilcīgu identitāti ( kaut kas jauns, mūsdienīgs, dinamisks) un tāpēc tiks izmantots informantu stāstos par savu darbību, dati parādīja gluži pretēju ainu. Vairākumā gadījumu informanti pauda šaubas un diskomfortu par šādas identitātes piedēvēšanu. Jāatzīmē, ka visos gadījumos par informantiem autore izvēlējās tos, kurus kā inovatorus bija nosaukuši vairāki citi kolēģi, kuru iniciatīvas kā sekmīgas tika pieminētas universitātes publiskajā komunikācijā (dažādi ziņojumi, mājas lapa u.c.); arī interviju gaitā informanti brīvi runāja par to, kas viņu īstenojamās iniciatīvās bijis jauns un atšķirīgs. Tomēr saistīt sevi ar „inovāciju” vairākumam informantu-inovatoru nelikās atbilstoši. Jāatzīmē arī tas, ka informanti-vadītāji **nepauda** diskomfortu par inovācijas jēdziena lietošanu – lielākā vai mazākā pakāpē, viņi savā struktūrvienībā saskatīja inovatīvas darbības piemērus un izmantoja inovācijas jēdzienu – pēc autores domām, to var saistīt ar ārējā (politiski vēlamā) diskursa ietekmi.

Atbilstoši akadēmiskajai socializācijai, vairāki informanti-inovatori norādīja, ka jautājumu par to, vai viņu darbība ir „inovācija” varētu izšķirt formālu teorētisku kritēriju piemērošana, taču paši viņi par šīs jēdziena attiecināšanu uz sevi jūta zināmu diskomfortu („*Mani nedaudz pārsteidza Jūsu vēstule. Nezinu vai tā ir inovācija...?!: “*).

Ievērojama informantu piedāvāto skaidrojumu grupa saistīta ar priekšstatu, ka īsta inovācija var būt tikai uzņēmējdarbībā (jauns produkts, kas nes peļņu), piemēram, „*kad strādāju uzņēmumā, lūk, tās gan bija inovācijas.*”. Tas ir viegli skaidrojams ar publiskajā diskursā dominējošo tehnokrātisko inovāciju izpratni. Nozīmīgākie no augstākās izglītības un zinātnes politikas dokumentiem aktīvi akcentē „zināšanu un tehnoloģiju pārnesi, veidojot inovatīvai darbībai labvēlīgu institucionālo vidi un atbalsta pasākumus” (Zinātnes un tehnoloģijas attīstības pamatnostādņu ieviešanas rīcības plāns 2010.-2011. gadam). Iezīmīgi, ka saskaņā ar šo

dokumentu, vajadzīgās pārmaiņas notiks tad, ka katrā augstskolā tiks izveidotas „zinātnes menedžmenta struktūrvienības”, sekmēta vismaz 420 jaunu produktu izstrāde un ieviešana ražošanā, un sakārtoti intelektuālā īpašuma jautājumi. Var secināt, ka politikas dokumentos ar inovāciju patiesi tiek apzīmēts tas, ko var ieviest ražošanā, un ko veicina jauna menedžmenta struktūrvienība.

Līdzīgu ievirzi demonstrē Komercedarbības konkurētspējas un inovācijas veicināšanas programma 2007.-2013. gadam, apstiprināta ar MK rīkojumu Nr. 406, kas rosina „AI, zinātnes institūciju un komercsabiedrību sadarbību un rūpniecisko pētījumu kopīgu veikšanu”. Grūti nepamanīt, ka, pirmkārt, inovācija tiek skatīta tikai vienā griezumā (komercializējams produkts), un, otrkārt, politikas dokumentos netiek piešķirta nekāda vieta augšupvērstai aktivitātei (tikai formālu struktūrvienību un regulējumu izveidei).

Arī universitāšu augstākā menedžmenta politiskās iniciatīvas atsaucas uz inovācijām kā faktoru plaša mēroga attīstībā ārpus universitātes (industrijas nozarēs, pašvaldībās), it kā pašu universitāšu iekšiene būtu neproblemātiski atbalstoša inovācijām, un nepieciešams tikai stiprināt ārējās saiknes. Piemērs ir 27. punkts deklarācijā „Par konkurētspējīgas augstākās izglītības sistēmas attīstības vadlīnijām”, kas aicina uz „vienotu skatījumu uz AI, industriju un reģionālo politiku”, piesaucot politiski korekto *trīskāršo spirāli*, kas kā modelis būtu jāizmanto attiecību veidošanā starp galvenajām pusēm (universitāti, valsts institūcijām, uzņēmumiem). Tātad, ja inovatoru īstenotā darbība nav tik acīmredzami saistīta ar plaša mēroga attīstību uzņēmumos un publiskajā pārvaldē, potenciālas peļņas gūšanu, universitātes AVI virzītājiem var likties, ka nav pamata uzskatīt sevi par inovatoru mūsdienu politikas dokumentu izpratnē.

Otrs informantu-inovatoru argumentācijas veids pauž skatījumu uz inovācijas ciešu saistību ar organizācijas mērķu sasniegšanu un norobežojas no tās, reflektējot par sevi kā **autonomu individu**, kura radošums ir paša personīga lieta, piemēram, „*neesmu bijis ne administrācijā, ne "lēmējorgānos" universitātes līmenī*”, cits informants norobežojas līdzīgi: „*inovācija ir tas, ietekmē organizācijas rezultātus, par kuriem pēc formāliem līgumiem ir atbildīga uzņēmuma vadība*”, tādējādi liekot saprast, ka viņa darbībai ar to nav sakara. Tiek pausta personīga pārlicība par to, ka savas darbības uzlabošana ir daļa no tā, ko nozīmē būt savas jomas profesionālim. Informanti-inovatori uzsvēra to, ka ideju ģenerēšana nav nekas neparasts un īpaši izceļams, kā piemēram: „*radošums piemīt visiem*”, „*ideju un domu ģenerēšana notiek nemitīgi*”, tādējādi uzsverot aktivitātes pašsaprotaamību, dabisku saistību ar viņu profesionālo identitāti (vienlaikus uzverot tās individuālo dabu). Tomēr sarunas gaitā informanti nosauc vairākas iniciatīvas savā un kolēģu praksē par inovāciju. Šādu pieeju var apzīmēt kā *individuālās norobežošanās stratēģiju*.

Daļā gadījumu informanti-inovatori piedāvāja skaidrojumu, ka neko pietiekami nozīmīgu viņi nedara, kā piemēram „*vien pārņēmu labi iekoptu un augsni un sagatavotu vidi*” – taču sarunas gaitā atklājas, ka arī turpinot jau iesākto, „*atšķirīgi notiek pilnīgi viss*”, jo programmas filozofija un prakse ir atšķirīga no visas pārējās universitātes. To varētu saukt par *pieticīguma stratēģiju*.

Kā to var skaidrot? Autore pieņem, ka zināms atturīgums savas darbības publiskošanā atbilst vispārīgākām normām akadēmiskajā vidē. Raksturīgi, ka vidējās un vecākās paaudzes informanti runāja par „*pašreklāmu*” un runāšanu par saviem sasniegumiem ar ironiju, liekot just, ka tā nav cienījama uzvedība, un, ja būs lemts saņemt atzinību par darbu, tā jāsaņemas no citiem. Īpaši nozīmīga neizcelšanās, disciplīnas, lietišķuma un *gatavības strādāt vairāk* kultivēšana ir jaunienācējiem akadēmiskajā kopienā. To apstiprina informantu-inovatoru komentāri par to, ka sekmīgai dzīvei struktūrvienībā svarīgi ir „*neizcelt sevi*”, „*būt gatavam strādāt arī par brīvu*”, „*uzņemties papildus pienākumus*” u.c. Grāda ieguve ir nopietna robežšķirtne, pēc kuras iespējams justies arī *brīvāk*, taču līdz tai ir jāpieliek daudzveidīgas pūles, lai atbilstu profesionālās kopienas normām attiecībā uz pieņemamu aktivitātes līmeni, leģitīmu sava viedokļa paušanu u.c.

Zināms *pieticīgums* ir cieši saistīts arī ar daļas informantu *diskrētumu* attiecībā uz akadēmiskās dzīves komentēšanu. Lai gan informanti atzina, ka daudzi citi profesionālās kopienas dalībnieki izvēlas visai pasīvas lomas, viņi izrādīja diskomfortu, ja atbilde uz jautājumu paredzēja paust ko kritisku par akadēmisko kopienā; raksturīgas ļoti netieši un piesardzīgi formulētas norādes. Piemēram, „*nu, man negribētos stāstīt tādas lietas..konkrētus vārdus es tik un tā neminēšu..tikai kā piemērs..domāju, pie jums jau arī ir tāpat...*” (inovatore) . Zināmu izvairīšanos iezīmēt vērtējumus, robežas un nošķirumus akadēmiskajā kopienā var saistīt ar vēlmi uzturēt kopienā, nesaasināt attiecības, nenest uz „ārpusi” ko negatīvu – jo īpaši tāpēc, ka akadēmiskā kopiena Latvijā ir tik maza. Šāda piesardzīga attieksme ir gana raksturīga akadēmiskajai videi; piemēram, Ričards Višņevskis (Richard Wisniewski), rakstot par ASV universitātēm, norāda, ka akadēmiskā vide var tikt skatīta kā klubs, un no tā dalībniekiem tiek sagaidīts diskrētums; pārmērīga atklātība var būt neērta, nodarīt kaitējumu – cita starpā, ar to var skaidrot arī visai ierobežoto akadēmiskās kultūras pētījumu lauku (Wisniewski 2000).

Salīdzinoši mazākā gadījumu skaitā informanti paši **saskatīja savu darbību kā inovatīvu** un bija gatavi dalīties ar jau pilnībā noformulētu stāstu, kurā bija skaidrs nošķirums starp viņu aktivitātēm un citiem, kas ir atšķirīgi (pasniegti mazāk pozitīvā gaismā, lai arī korekti). Attiecībā uz inovatora lomu to varētu saukt par *aktīvas veidošanas stratēģiju*.

Promocijas darba dati rāda, ka ievērojami brīvāku saderību ar „inovatora” identitāti un viedokļus par akadēmisko kopienā puda informanti, kas vairāk orientējās uz piederību **ārējai ekspertu**

kopienai vai savienoja piederību vairākām kopienām gan universitātes iekšienē gan ārpus tās, kas acīmredzot ļauj mazāk rūpēties par „pieticības” demonstrēšanu iekšējā profesionālajā kopienā un kritiskāk skatīt citus. Piemēram, „*mēs jau ne toreiz, ne tagad universitātei maizīti nekādu atņemt nevaram, bet pirms gada sākām izdot žurnālu zinātnisku, tādu, kādu mums vajag – un tas nevienam nav aizliegts..un mājas lapu sataisījām...žurnālu taisām brīvajā laikā, mums gribas tikt pie vairāk publikācijām un saprast, kā tas darbojas.. investīcija ilgākā laikā gan jau atpelnīsies*” (inovators). Šādā kontekstā informantiem-inovatoriem nav grūtību arī kritiskāk raksturot citus, piemēram: „*paraud pāris gadus, un iedod (viņiem) arī kaut ko...parazitē..viņi nav tie, kas spēj radīt. Un nav orientēti uz sadarbību; nepieļauj, ka kaut ko vēl vajadzētu pamācīties*”.

Refleksija par to, kā nosaucama ar akadēmisko darbību saistīto prakšu pilnveide („inovācija” vai nē), un kādā mērā tā ir „normāla” parādība profesionālajā kopienā universitātē, sākotnēji aizved pie **profesionālās autonomijas** jēdziena. No vienas puses, akadēmiskais darbs pēc definīcijas ietver brīvības, autonomijas pakāpi, izvēloties mērķu sasniegšanas veidus – tātad labāka risinājuma meklēšana ir daļa no akadēmiskās identitātes, un var netikt uztverta kā kaut kas īpašs. Tomēr iezīmīgi, ka „labāka risinājuma meklēšanā” iesaistās tikai neliela daļa akadēmiskā personāla. Informanti-inovatori norādīja, ka viņi ir zināmā mazākumā un ir arī citi („*bezideju amēbas*”, citējot vienu viedokli), kuru darbības veids ir atšķirīgs.

Pēc autores domām, papildus dimensijas profesionālās autonomijas īstenošanai pašreizējā universitāšu attīstības posmā piešķir pēdējās struktūrvienībās dominējošā „**izdzīvošanas**” **mentalitāte**. Var pieņemt, ka pieprasītāka par izcilību un radošumu ir spēja disciplinēti un lietišķi veikt ikdienas darbu, kas ir slikti apmaksāts un smags. Kā autore secināja otrajā nodaļā, tieši „izdzīvošana” pašlaik ir dominējošais darbošanās režīms, un informanti-vadītāji augsti vērtē darbinieku spēju funkcionēt bez liekām emocijām, bet *vajadzīgajā virzienā*. Īpaši tiek uzsvērta spēja pēc iespējas kontrolēt „*emocionalitāti*”, ko skaidro ar pēdējo gadu „*loti smago emocionālo fonu, nedrošību*”, savukārt labākie darbības rezultāti tiek saistīti ar lietišķumu, korektumu, konstruktīvu pieeju, kas gan nav pašsaprotama, bet (vadītājiem) jāveicina ar sava veida terapeitiskām darbībām (Trahair 2001, citēts Clegg, Courpasson and Phillips 2006): „*jāļauj visām pusēm izrunāt visu, kas uz sirds*” (struktūrvienības vadītāja).

Daži tiek galā ar emocionāli saspringto „izdzīvošanu” veiksmīgāk nekā citi. Izteismīgs *labāko darbinieku* apzīmējums no informantiem-vadītājiem ir „vilcēji”; vadītāji saprotoši runā par vairākuma emocionālo nogurumu un vienlaikus nespēju izrādīt radošumu. Vadītāji izvirza nepietiekamo finansējumu kā skaidrojumu praktiski visām cilvēkresursu problēmām un pauž izpratni par darbinieku noslogotību citos paralēlos darbos, „*lai kaut ko nopelnītu vai vismaz ļoti*

*būtiski nesamazinātu ienākumus*”, un tad „*vakarā vairs nav runājams, to vienkārši fiziski ir grūti apvienot*”; darbinieku „entuziasma” trūkums tiek atzīts ar nožēlu, bet izpratni.

Jāatzīmē, ka svarīga grupa, kas var leģitīmi neuzrādīt „entuziasmu”, ir ārēji atzīti jomas „korifeji” – tie, kas ir savā nozarē pazīstami speciālisti, saistoši arī studentiem – taču arī spiesti (vai izvēlas) strādāt vairākos darbos. No viņiem „entuziasmu” negaida – pietiek ar vērtīgo ieguldījumu studiju darbā. Tāpat ar „entuziasma” neesamību nākas samierināties gadījumos, ja trūkst akadēmiskā personāla ar doktora grādu svarīgā nozarē – tad arī pasīvs cilvēks ir svarīgs, „*jo nav jau kam citam atdot to darbu*”. Tad var gadīties, ka „entuziasma” trūkumu dažbrīd kompensē vadības pārstāvji, kas paši izveido vienu vai otru dokumentu un tamlīdzīgi kompensē darbinieka vājo entuziasmu.

Apkopojot, var secināt, ka pašreizējā situācijā organizācijai vēlamā identitāte ir disciplinēta, lietišķa, relatīvi pieticīga savās prasībās indivīds, kas ideālā gadījumā tomēr atrod sevī arī *entuziasmu* veidot ko jaunu un noderīgu organizācijai.

Savukārt komforts vai diskomforts attiecībā uz inovatora identitātes *pielaišanu* saistīts ar plašākām strukturālām ietekmēm (pieprasījums pēc noteikta satura un intensitātes aktivitātes – disciplinētas un mērenas), akadēmiskās kopienas jaunienācēju gadījumā tas izteikts visspilgtāk; savukārt attālināšanās no iekšējās profesionālās kopienas ļauj justies brīvāk un mazāk rēķināties ar atbilstību *pieticīguma* normai.

#### **4.3.2. Inovatori un viņu identitāte**

Šajā apakšnodaļā autore analizēs, kādas kategorijas raksturīgas inovatoru profesionālajai identitātei, un kādi piederības veidi (piederība organizācijai, profesionālajai kopienai, lokālai ekspertu/radošai kopienai) atspoguļoti promocijas darbā iegūtajos datos. Lai saistītu piederības un identitātes jēdzienus, izmantota situatīvās mācīšanās teorija, kas uzsver – indivīdu identitāte attīstās sociālās mijiedarbēs specifiskas situatīvas prakses īstenošanā **konkrētā kopienā**. Vienlaikus jāatceras, ka daļu inovatoru darbības ietekmē atrašanās **formālas organizācijas ietvaros**, kuras noteikumu un normu navigācijai nepieciešamas specifiskas zināšanas, un inovācijas virzīšana liek dažādos veidos pārvietoties **starp** kopienu un organizāciju. Var sagaidīt, ka šādai navigācijai būs noteiktas trajektorijas, kas izriet no inovatoru piederības saitēm un identitātēm (to pievilcīgumu), ko piedāvā attiecīgi kopiena/s vai organizācija.

Autore jau iezīmēja, ka organizācijas piedāvātās identitātes pašlaik visvairāk saistītas ar „izdzīvošanu”. Arī plašākā (vai vietējā) sabiedrība ir aktīvi kritiska pret universitātēm. Cik pievilcīga ir piederība organizācijai, kas tikai izdzīvo, un kuras pienesumu sabiedrība komentē ar skepsi? Var pieņemt, ka pievilcīgums nav liels. Dati atspoguļo inovatoru nepatiku pret



„nabadzību”, pret „garantēto stabilo minimumu”, „drausmīgo spiedienu no ārpusē, kas laupa lidojumam”, „strādā labi vai slikti, visiem ir viedoklis, ka nekas nenotiek; tam lidojumam ..lai es varētu radoši lidot, man vajadzīgs tas pozitīvisms. Ja visu laiku jācīnās kādam kaut ko pierādīt. ir grūti”.

Tomēr praksē inovatori **nepieņem** šīs nepievilcīgās identitātes un rīkojas saskaņā ar to, kā vēlas sevi redzēt, un gūst atbalstu šādam redzējumam no savām **domubiedru** kopienām. Turpinājumā autore raksturo inovatoru identitātes būtiskākās dimensijas.

Raksturojot savu AVI virzīšanu, inovatori skaidri iezīmē, ka impulss darbībai rodas no personīgās intereses, patikas vai personīgi izjustas nepieciešamības pēc attīstības. Intereses intensitāte pieaug no vienkāršākas „**intereses**” epizodes, kā, piemēram: „man likās, ka kursa X pietrūkst. ka tas ir svarīgs, saistās ar daudzām citām tēmām.”, „pašai patīk, studentiem arī, likās aktuāli”, „atreferētēt to ko esi 10 gadus darījis pašam nav interesanti”, līdz atsaucei uz **profesionālās pilnveides** nepieciešamību: „tā bija viena no iespējām ko jaunu piedāvāt (studentiem) un arī pašiem sapurināties un kaut ko saprast - komunikācija, līdzdarbošanās, jaunas zināšanas” , un līdz pat rūpīgi pamatotam un gatavotam **stratēģiskam lēmumam** attīstīt ilgtermiņa darbības lauku, „iedzīt mietiņu” .

Informanti-inovatori runā par **personīgu atbildību** par to, lai uzturētu iespējami augstu kvalitātes līmeni savā profesionālajā darbībā: „pētījumu praksē aktīvi meklējam partnerus, kur varētu studentus pieslēgt, lai studenti redz, kā veikt reālu pētījumu, ka tas noder praksē”, viņiem ir personīgi svarīgi, ka „tas ir kaut kas interesants, jaunieši to uztver ļoti nopietni” utt.

Intereses, attīstības un atbildības tēmas sasaucas ar **personīgās kapacitātes** un kompetences tēmu, veidojot to, ko varētu nosaukt par „inovatora identitātes komplektu”.

Kompetence tiek saistīta ar profesionālo attīstību un iespēju piedāvāt jaunus risinājumus: „pieaugot kompetencei, parādās jauni studiju priekšmeti, esošie tiek padarīti plašāki utt”. Kompetence izpaužas arī kā spēja stratēģiski novērtēt pieejamos resursus un iespējas, veidot telpu aktivitātei: „ja kaut ko cilvēks grib realizēt, un priekš tā nav naudas, tad jāmeklē vietas, kur tas, ko tu gribi realizēt, ja ne ļoti palīdz, tad vismaz netraucē”. Šo īpašību komplekts ļauj sākumā rīkoties, un tikai tad meklēt ārēju atbalstu, kas acīmredzami būtiski atšķir inovatoru stratēģijas no citām.

„Vispirms darām, un tad jau nāk atbalsts. Ja ir iestrādes, ideja, paļāvība, ka rezultātu var sasniegt, un ka tas ir kādam vajadzīgs – ir vērts strādāt arī tā viena cilvēka dēļ”. Citā universitātē un citā nozarē izskan līdzīgas idejas: „Nav jāgaida uzaicinājums - jādara, jābūt pacietībai. Ja ir pārlicība, tad viss ir kārtībā”.

Protams, šāds atvēziens ir cieši saistīts ar indivīda kapacitāti; spilgtākajos gadījumos inovators spēj **radoši interpretēt** prakses noteikumus, lai sasniegtu savus mērķus: „*viss, kas nav aizliegts ir atļauts.. un kas nav uzrakstīts, ka tas jādara, tad to varbūt var nedarīt. Tur jābūt iniciatīvai, drosmei kaut ko uzņemties.*”

Zināmu **nošķirumu** akadēmiskajā kopienā iezīmē aktivitātes primāri studiju darbā un primāri pētniecībā. Šis nošķirums ir dokumentēts arī empīriskajos pētījumos Lielbritānijas, ASV, Austrālijas universitātēs (piemēram, Deem et al 2007).

Pētniecības-centrēto inovāciju īstenotāji norāda uz nošķirumiem starp tiem, kas galvenokārt velta uzmanību studiju darbam un tiem, kas iegulda pūles pētniecībā. Piemēram, raksturīgs izteikums ir par to, ka vairākums „*orientējas uz mācību procesa nodrošināšanu un tas ir arī samērā viss..un zinātni taisa proporcionāli tām piešķirtajām naudām*”, „*pārsvārā visiem pamatlieta ir pedagogija, kur viņi zina, ka nopelnīs nelielo valsts garantēto naudiņu.. kamēr zinātnē.. (nekas nav garantēts).*” Atbildot uz jautājumu par to, kā cilvēki struktūrvienībā izpelnās lielāko cietni, raksturīga atbilde bija „*kaut ko ārpus studiju procesa, jo studiju process - to dara visi*” .

„Pētniecības- centrētie” piemēri atšķiras ar to, ka informanti runā par pētniecību kā stratēģisku izvēli ar lielāku vērtību nekā studiju procesam. Ja studijas vispār tiek pieminētas, tad vai nu kā joma, kura atņem laiku un kur būtiski uzlabojami nav panākumi, vai arī kā prakse, kurā iespējams atrast komandas biedrus pētniecībai.

Nevar uzskatīt, ka abas jomas – studiju darbs un pētniecība - ir būtiski nošķirtas, tomēr „pētnieciski-centrētiem” inovatoriem izpaužas lielāks uzsvars uz autonomiju organizācijas kontekstā un ieinteresētība iekļauties **ārējās** profesionālajās kopienās. Savu izaugsmi un perspektīvas šie aģenti mazāk saista ar studiju darbu – vai arī tikai tādā mērā, bez kura nav iespējama darbība organizācijā. Radikālas inovācijas piemērs šajā jomā ir autonomas starpdisciplināras zinātniskas grupas izveide, kas trīs gadus darbojās tikai uz iniciatīvas pamata, izveidoja savu SIA un zinātnisko žurnālu ideju popularizēšanai. Jaunas organizatoriskas formas izveides nepieciešamība tika pamatota ar to, ka tas ir „*kā pretstats universitātei ar savu „to nedrīkst, kas jāsaskaņo, par to vajadzīgs iepirkums*” – *SIA ir privāts kantoris un var izdarīt jebko.*”. Šādi inovācija pētniecībā saslēdzas ar organizatorisku inovāciju un iegūst nepieciešamo autonomiju.

Stratēģiskumu inovatoru izteikumos var interpretēt kā saderīgu ar Sallijas Findlovas (*Sally Findlow*) piedāvāto ideju, ka menedžerisma uzturētā audita kultūra var spēcīgāk tiekšanās nespēlēt institucionālo spēli, bet gan iziet plašākā mērogā – vai arī iziet plašāk, lai vēlāk sekmīgāk spēlētu vietējo institucionālo spēli (Findlow 2008). Katrā ziņā, promocijas darba autore uzskata, ka stratēģiskuma elementi iegūtajos empīriskajos datos ir visai skaidri, un tos

patiesi var saistīt ar indivīdu situatīvo līdzdalību praksē, kurā viņi ir iesaistīti – kas ir nedroša, resursiem nabadzīga, relatīvi pasīva, līdz ar to var rosināt meklēt attīstības un atzinības iespējas ārējās kopienās.

#### **4.3.3. Inovatori un viņu piederība**

Iepriekšējā apakšnodaļā autore analizēja to, kā inovatori veido savu darbību stratēģiski un ilgtermiņā, izrādot atbildību un iniciatīvu savas profesionālās attīstības kontekstā. Vienlaikus pētījuma dati parāda, ka inovatoriem ir būtiska viņu darba plašāka rezonanse, kas var izpausties gan kā **sociāls akcepts** no citiem profesionālās kopienas dalībniekiem („*svarīgi, lai kādam vismaz vienam tā tava izfantazētā jēga arī liktos svarīga.*”), gan arī kā abstraktāka izjūta par darba plašāku noderīgumu: „*ir jābūt jēgai, sabiedriskam labumam*”. Tātad jau sākotnējais darbības impulss parāda **saikni** ar konkrētu sociālu kopienu un tās vērtībām, vēlmi tās īstenot un gūt sapratni no citiem.

Skatīsim, kā akceptu inovatori meklē un uzskata par vērtīgu? Dati parāda, ka inovatori var vēlēties atzinību gan sev tuvāko domubiedru (prakses kopienas) lokā, gan plašākā profesionālajā kopienā, gan no organizācijas formālās varas, gan arī no organizācijas ārpusē esošās profesionālās kopienas. Daudzos gadījumos šīs piederības intereses pārklājas un mijiedarbojas.

Piemēram, attiecībā uz **formālās varas** atzinību var būt gan relatīvs intereses trūkums par tās ieguvu, gan arī ieinteresētība savas redzamības kultivēšanā: „*man nevajag, lai samaksā par visu atsevišķi, toties dabūju dalībnieku pateicību, dekāns arī pamanīja*”. Raksturīgi, ka arī vairāki no informantiem-vadītājiem atzīmēja, ka iniciatīvas izrādīšana var kļūt par ceļu uz administrāciju, minot vairākus piemērus, kad tā ir noticis – arī, ja tas nav bijis mērķis. Tādējādi tā var kļūt par neplānotu blakusefektu.

Formālās varas atzinība var būt arī nepieciešama kā viens no soļiem, meklējot ciešākas saiknes ārpus organizācijas – ar ārējo profesionālo kopienu. Piemēram, struktūrvienības pārstāvju simboliska līdzdalība inovatoru rosinātā pasākumā X piešķir tam augstāku „profilu” un ļauj inovatoriem sekmīgāk veidot sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm (pašvaldību, uzņēmējiem).

Attiecībās ar **organizācijas profesionālo kopienu** arī var tikt uzturēta zināma atturība: „*nereklamēju, bet ja paprasa – pastāstu*”, pamatojot to ar nevēlēšanos iesaistīties pārāk dziļi „*attiecībās*”; taču tās var būt arī ļoti ciešas saiknes, kad visa inovācijas komunikācija notiek „*mēs*” formā, savstarpēji saskaņojot rīcības, apspriežot to vērtību un tikai tad sākot soļus iepretī formālajai varai.

Cita versija ir jau pieminētā orientēšanās nevis uz struktūrvienības vai iekšējās kopienas līmeni, bet uz plašāku nacionālo un pat **starptautisko profesionālo prakses kopienu**, ko raksturo

sekojoša loģika: „*mērķis bija saprast – kur iedzīt mietiņu; kurš ir tas virziens, kas šķiet interesants un perspektīvs, un šeit tajā nestrādāja (visā reģionā) – tad ir vērts strādāt*”. Nozīmīgi, ka arī šajā gadījumā interese par saiknēm ar ārējām kopienām var būt saistīta ar vēlmi ar laiku piederēt arī vietējā mēroga akadēmiskajai kopienai: „*vieglāk sevi parādīt ārpusē, starptautiskos projektos, tad arī šeit tavs virziens tiek akceptēts*”. Šāda līmeņa stratēģiska domāšana gan drīzāk ir izņēmums un retums, uz ko norāda arī informanta secinājums: „*es gribētu lai tā konkurence šeit ir lielāka, vairāk ir (tādu kā mēs): , lai ir ar ko sadarboties*”.

Minētie piemēri parāda, ka piederības loģikas ir daudzveidīgas un savienotas, tās savijas dažādos līmeņos un ļauj īstenot gan plašākas, gan lokālākas piederības mērķus. Nozīmīgi, ka inovatori virza šīs salāgošanas apzināti un proaktīvi. Turpmākajā apakšnodaļā autore analizēs identitāšu menedžmenta paņēmienus, kas identificēti empīriskajā pētījumā.

#### **4.3.4. Identitāšu menedžments**

Inovatoru stāsti parāda no vienas puses, piederību vairākām kopienām un līdzdalību to praksēs, no otras puses – pašu aģentu apzinātu rīcību, nosakot savas līdzdalības intensitāti, robežas un nozīmi.

Inovatoram – vēl bez zinātniskā grāda vai ar grādu un ievērojamu pieredzi – raksturīgi gan veikt studiju darbu, gan vadīt kādu/s projektu/s (bieži sadarbībā ar citām fakultātēm vai ārējiem sadarbības partneriem), būt iesaistītam neformālos profesionālās pilnveides pasākumos praktiķiem vai akadēmiskās vides kolēģiem, piedalīties dažādās universitātes, pašvaldību un nacionālā līmeņa komisijās u.c., - tātad savienot līdzdalību dažādu kopienu (iekšēju vai ārēju attiecībā uz universitāti) praksēs. Multiplās lomas inovatoriem šķiet tik pašsaprotamas, ka dažādu piederību atšķetināšana prasa zināmu piepūli, un daudzveidīgais rezultāts nedaudz pārsteidz pat pašus informantus. Par daudzveidīgajām lomām tiek runāts kā „*paralēlām*” un „*papildinošām*”.

Vai šāda daudzpusība, „spēle vairākos laukumos” ir problēma? Iepriekšējā nodaļā jau parādīts, ka vilcēju „entuziasms” ir būtisks sistēmas resurss un ir svarīgi, lai tas neizsīkst pavisam. Tāpēc, no vienas puses, informantiem-vadītājiem raksturīgi izteikumi par saviem darbiniekiem-vilcējiem, kas pauž bažas par **pārslodzi**, piemēram: „*visu jau izšķir cilvēks - tiem aktīvajiem jau gan arī tiek uzgrūsts, tā ka vienā brīdī viņiem ar būt izdegšana..*”, tāpat tiek paustas rūpes atmosfēru un cilvēku labsajūtu, piemēram: „*ja (darbinieks) nejutīsies kā personība, necentīsies sasniegt, rakstīt projektus, nebūs vēlmes iet un izaugt*” un „*te nav armija, te ir radoši cilvēki*”. Skatot šīs interpretācijas varas griezumā, autore uzskata, ka tās liecina par pieeju, kuras pamatā ir vara nevis pār darbinieka ķermeni (disciplinēšana), bet pār „dvēseli” – kur darbinieka produktivitāte tiek interpretēta kā izrietoša no vadītāja spējas motivēt, komunicēt, atbalstīt un

veidot tādu vidi, kurā darbiniekiem būtu pozitīvi subjektīvie stāvokļi (Clegg, Courpasson & Philips 2006), tādējādi runa ir par subjektivitātes menedžmentu, kas ir raksturojams kā „maigā” (angļu val.: *soft*) vara (turpat). Vienlaikus darbinieks parādās kā trausls, saudzējams, gandrīz kā (gudrs) bērns. Iespējams, ka šī ambivalentā attieksme – trausls vai varošs? – norāda uz zināmu diskomfortu, jo kur gan ir tā robeža, kad vilcējs var kļūt pārāk aktīvs, pārāk prasīgs un nepakļāvīgs? Arī vadītāju interviju dati norāda, ka daži kļūst „*pārāk nemierīgi*”, un tad „*izpeld dziļākos un plašākos ūdeņos*”. Katrā gadījumā, ekspertu menedžēšanas grūtības ir plaši atzīmētas literatūrā; piemēram, daži avoti norāda, ka ekspertu menedžēšana ir tikpat bezcerīga, kā kaķu bara ganīšana (Scarborough 1996).

Papildus arguments tam, ka „entuziasma” un ar to saistītā daudzveidīgo piederību un identitāšu menedžmenta tēma ir neviennozīmīga ir tas, ka inovatori savos stāstos akcentēja nevis ciešanas un pārslodzi, bet pašu lēmumus, līdzsvara un izaugsmes (sekmīgus) meklējumus. Tas kontrastē ar vadītāju diskursā pieminēto *trauslumu un jūtīgumu*.

Šajā pētījumā intervijas ar inovatoriem parādīja proaktīvu rīcību **līdzdalības robežu** noteikšanā: kādā mērā tiek vērtēti spēki noteikta veida iesaistei praksē. Jāatzīmē gan, ka lielāka brīvība ir „korifejiem”, kad iespējami tādi izteikumi kā „*man patīk X, bet tādās dozās kā es gribu*”. Tomēr arī lielas slodzes gadījumā inovators var turpināt daudzas paralēlas aktivitātes, un tas tiek darīts apzināti: „*no vienas puses, varētu domāt, ka ir ar daudz un varbūt to visu nevajag, bet tomēr tas viss viens otru papildina*”.

Proaktīva attieksme izpaužas jau tajā, ka inovatori izvēlas **vietu**, kur viņi cer īstenot savas ieceres: „*ja cilvēks kaut ko grib realizēt, un priekš tā nav naudas, tad jāmeklē vietas, kur tas, ko tu gribi realizēt, ja ne ļoti palīdz, tad vismaz netraucē*”. Tātad piederība var veidoties vai neveidoties, bet sākotnējā tuvināšanās ar organizāciju notiek **pragmatiski**, izvērtējot iespējamās priekšrocības. Vieta var sākumā likties nepietiekami prestiža („*nu ja, es – rīdzinieks metīšos uz Jelgavu lasīt lekcijas...*”), taču pragmatiski apsvērumi bieži ņem virsroku.

Ar pragmatiskiem un ekonomiskiem apsvērumiem var nākties rēķināties arī tad, kad noteiktos posmos vairāk jāpievēršas (garantēti apmaksātam) studiju darbam („*ja nav finansējuma, tad visi izklīst – tad jāskatās, varbūt var palielināt slodzi universitātē*”).

Tie paši pragmatiskie apsvērumi un daudzveidīgās iesaistes inovatoru gadījumā izskan arī visai optimistiski, norādot uz to, ka arī universitāte gana labs „*starta laukums*”, piemēram: „*ja cilvēks ir normāls, spējīgs izdarīt pamatlietas, tad viņu noteikti iesaistīs arī citur; ir jāmeklē konkrētas lietas un projekti; zinātnes līdzekļu ir tik, cik to ir, bet IR iespējams darboties*”. Līdzīgu viedokli pauž arī cits inovators: „*zinātnē ir liela nenoteiktība, bet ja (raksta projektus) masveidā,*

*regulāri, tad kaut kāda patstāvība rodas un kontakti..galu galā var nopelnīt 3, 4, 5 reizes vairāk, nekā pasniedzēji. Bet nekas nav garantēts, tas gan”.*

Dažādu piederību un lomu savienošana inovatoru gadījumā ir mērķtiecīga un tam tiek piešķirtas specifiskas individuālas **nozīmes**, būtiskākā ir sava *individuālā lauka kopšana*. Piemēram, ja darbs ietver lielu administrēšanas komponenti, ir svarīgi, ja var līdztekus darīt „*kaut ko savu, personīgu; papēīt, sevi apliecināt*”. Šāda apzināta savienošana raksturīga arī vadītājiem, pat augstākajā līmenī, ar argumentu ka „*amats ir uz noteiktu laiku, bet zinātniskais grāds ir uz mūžu, tāpēc es primāri esmu pētniece un mācībspēks*”(augstākā līmeņa vadītāja). Tas apliecina primāru identificēšanos ar pētnieka, akadēmiskā darbinieka lomu.

Piemēram, daudzos gadījumos informanti-inovatori atzīmē, ka savienojot dažādas lomas, informanti spēj sniegt kvalitatīvākas zināšanas studentiem: „*svarīga ir saskare ar ražotājiem, ar studentiem, nevar tikai ofisā*”; „*svarīgi, ka var studentiem parādīt, kā darbojas lietas*” ; multiplas iesaistes „*palīdz būt labākam mācībspēkam, pilnveidoties*”. Iezīmīgi, ka dažādu lomu apvienošanas piešķirto vērtību saskata ne tikai darbā ar studentiem vai pētniecībā, bet arī ārējo saikņu kultivēšanā, piemēram, ar praktiķiem: „*nekas jau nav atrauts; runājot ar praktiķiem, varu sekmīgāk diskutēt, oponent, arī aizstāvēt universitātes godu, un tam ir rezultāti – viņi labāk saprot, kā notiek pētniecība, studiju procesi*”.

Var uzskatīt, ka šādos gadījumos situatīvi mainās uzsvāri un izvēles – noteiktos posmos kāda identitāte pakļauj citas, piemēram, mācībspēka vai ārējo sakaru veidotāja identitāte pakļauj administratora, pētnieka, projektu piesaistītāja un vadītāja vai citas identitātes un piederības.

Tomēr iespēja īstenot savu profesionālo identitāti var arī prasīt lielāku brīvību, nekā iespējams organizācijas rāmjos. Tādos gadījumos identitātes menedžments prasa vēl aktīvākas darbības - ar vēlmi iegūt iespējami lielāku brīvību var tikt radītas ar universitātes ierobežojumiem nesaistītas organizatoriskas formas, kur „*mēs principā drīkstam darīt jebko un tādas firmas var dibināt jebkurš no universitātes darbiniekiem jebkādā skaitā*” (inovators), vai savu ideju publiskošanas instrumentus: „*(žurnāla izveides jēga) joprojām ir par zinātnes taisīšanu bez valstiskajiem grožiem*”. Šādu hibrīdu telpu radīšana raksturīga gan dabas zinātnēm, gan humanitārajām, gan sociālajām zinātnēm.

Piemēram, jauno mediju mākslas jomā prioritāte ir iespējami mazāk ierobežojumu radošajai darbībai, tāpēc stāsts par identitātes menedžmentu sasauca ar dabaszinātnes pārstāvju pausto: „*es esmu ārzemju sakaru organizatore studiju programmā, bet vienlaikus arī vienas NVO direktore; tā ir sadarbība, kas papildina (programmas iespējas), jo katrai organizācijai ir savas stiprās puses*”. Ārpus organizācijas/programmas esošie ir „*pilnīgi cita veida cilvēki*” , un arī informante pati ir pirmkārt māksliniece; visa pārējā darbība tiek pakārtota šīs identitātes īstenošanai.

Šādās kopienās arī jaunajos kopienas dalībniekos mēģina kultivēt noteiktas identitātes, kas ne tikai savieno vairākas piederības, bet drīzāk pat sakņojas telpā starp dažādām prakses kopienām: „...*jauno mediju mākslinieks nevar būt speciālists, bet var darboties starp disciplīnām, un viņam ir jāiemācās sadarboties ar citiem ...*”.

Arī jaunajiem dabaszinātņu pētnieki (kuriem ir relatīvi lielāks pieejamais ārējais projektu finansējums, arī iespējas sadarboties ar industriju) promocijas darba pētījumā pauda visai raksturīgu proaktīvu attieksmi pret savas darbības turpmākajiem soļiem, norādot, ka struktūrvienības piedāvājumi ņemt lielāku lekciju slodzi neliekas pievilcīgi, jo grib vairāk pētīt. Vienā gadījumā informants pieņēma citas pētnieciskas institūcijas piedāvājumu un būtiski samazināja saikni ar savu iepriekšējo institucionālo „mājvietu”; citā gadījumā informants aktīvi meklēja iespējas sadarbībai ar industriju vai sadarbību ar pētniekiem ārvalstīs.

Apkopojot, šādas hibrīdas vai institucionālajai mājvietai vāji piesaistītas trajektorijas vairāk raksturīgas inovatoriem, kas jūtas piederīgi plašākai ekspertu vai radošajai prakses kopienai. Šādās kopienās ārējie institūciju nošķīrumi inovatoriem šķiet visai mākslīgi, piemēram: „*es strādāju Lauksaimniecības akadēmijā, projekts ir noslēdzis līgumu ar LU, strādāju arī RTU.. tās robežas starp universitātēm izskatās tā nedaudz muļķīgi*”, jo ne jau institucionālā piederība nosaka zinātnisko izcilību: „*ir pilnīgi vienalga, latvietis vai ķīniešs; svarīgi ir, ko tu līdz šim esi izdarījis*”; mērķis ir starptautisks, un vietējais ir mazāk būtisks: „*tas, ka esam labākie Latvijā, nevienu neinteresē*”(inovators).

Kombinējot savu līdzdalību prakses kopienās un savienojot piederību tajās, būtiskas ir aģentu zināšanas par būtisko prakses kopienas (vai organizācijas) normām un attiecībām, kad indivīds var izsvērt savas rīcības ieguvumus un zaudējumus. Īpaši spilgti tas izpaužas attiecībā uz zināšanām „par organizāciju”: „*zemūdens akmeņi ir jāzina*”, „*to nevienā grāmatā nevar izlasīt*”, „*kā aprēķināt, kā nodrošināt procesu, kā runāt, kad un ar ko – vai pietiek ar epastu vai telefona zvanu, vai vajag personīgi aiziet..*”. Šajā pētījumā tas bija īpaši raksturīgi inovatoriem, kas strukturāli ieņem „**brokeru**” pozīcijas organizācijā (piemēram, projektu daļā, mūžizglītības daļā) un tādējādi labi orientējas gan lēmumu pieņemšanas procedūrās, gan dažādu struktūrvienību attiecībās un specifisku šķēršļu pārvarēšanas stratēģijās, gan vadības aktualitātēs, un tādējādi var kompetenti izlemt, kā sadalīt savu uzmanību.

Arī nosacīti mazāk pieredzējušie akadēmiskās kopienas dalībnieki-inovatori nav pasīvi, un stratēģiski nošķir, kam viņi velta laiku. Jo īpaši pētnieciskā darba sākumā lielu uzmanību pievērš tam, lai atrastu savu „nišu”, kaut ko tādu, kas var tikt attīstīts ilgstoši. Tad tiek izvērtēta laika ieguldīšanas lietderība dažādās aktivitātēs. Piemēram: „(formālajā) *kolektīvā var labi iekļauties, ja apmeklē visas tās sanāksmes un svinēšanas..(es) ļoti necenšos čupoties ar kolēģiem, tas atņem laiku un enerģiju*” (inovatore); „*neiesaistos sadzīvīskās lietās*” (inovatore).

Vienlaikus, kā jau minēts, jaunie kopienas dalībnieki ir gatavi ieguldīt lielu laiku un centību, lai gūtu atzinību pētnieku un/vai mācībspēku kopienā, kuras atbalstu un atzinību viņi vēlas *nopelnīt*, un arī tā ir apzināta izvēle.

Interesanti šķiet tas, ka inovatoru lomas var arī mainīties: vakardienas inovators kļūst par projekta vadītāju un reizēm nākas lietot pavisam citu, ierobežojošu administratora loģiku, ko ilustrē šis piemērs: „*projektā es biju tas cilvēks, kurš skatās, vai izpilde atbilst mērķiem – es biju tas, kas slāpēja inovācijas*”. Taču arī tas tiek uztverts kā daļa no nepieciešamā procesa, kas ļauj mācīties, paplašināt kontaktus un galu galā sekmē paša stratēģisko mērķu īstenošanu.

#### **4.3.5. Inovāciju virzīšana un iznākumi identitātei**

Lai saprastu inovāciju virzīšanas ietekmi uz inovatoru piederību sajūtu un identitāti, un līdz ar to AVI īpatnības universitātē, autore sāk analīzi ar atgādinājumu par to, ka AVI virzīšanas rezultāti var būt visai daudzveidīgi. Šajā pētījumā identificēti rezultāti, kas veido plašu spektru; pozitīvākais iznākums ir AVI vērtības atzīšana un inovācijas iekļaušana leģitīmo organizācijas prakšu repertuārā, kamēr negatīvākais iznākums ir noraidīšana, vai vienošanās napanākšana par inovācijas īstenošanas nosacījumiem. Bez šīm „galējām” izpausmēm identificēti arī dažādi daļēji pozitīvi iznākumi - atsevišķa inovācijas komponente tiek leģitimēta, bet ārēju resursu izsīkšanas dēļ darbības mērogi sašaurinājušies vai daļa aktivitāšu jāpārceļ citur; inovācija īstenota, taču daļā kopienas saglabājas pretestība un mēģinājumi atgriezties pie pirms-inovācijas praksēm; inovācijas vērtība atzīta drīzāk simboliski, kamēr praktiskā līdzdalība no svarīgiem dalībniekiem nenotiek, un tamlīdzīgi. Atsevišķu grupu veido iznākumi, kas sasniegti, mērķtiecīgi īstenojot inovāciju organizatoriskās formās, kas ir ārējas attiecībā uz universitāti – tādā gadījumā rezultāti bieži ir sekmīgi, taču to ietekme uz organizāciju – ierobežotāka.

Tomēr atgriežoties pie iznākumu sasaistes ar inovatoru identitāti, iepriekš pieminētā spektra plašuma nozīmi autore saskata tajā, ka nav lietderīgi runāt par viennozīmīgi negatīviem vai pozitīviem iznākumiem, drīzāk par dinamisku procesu, kur ir gan ieguvumi, gan zaudējumi, un tie izpaužas dažādos kontekstos – organizācijas, profesionālās kopienas, lokālās domubiedru grupas, atsevišķi vai kombinēti. Šis pētījums parādīja inovatorus kā proaktīvus indivīdus, kas apzināti mēdz savu līdzdalību dažādās kopienās, un līdz ar to piederību un identitāti.

Pētījuma dati parāda, ka lielai daļai inovatoru raksturīga izpratne par to, ka situācija ir **mainīga** un nenoteikta, un visai bieži pat raksturojama kā „cīņa”. Šeit raksturīgu izteikumu piemēri ir sekojoši: „*(darbs)...nereti ir besīgs: ej, ej, atkal ej..vai svaidi idejas, kas nerealizējas dzīvē..tomēr ir arī mazās uzvaras*”; „*cīņa par savām idejām ir daļa no ikdienas*”; „*cīnāties tālāk, jo perspektīvas ir lielas*”.



Spēja sadzīvot ar nenoteiktību šķiet nozīmīga daļa no inovatoru identitātes, daži atzīmē to kā izšķirošo atšķirību starp tiem, kas ir pasīvi un tiem, kas „*grib vairāk*”. Iespējams, sadzīvošana ar nenoteiktību ir vieglāka, ja tiek apzināti kultivēta jau no no pirmajiem soļiem profesionālajā kopienā. Tā, piemēram, šajā pētījumā jauno mediju mākslas programmas studenti īpaši demonstrēja savas prakses vājo prognozējamību un pat pauda lepnumu par savu spēju darboties šādos apstākļos, pasniedzot to kā daļu no savas īpašās kolektīvās identitātes („*jūs jau visi zināt, ka pie mums nekas nav līdz galam zināms vai plānojams*”).

Protams, pozitīvi inovāciju iznākumi ir stimulējoši turpmākai darbībai, aizvien jaunu ideju īstenošanai. Iezīmīgi, ka šādos gadījumos inovatori runā „mēs” formā, paužot dziļu piederību savai prakses kopienai (kas var būt atsevišķas studiju programmas mācībspēku kodols vai pētnieku grupa, vai radošā kopiena u.c.). Šeit saslēdzas līdzdalības un identitātes savstarpējā ietekme; aizvien *dziļāka, personīgāka* līdzdalība veido spēcīgāku kopienas dalībnieka identitāti. Būtiska ir arī formālās vadības atzinība – ja inovācija tiek pasniegta kā „veiksmes stāsts”, publiskota kā visas organizācijas darbības pozitīvs paraugs. (Protams, ir svarīgi, lai pozitīvā publiskošana nebūtu pretrunā ar praksē demonstrēto attieksmi inovācijas sākumposmos.)

Taču pilnībā pozitīvi iznākumi, kas pieņemšana notiek visos līmeņos, šķiet, veido visai nelielu iznākumu daļu. Praksē inovatoriem jāreķinās ar zināmu devu skepses vai pretestības no profesionālās kopienas, vai finanšu un cilvēku resursu izsīkumu, kā arī dažādām ārējās vides izmaiņām. Dati parāda, ka dziļāko ietekmi rada profesionālās kopienas paustā skepse, deleģitīmēšanas mēģinājumi; arī ilgstoša pretestība no neakadēmiskā personāla. Kā parādījuši daži no šī pētījuma mikro-gadījumiem, profesionālās kopienas pretestība var būt klaja vai klusējoša; teorētiski tā var tikt skaidrota ne tikai ar psiholoģiskiem faktoriem (Janssen 2003), bet ar kolektīvās profesionālās autonomijas paš aizsargāšanās tendencēm, statusa saglabāšanas primāro vērtību (Amin & Roberts 2008b).

No vienas puses, pretestība var radīt rūgtumu „*Visu laiku jāpierāda, ka ZINI KO DARI, un tas atgrūž*”; „*likās, ka to vajag tikai mums/man*” (inovatori), taču neattur no mēģinājumiem piedāvāt un īstenot savas idejas organizācijā arī turpmāk. No otras puses, tas var izraisīt spēcīgu sajūtu, ka cīņa „*nav manu pūļu vērtā*” (inovatore). Tādā gadījumā inovators meklēs alternatīvus veidus, kā īstenot savu identitāti – justies spējīgam īstenot idejas, kompetentam, atbildīgam par praksi, vajadzīgam un pieņemtam, utt., vai nu paralēlās organizatoriskās formās - piemēram, izveidojot hibrīdu vai alternatīvu veidojumu vai pārceļoties uz citu organizāciju, kur idejas var īstenot sekmīgāk.

Jāatzīmē vēl viena identitātes iznākumu grupa, ko varētu saukt (citējot vienu no informantiem-inovatoriem) par *iekšējo kritēriju nodošanu* – tas ir iznākums, kas tika biežāk identificēts attiecībā uz studiju darbu, kur inovatori pauda frustrāciju par piespiedu kompromisiem ar

kvalitāti. Šādus kompromisus izraisa studējošo skaita samazināšanās kopumā un maksas studentu visai lielais īpatsvars dažās jomās. Arī šeit iespējami dažādi iznākumi: zināma samierināšanās ar kompromisa neizbēgamību, individuāli centieni tomēr turēt standartus tādā līmenī, kas savietojams ar savu identitāti, līdzdalības samazināšana praksē, kas nav savietojama ar identitāti. Šie dati pilnībā atbilst Hendlijas un līdzautoru pieminētajiem (Handley et al 2006) un norāda uz indivīdu īstenoto aktīvo identitātes menedžmentu. Jāpiebilst, ka samierināšanās ar kompromisu varētu būt vismazāk vēlamais no iznākumiem, jo grauj indivīdu pārliecību par sevi un pašcieņu, kas ir tik svarīgi inovācijai (Milne & McCormack 2004, citēts Findlow 2008).

Kopumā jānorāda, ka inovatoru „izmaksas”, īstenojot savas idejas vai pat tikai paužot noteiktas vērtības plašākā prakses kopienā, ir salīdzinoši ļoti maz pētītas. Arī šis pētījums nebija fokusēts uz izmaksām, tomēr iezīmē dažas iespējamās to kategorijas. Turpmāka izpēte būtu lietderīga gan teorētiski, gan praktiski.

Ņemot vērā augstākminēto „izmaksu” esamību, būtisks jautājums ir - kas inovatoriem palīdz tomēr īstenot savas ieceres, darboties saskaņā ar vērtībām, kas ir viņu identitātes pamatā?

Var pieņemt, ka izšķirošais ir **domubiedru atbalsts**, jo uz to norāda vairums informantu, gan vadības pozīcijās, gan „ierindnieki”. Tas sniedz iespēju rīkoties, fokusējoties nevis uz trūkstošo vai negatīvo, bet gan pašu priekšstatiem par svarīgo. Raksturīgs izteikums no vadības līmeņa: *„tur, kur tā attīstība mērķtiecīgi notiek, ir domubiedru kaut neliels kodols, kur viens uz otru var paļauties, pastrīdēties, padomāt”*.

Jaunie zinātnieki visvairāk komunicē ar tiem, kas atrodas līdzīgā posmā savā profesionālajā karjerā: *„tie, ar kuriem kopīgas intereses – ar kuriem doktorantūrā esam mācījušies.. tur ir pleca sajūta”* (inovators). Šķiet, sākumā posmā, ienākot profesionālajā kopienā, savas paaudzes cilvēku klātbūtne ir ļoti svarīga. Vienaudžu grupa, kas sniedz *„ja ne ko citu, tad morālu atbalstu”* (inovatore). Apkopojot, var pieņemt, ka lielāka deva organizatoriskas (projekti) un personiskas autonomijas apvienojumā ar domubiedru atbalstu spēj **kompensēt lielu daļu negatīvo ietekmju identitātes konstruēšanā**, tai skaitā bieži pieminēto *„skaudrā taupības režīma”* uztiepto identitāti.

Piederības kontekstā visai nozīmīgi ir tas, kādā mērā inovators identificējas ar organizāciju un tās iekšējām profesionālajām kopienām – pretstatā ārējiem profesionālajiem un ekspertu tīkliem. Ārējās kopienas var piedāvāt organizācijai paralēlu reputācijas, prestiža un lomu sistēmu. Piemēram, Findlovas (2008) empīriskais pētījums parāda, ka zinātnieki var izvēlēties lūkoties pēc savas karjeras un identitātes validēšanas nacionālā vai starptautiskā līmenī, ārējās profesionālajās kopienās.

Inovatoru darbību sekmējošais faktors ir arī **ilgtermiņa** plānu veidošana – interpretējot savu darbību kā ilgtermiņa pasākumu, īslaicīgi traucējumi vai zaudējumi var tikt uztverti kā mazāk

sāpīgi un nozīmīgi iepretī lielajam mērķim, piemēram, zināmu darbības sašaurinājumu piedzīvojošas zinātniskās grupas vadītājs-inovators akcentē plašāku perspektīvu „*tas, ko mēs pašlaik cenšamies – sakrāt publikācijas, lai varētu cīnīties par Eiropas zinātnes naudām, iet uz ietvarprojektiem*”.

Apkopojot, lai gan inovāciju virzīšanas iznākumi var būt daudzveidīgi, liela daļa ir tikai daļēji sekmīgi un ikdienā inovatoriem jāpārvar liela deva nenoteiktības un riska, lielā mērā šīs ietekmes kompensē domubiedru atbalsts, ilgtermiņa mērķu izvirzīšana, un proaktīva attieksme pret līdzdalību dažādās kopienās, meklējot iespējami lielāku saderību ar sev svarīgajiem identitātes aspektiem.

Vienlaikus pētījuma dati parāda, ka ja konteksts ir ilgstoši nelabvēlīgs un nav iespējams atrisināt pretrunu starp identitātēm, kas tajā pieejamas/tiek piedāvās/tiek uztieptas un inovatora paša interpretācijām par sev būtisko, organizācijas un inovatora mijiedarbe (līdzdalība) kļūst aizvien formālāka, inovators meklē iespēju izpausties alternatīvos kontekstos – vai citā organizācijā.

#### **4.3.6. Secinājumi: AVI un identitātes veidošana**

Šajā nodaļā autore analizēja augšupvērstu inovāciju virzīšanas procesa iznākumus un to saistību ar inovatoru identitāti, apzinot iespējamus ieguvumus un arī „izmaksas” – gan pašiem inovatoriem, gan universitātei.

Plašāko skatījuma ietvaru veidoja divu procesu saspēle: identitātes regulēšana (no organizācijas puses) un indivīdu darbs identitātes veidošanā, uzturēšanā, pārveidē. Tas ir dinamisks process, kurā no inovācijas virzītāja puses var būt gan pretestība organizācijas (vai kopienas) vēlamajai identitātei, gan arī iekļaušanās un saderība. Tāpēc inovatoru identitātes analīzē nozīmīgi bija skatīt gan ārējās vides piedāvāto/piedēvēto, gan organizācijas (universitātes) vēlamo akadēmiskā darbinieka identitāti pašreizējos „izdzīvošanas” apstākļos, no vienas puses, un inovatoru stratēģijas sev vēlamās piederības un identitātes veidošanā.

Analizējot inovatoru izteikumus par sev svarīgajiem prakses aspektiem, autore parāda, ka inovatoriem svarīgās kategorijas ir interese un iespēja to realizēt, atbildība, kapacitāte un kompetence, brīvība noteikumu interpretēšanā un iniciatīva. Nozīmīgi, ka vairumā gadījumu informanti apzinājās, ka liela daļa kolēģu izvēlas atšķirīgas vērtības, īpaši tiek uzsvērtā izvairīšanās no riska, pasivitāte, formālu nošķirumu kultivēšana. Tomēr kritiski izteikumi par akadēmisko vidi ir pārsvarā piesardzīgi – izņemot gadījumus, kad inovatori vairāk orientējas uz piederību ārējām kopienām un jūtas brīvāk, runājot kritiski par savu institucionālo „mājvietu”.

Līdzdalības dziļums un nozīmīgums dažādās kopienās ir atšķirīgs; pētījums parādīja, ka inovatori cenšas savienot vairākas piederības (piemēram, ar vienu lomu līdzsvarojot otras negatīvos aspektus, vai papildinot un bagātinot vienu vai otru), un tas ir dinamisks process, kur

priekšplānā var izvirzīties viena vai otra piederība, plašāka vai lokālāka, vai viena no daudzām; piederība lokālai kopienai var tikt kultivēta, lai gūtu plašākas ārējas kopienas akceptu vai otrādi.

Pētījums parādīja, ka inovāciju virzīšanai ir arī noteiktas „izmaksas” – mijiedarbes ar dažādiem aģentiem var radīt situācijas, kas inovatoram piedāvā atteikties no sev nozīmīgiem identitātes aspektiem: piemēram, citi mijiedarbes aģenti var izturēties pret viņiem kā nekompetentiem, cieņu nenopelnījušiem vai neatbilstošiem kopienas uzvedības normām. Ja skatām identitāti kā dinamisku, sociālu konstrukciju, tad ikviena mijiedarbe var apstiprināt vai apšaubīt kādu identitātes aspektu. Literatūra norāda, ka inovāciju iznākumu ietekme uz inovatoru identitāti ir pētīta visai maz (Janssen 2006), un arī situatīvās mācīšanās teorija, kas izvēlēta par šī pētījuma galveno teorētisko bāzi, maz komentē identitātes konstruēšanas procesu (Handley et al 2006). Tomēr pievienojot Gidensa „identitātes projekta” jēdzienu (Giddens 1991) un atsaucoties uz plašākas dinamikas esamību (organizācija vai kopiena regulē, indivīds pieņem vai noraida), var iezīmēt identitātes konstruēšanas procesu arī inovācijas virzīšanas un iznākumu kontekstā.

Nozīmīgi, ka šī pētījuma informanti īstenoja līdzdalību ne tikai neformālu kopienas praksēs, bet arī strukturētās, hierarhiskas organizācijas kontekstā. Universitāte ir organizācija ar spēcīgu institucionālo normu kopumu attiecībā uz to, kas ir vērtīgi un leģitīmi, kuras zināmā mērā iekrāso arī pašreizējā „izdzīvošanas” situācija - tā izvirza priekšplānā spēju darboties ar pieticīgiem resursiem un savaldīt emocijas. Inovatori kā organizācijas darbinieki ir iesaistīti šo organizācijas (vadības) ekspektāciju īstenošanā – to varam skatīt kā **identitātes regulēšanu**. No otras puses, joprojām aktuāla (vismaz organizācijas ārējās leģitimēšanas vajadzību kontekstā) ir akadēmiskā izcilība un novitāte. Tas nozīmē, ka organizācijai aktuāla ir gan tās darbinieku spēja darboties pieticīgos apstākļos, gan spēja nodrošināt „izcilību” un „konkurētspēju”. Tātad identitātes regulēšanā no organizācijas puses ir zināms pretrunīgums. Vienlaikus formālās varas rīku arsenāls identitāšu ietekmēšanā ir samērā pieticīgs – par šādiem var tikt uzskatīti centieni apvaldīt darbinieku emocijas; protams, ietekmes instruments ir arī mācībspēku slodžu sadale. Pastāv arī iespējas paust simbolisku atzinību (fakultātes atzinības raksti u.c.) un – retākos gadījumos – piedāvāt arī nelielus finanšu stimulus. Pēdējo aspektu gan šis pētījums nav skāris, vairāk pievēršoties emociju regulēšanai. Tā ir viena no caurviju tēmām, īpaši informantiem-vadītājiem, un ir visai interesanta, jo „emociju” un „tirgus laukuma” pretnostatīšana „loģiskiem cilvēkiem” un „lietišķumam” var tikt teorētiski interpretēta kā subjektivitātes menedžēšana (lai atceramies, ka viedokļa apzīmēšana par „emocijām” ir sens deleģitimēšanas paņēmiens (Suchman 1995)). Šādi identitāšu regulēšanas jautājums, pat skarts tikai fragmentāri, atkārtoti norāda uz to, ka universitātes formālo varu var raksturot kā „maigu” (angļu val.: *soft*), fokusētu

uz subjektivitātes menedžmentu, un relatīvi ierobežotu – vismaz attiecībā uz proaktīviem, zināšanas par organizāciju uzkrājušiem inovatoriem.

Pētījums parāda, ka inovatori parasti īsteno gana **proaktīvu** rīcību, menedžējot vairākas piederības vairākām kopienām, īstenojot sev svarīgās identitātes, ciktāl tas ir iespējams – un meklējot alternatīvus kontekstus, kad „izmaksas” kļūst pārāk augstas. Inovatori izvēlas savus stratēģiskos mērķus un cenšas tos īstenot; proaktīvi savienojot dažādas lomas, izvēloties līdzdalības dziļumu – reizēm līdzdalība var būt tikai ārēja, nepiešķirot tai personīgu nozīmi, citos kontekstos tā ir dziļa un personīga, ar atbildību un interesi par īstenojamo praksi, gatavību sasniegt tajā visaugstākos standartus. Lai gan līdzdalības dziļuma/nozīmes tēma pētījumā ir skarta tikai netieši, tā šķiet būtisks virziens turpmākiem pētījumiem un jāatzīmē kā būtisks mehānisms, kas savieno rīcību un identitāti.

Protams, nebūtu par zemu jānovērtē emocionālā spriedze, ko izraisa vēlamās un iespējamās līdzdalības īstenošana. Vairāki informanti norāda uz frustrāciju, ko piedzīvo citu kopienas dalībnieku demonstrētās neuzticēšanās, augstprātības dēļ. Tas vairāk raksturīgs profesionālās kopienas jaunienācējiem. Līdz ar to ikdienas līdzdalībā tiek atzīmēts „cīņas” elements. Maz pamanīts aspekts ir arī kompromisi attiecībā uz kvalitāti, ko var prasīt jo īpaši studiju programmu īstenošana, un kas negatīvi ietekmē inovatora identitāti.

Savukārt **atbalstošie faktori** ir domubiedru kopienas atbalsts (bez kura nav iespējams pārvarēt šķēršļus) un arī ilgtermiņa mērķu esamība. Nozīmīgi, ka tieši domubiedru kopienas esamība, veids un mērogs var radīt iespēju pārcelt inovācijas ārpus organizācijas ierobežojošās vides – veidot alternatīvas organizatoriskās formas, kurās līdzdarbojas cilvēki, kas savstarpēji pieņem viens otru. Vienlaikus tas nozīmē, ka daļa inovāciju potenciāla saskaras ar universitātes vidi daudz mazāk, un mazāk to arī ietekmē.

Apkopojot, jānorāda, ka inovāciju virzīšanas iznākumi var būt atšķirīgi, var prasīt kompromisus un pat izrādīties nesavienojami ar inovatoram svarīgu identitātes daļu. Tas nozīmē, ka organizācijai var nākties zaudēt aktīvu indivīdu - attīstības resursu.

Atgriežoties pie augšupvērstu inovāciju īpatnībām universitātē, autore noslēdz šo nodaļu ar secinājumu, ka arī skatījums uz inovatoru identitātes iznākumiem, tāpat kā iepriekšējās nodaļas, demonstrē formālās varas relatīvi ierobežotās iespējas (šajā gadījumā, identitātes regulēšanā), ievērojamu profesionālo kopienu ietekmi uz identitātes iznākumiem un potenciāli ievērojamām identitātes „izmaksām”, kā arī vienlaicīgi pastāvošo profesionālās autonomijas un ārējo tīklu sniegtās „manevra” iespējas – kas izpaužas gan kā vairāku piederību savienošana un kultivēšana savu mērķu sasniegšanai, gan arī kā potenciāls veidot alternatīvas organizatoriskas formas – kas vienlaikus ir laba platforma radikālākām inovācijām, bet arī organizācijas risks pazaudēt ieguvumus no inovācijas.

## 5. Secinājumi un teorētiskā diskusija

Šajā daļā autore apkopo promocijas darba secinājumus kā atbildi uz darba galveno pētniecisko jautājumu: „Kā notiek AVI virzīšana universitātē, tās specifisko formālās varas, profesionālās autonomijas, un profesionālo kopienu attiecību kontekstā?”. Jautājuma nozīmīgums izriet no kompleksu pārmaiņu nepieciešamības universitātē notiekošajā zināšanu radīšanā un izplatīšanā, un būtiskā pienesuma, ko var sniegt lokālā prakses līmeņa aģentu piedāvātie un virzītie jaunie prakses problēmu risinājumi.

Darba teorētisko pamatu veido situatīvās mācīšanās teorija, skatot augšupvērstu inovāciju virzīšanu kā situatīvu nozīmju salāgošanas procesu dažādu aģentu sociālajā mijiedarbē, akcentējot salāgošanu divos griezumos – organizācijas hierarhiskajā vidē un profesionālo kopienu attiecību un lomu kontekstā. Nozīmju salāgošanas procesa analīzē situatīvās mācīšanās teorija papildināta ar mikro-institucionālisma skatījumu uz leģitimitātes veidošanas stratēģijām. Teorētisko izlasi veido 30 AVI gadījumi no divu universitāšu dažādām darbības jomām. Datu analīzē autore izmantoja konstrukcionisma datos pamatotas teorijas pieeju (angļu val.: *constructivist grounded theory*, Charmaz 2006).

Turpinājumā autore sniedz empīrisko datu sintēzi kā atbildi uz promocijas darba pētnieciskajiem jautājumiem, katram no jautājumiem norādot praktiskās un teorētiskās implikācijas; tam seko teorētiskās bāzes un metodoloģiskās pieejas izvērtējums, apkopojot norādīts promocijas darba pienesums AVI izpētei un iezīmēti turpmāk veicamo pētījumu virzieni.

1. Pētnieciskais jautājums: „Kāda ir universitātēs notiekošo augšupvērsto inovāciju empīriskā daudzveidība un raksturojošās kategorijas?”

**Secinājumi:** Augšupvērstas inovācijas (AVI), kas tiek īstenotas universitātē, ir saturiski daudzveidīgas, tiek īstenotas atsaucoties uz ārējās vides pieprasījumu un iespējām (situatīvi interpretējot tās), un to īstenošana saistīta ar sadarbību ar dažādām kopienām gan universitātes iekšienē, gan ārpus tās. Inovācijas „jaunuma” pakāpe ir situatīvi konstruēta. Inkrementālas inovācijas tiek īstenotas bieži; liela daļa inovāciju ir „neredzamas” – tiek īstenotas iniciatoru profesionālās autonomijas ietvaros un negūst publicitāti. Radikālu inovāciju īstenošana biežāk saistīta ar iespēju rast zināmu neatkarību no organizācijas noteikumiem, procesiem un lomām, piemēram, veidojot hibrīdus organizatoriskos risinājumus. Universitātes vidē šādas iespējas „manevram” ir saistītas ar profesionāļu piederību vairākām profesionālajām kopienām, iespēju savas autonomijas robežās gūt atbalstu ārpus organizācijas, prasmīgi pārdalīt savā pārziņā esošos resursus.

Galvenie **argumenti**, kas apstiprina minētos secinājumus, ir sekojoši:

Pētījuma datos identificētas deviņas AV inovāciju tematiskās kategorijas, kas atspoguļo inovatoru rīcības fokusu (paveikt, īstenot, radīt X): (1) piešķirt modernas specializācijas tradicionālai programmai; (2) rosināt dialogu par studiju kvalitāti; (3) veidot jaunu studiju un pētniecības virzienu ar starptautisku potenciālu; (4) veicināt programmas starptautisko konkurētspēju; (5) izveidot agrāk nebijušu studiju kursu; (6) iemācīt specialitātes īpašo darbības/esības veidu; (7) savienot atšķirīgas zinātnes disciplīnas pētniecībā; (8) pārvērst zināšanas par produktu; (9) veidot dažādu aģentu sadarbības un iniciatīvas telpu.

AVI identificētas visās universitātes kā organizācijas lomās - (1) studiju procesa īstenošanā, (2) pētniecībā un, atbilstoši mūsdienu tendencēm, zināšanu kopīgā radīšanā un izplatīšanā, (3) kopīgas telpas veidošanā sadarbībai starp dažādiem aģentiem.

Saturiski, AVI parāda centienus piedāvāt to, kas ir interesants un konkurētspējīgs esošajos tirgus apstākļos, veicot apzinātu ārējā piedāvājuma izpēti, izzinot ārējo partneru (piemēram, pilsētas lielāko noteiktas jomas uzņēmumu, pašvaldību) plānus un ieceres attīstīt kādu specifisku virzienu. Inovāciju rosinātāji reaģē arī uz nacionālo un starptautisko zinātnes attīstības kontekstu, (ES līmeņa tendences, politikas dokumenti un finanšu instrumenti). Konkrētie risinājumi ir situatīvi – inovatori ņem vērā lokāla līmeņa resursus, attiecības, ierobežojumus.

Praktiski katras pētītās AVI gadījums ir saistīts ar sadarbību ar citām struktūrvienībām vai jaunām lomām tajās, saiknēm ar ārējiem neakadēmiskiem partneriem.

Inkrementālas inovācijas sastopamas biežāk, taču situatīvā „jaunuma” konstruēšana nozīmē to, ka arī lokāli inkrementāla inovācija visai organizācijai var būt radikāla. Ievērojama daļa pētījumā identificēto AVI būtiski neietekmē plašākas profesionālās kopienas dzīvi un šķiet „nemanāmas”, taču tās risina lokālās prakses problēmas un pakāpeniski pilnveido praksi.

Radikālu inovāciju īstenošanas iespējas veiktajā pētījumā visvairāk saistītas ar to, ka tiek rasta zināma „bufera” zona, kas norobežo „jaunumu” no pārējās organizācijas noteikumiem un loģikas. Šādu funkciju var pildīt ievērojama apjoma projekts, hibrīdas organizatoriskas formas izveide, radoša iegūtā finansējuma pārdale, lai paralēli īstenotu arī ko radikālu; augstākā līmeņa administrācijas un ietekmīgu neakadēmisko aģentu atbalsts.

Identificējot gan daudzveidīgu saturisko AVI spektru, gan arī radikālus risinājumus, nākas jautāt - kāpēc universitātes tomēr joprojām neasociējas ar radošu, dinamisku, jaunām idejām bagātu vidi? Autores atbilde ir sekojoša: šajā pētījumā raksturotās inovācijas veido idejām un saiknēm bagātus, bet tomēr plašākajā organizācijas vidē savrupus gadījumus, kas atkarīgi no spilgtu līderu iniciatīvas, domubiedru esamības un ārējiem atbalsta avotiem. Tā nav „norma”, bet gan spilgti izņēmumi, kurus veicinājusi noteiktu iespēju sakritība, kas lielā mērā darbojas pretēji kopējai institucionālajai loģikai.

## Secinājumu teorētiskais pienesums

Atziņa par to, ka ārējās vides prasības un iespējas ir nozīmīgs virzītājspēks inovācijai, pilnībā atbilst inovāciju analīzei literatūrā (Benneworth & Sanderson 2009; Brint & Karabel 1991; Etzkowitz & Leydesdorff 2000; Harloe & Perry 2004; Scott 1999; Soares 2006; Trowler 2001; Weerts & Sandmann 2010); arī ārējo stimulu situatīva lokalizēšana apstiprina citu pētījumu atziņas (piemēram, 7. Ietvarprogrammas projekts SOLINSA). AVI iesaistīto aģentu saikņu plīvums un daudzveidība nonāk zināmā pretrunā ar bieži pieminēto universitāšu iekšējo fragmentāciju (Becher & Trowler 2001; Deem et al 2007; Rowland 2006), lai gan pēc autores domām, analizētie AVI gadījumi jāskata nevis kā „norma”, bet gan veicinošu faktoru kombinācija (kas pārvar pieminēto fragmentāciju).

Darba secinājumi sniedz papildus argumentus diskusiju par to, kādas inovācijas ir „vērtīgākas” - inkrementālas vai radikālas (Suchman & Bishop 1999; McKenzie et al 2005; Whitowrth 2012). Pētījumā identificētā inkrementālo inovāciju dominēšana atbilst secinājumiem literatūrā (Cummings et al 2005; Hannan & Silver 2000). Tomēr promocijas darbs akcentē „jaunuma” situatīvo konstruēšanu un tādējādi izvirza argumentu, ka arī inkrementālu inovāciju potenciāls var paplašināties, īpaši tāpēc, ka AVI demonstrē plašas saiknes pāri formālajiem nošķirumiem. Savukārt identificētā radikālu inovāciju tendence veidoties nišās sasaucas ar secinājumiem no izpētes biznesa organizācijās (Van Dijk et al 2011; Vermeulen, Van den Bosch & Volberda 2007); autorei nav zināmi līdzīga veida pētījumi universitāšu vidē, līdz ar to līdzīgas tendences identificēšana ir šī pētījuma pienesums.

2. Pētnieciskais jautājums: „Kādā mērā īstenojamās augšupvērstās inovācijas paplašina universitātes saiknes ar daudzveidīgiem iekšējiem un ārējiem aģentiem, atsaucas kompleksām prakses vajadzībām?”

**Secinājums:** Lai arī ierobežotā apjomā, fragmentēti un nesistemātiski, Latvijas universitātēs pastāv arī 2. zināšanu radīšanas modelim raksturīga darbība – zināšanu kopradīšana un kopizplatīšana, sadarbojoties ar neakadēmiskiem partneriem.

Galvenie **argumenti**, kas apstiprina minēto secinājumu, ir sekojoši:

Neakadēmisko aģentu klātbūtne ir nozīmīga daudzu pētīto AVI īstenošanā (piemēram, iesaistīti vides izglītības speciālisti, augļkopji, sociālo mediju uzņēmumu radītāji u.c.). Šādas saiknes, lai gan atšķirīgās pakāpēs, raksturīgas inovācijām katrā no trīs universitāšu tradicionālajām jomām. Zināšanu kopradīšanas paplašināšanos apstiprina ir arī pētīto inovāciju savstarpējās saiknes: viena un tā pati inovācija ietver vairākus saturiskus aspektus vai īsteno vairākus mērķus un/vai vieni un tie paši aģenti ir iesaistīti vairāku kategoriju inovācijās. Tādējādi katra individuāla inovācija ir ar potenciālu sniegt plašāku ietekmi un izraisīt pārmaiņas arī citās jomās/aktivitātēs,



savienot tās, iesaistīt jaunu veidu aģentus. Īpaši šādu „pārrobežu” saikņu veidošanos sekmē organizatorisko hibrīdu esamība, jo tie ir elastīgi, mobili un var ātri reaģēt uz iespējām vai vajadzībām.

### **Secinājuma teorētiskais pienesums**

Neakadēmisko partneru iesaiste, plūstošs lomu sadalījums, „derīgu zināšanu” plašāka kritēriju definēšana – tas viss ir bijis teorētiskās literatūras diskusiju degpunktā jau kopš 1994. gada Gibonsa un līdzautoru deklarētās pārejas no tradicionālās zinātnes uz jauno, transdisciplināro. Veiktais pētījums demonstrē neakadēmisko kopienu klātbūtni un līdzdalību, taču fragmentāru un individuālu kontaktu virzītu, līdz ar to var teikt, ka gan apstiprina tendences esamību (kas kādreiz varētu izvērsties par transdisciplināritāti), gan norāda uz tās trauslumu (neregulāra un vāji institucionalizēta) pētītajās organizācijās.

3. Pētnieciskais jautājums: „Kādā mērā augšupvērstu inovāciju īstenošanai nepieciešams universitātes formālās varas struktūru un profesionālo kopienu atbalsts? Kādas „virzīšanas” īpatnības raksturīgas augšupvērstām inovācijām universitātē? Kādas zināšanas nepieciešamas inovatoriem sekmīgam augšupvērstas inovācijas virzīšanas procesam?”

**Secinājumi:** Augšupvirzītu inovāciju virzīšanai nepieciešamie nozīmju salāgojumi ar strukturālo varu un profesionālajām kopienām atšķiras pēc plašuma un komplicētības, variējot spektrā no 1) visai simboliskas informēšanas, tālāk meklējot un gūstot resursus ārējos avotos, 2) akcepta gūšanas tikai vidējā varas līmenī, līdz pat 3) pilnam formālās saskaņošanas ciklam universitātes lēmumu pieņemšanas sistēmas kontekstā.

Visapjomīgākā saskaņošana nepieciešama studiju procesa inovācijām, vismazākā – „kopīgas sadarbības telpas” iniciatīvām. Pētniecības iniciatīvām svarīgāks ir ārējo finansētāju atbalsts. Galvenais AVI virzīšanas saturs ir piedāvātās inovācijas vērtības un leģitimitātes demonstrēšana dialogā ar formālo varu un dažādām ar inovācijas īstenošanu saistītām prakses kopienām. Bieži izmantotas leģitimēšanas stratēģijas ir pielāgošanās esošajām normām (angļu val.: conforming) un atbalstītāju izvēle (angļu val.: selecting); normu transformēšana (angļu val.: transforming) ir retums un tai gūt panākumus ir īpaši grūti. Lai sasniegtu AVI virzīšanas mērķus, vērtības un leģitimitātes demonstrēšana tiek apvienota arī ar atbalstītāju loka paplašināšanu. AVI virzīšanas pasākumos identificēti atšķirīgi **darbību uzsvāri** (arī dialoga dalībnieku loks). AVI virzīšanā tiek izmantotas stratēģijas, kas ir līdzīgas jebkādu ideju publiskai virzīšanai, piemēram, sociālo kustību praksē, tikai vēl konservatīvākā veidolā, pielāgotas akadēmiskajai kultūrai. Formālās varas lomas AVI virzīšanā ir daudzveidīgas; dominē atbalsts, ciktāl inovācijas sasaucas ar

organizācijas konkurētspējas vairošanu. Relatīvi vairāk grūtību nekā sadarbība ar formālo varu var sagādāt dažādu profesionālo kopienu pretestība.

Galvenie **argumenti**, kas apstiprina minētos secinājumus, ir sekojoši:

Analizējot 30 augšupvērstu inovāciju īstenošanas stāstus, autore identificē un apraksta **trīs** atšķirīgus AVI virzīšanas modeļus, kuru atšķirīgums izriet no sekojošām dimensijām: (1) nepieciešamība pēc augstākā formālās varas līmeņa akcepta inovācijas īstenošanai; (2) īstenošanai pieejamie ārējie resursi ((2a) finanses, (2b) ārējo ekspertu kopienu atbalsts); (3) nepieciešamība pēc atbalsta iekšējā profesionālajā kopienā.

AVI īstenošanai nepieciešamā formālās varas akcepta pakāpe ir atšķirīga. Akadēmiskā darba autonomijas pakāpe un ārēju finanšu un intelektuālo resursu (vismaz hipotētiska) pieejamība, kā arī saiknes ar ārējām kopienām ietekmē to, ka virkne iniciatīvu var tikt īstenotas ar visai simbolisku formālās varas akceptu. Pastāv relatīvi plaša sfēra, kurā iespējams darboties ar visai nelieliem saskaņojumiem ar formālo varu, jo īpaši ja īstenotājiem ir iepriekšējās darbības rezultātā akumulēti materiālie un nemateriālie resursi; piemēram, sekmīgu projektu veidota infrastruktūra, zināšanas, domubiedru kopiena, arī vismaz neliela finanšu neatkarība. Vienlaikus daudzos gadījumos nozīme ir arī organizācijas iekšējās profesionālās kopienas akceptam, kas padara inovāciju virzīšanas dinamiku komplicētu.

AVI virzīšanā priekšplānā izvirzās inovācijas vērtības demonstrēšana un leģitimēšana: inovatoru spēja demonstrēt, ka piedāvātā inovācija atbilst organizācijas mērķiem, sekmēs to īstenošanu, ir savietojama ar to, kas organizācijā ir leģitīms un būtisks konkrētajā brīdī, kā arī ņem vērā nozīmīgāko aģentu priekšstatus par situācijas ierobežojumiem. „Lielās mašīnērijas” modelī tas ir izteikts visspēcīgāk un aģentu darbības var raksturot kā pielāgošanos institūcijas noteikumiem (Suchman 1995; van Dijk et al 2011). Ja inovatori iniciē radikālu ideju, un pielāgoties organizācijas dominējošajai loģikai nav iespējams, var tikt īstenoti centieni to transformēt, taču tas ir liels izaicinājums. Pētījumā skatīts viens transformēšanas mēģinājums (diskusija par studiju kvalitāti), kas praksē izrādījās nesekmīgs. „Simboliskās legalizēšanas” modelī arī nepieciešams demonstrēt atbilstību organizācijas mērķiem un normām, taču būtiskāk ir demonstrēt inovācijas atbilstību ārējā resursu piešķirēja interesēm. Šajā aspektā ir zināmas manevra iespējas, ko var raksturot kā atbalstošas nišas atrašanos lai gan attiecīgajā literatūrā runā par organizācijas iekšieni (Suchman 1995; van Dijk et al 2011), nevis arī ārpusorganizācijas vidi, kā promocijas darbā.

„Neredzamo inovāciju” virzīšanas modelī nepieciešams demonstrēt inovācijas vērtību un leģitimitāti savas profesionālās kopienas vai kādas ārējas neakadēmiskas kopienas pārstāvjiem. Dominē neformālas sarunas un apmaiņas. Arī šo kā stratēģiju var nosaukt par atbalstošas nišas atrašanu.

Inovatori veic atšķirīga apjoma un klāsta leģitimēšanas darbības, kas izriet no nepieciešamo saskaņojumu plašuma un dalībnieku spektra; leģitimēšana atspoguļo gan darbošanos dalībniekiem pašsaprotamu zinātnes sektora un organizācijas normu ietvarā, gan stratēģisku (proaktīvu) rīcību (Suchman 1995). Uz pirmo norāda tas, ka lai gan virzīšanas paņēmieni ir līdzīgi jebkādu ideju publiskai virzīšanai, piemēram, sociālo kustību praksē, tie ir pielāgoti akadēmiskajai kultūrai: ja argumenti, tad ar pētnieciskām atsaucēm; ja izglītošana – tad semināru veidā; ja popularizēšana – tad elektroniska zinātniska žurnāla formā. Tādējādi identificēta augšupvērstu iniciatīvu spēcīga balstīšanās institucionālajās akadēmiskajās normās. No proaktīvu rīcību norāda *piemērota stratēģiska brīža gaidīšana* vai gluži pretēji – apzināta orientēšanās tikai uz ārēju atbalstu, dažāda sabiedroto meklēšana, radoša resursu pārdale u.c.

Inovāciju rezultāti var palīdzēt organizācijai arī tās ārējās leģitimitātes uzturēšanā attiecībās ar dažādām ieinteresētajām pusēm (pašvaldību, uzņēmējiem, nozares vadību, citām augstskolām, studentiem un viņu vecākiem, masu medijiem). Tas paplašina AVI īstenotāju „manevra telpu”. Radikālu inovāciju gadījumā atbalstošas nišas meklēšana kā leģitimēšanas stratēģija iegūst papildus iezīmes – atbalstam jābūt tādām, kas izveidos relatīvu neatkarību no organizācijas dominējošās loģikas un noteikumiem. Šeit izpaužas radošums – piemēram, hibrīdu organizatorisku formu veidošanā.

Pētījums demonstrē, ka formālās varas iespējas ietekmēt (piemēram, ierobežot) akadēmiskā personāla darbību nav plašas, jo īpaši (ārēji finansētas) pētniecības un sadarbības saikņu veidošanas sfērā. Šo ierobežojumu veido profesionālās autonomijas loģika. Protams, šie autonomijas nosacījumi ir spēkā galvenokārt uz zinātniskā grāda īpašniekiem, jo tieši grāda ieguve veido izteiktu robežšķirtni, kad profesionālās kopienas dalībnieks iegūst augstāku statusu (simbolisko kapitālu) un plašākas leģitīmas līdzdalības iespējas. Situācija gan nav viennozīmīga, jo daudzās jomās trūkst zinātņu doktoru, profesionālā konkurence ir zema, „izdzīvošanas” situācijā adekvāti apmaksāt darbu nav iespējas, tomēr universitātes „kuģim ir jāpeld”. Formālās varas iespēju robežās ir tikai simboliski atbalstīt „entuziasmu”, piedāvāt institucionālo „bāzi” (organizācijas vārdu).

Virknē gadījumu inovatori gan vairāk meklē un novērtē atzinību nevis no organizācijas formālās varas, bet gan no profesionālajām kopienām, īpaši tām, kas ir nacionāla vai starptautiska mēroga. Līdz ar to organizācijas „piedāvājums” inovatoram ir relatīvi vājš, kamēr ikviens praksi aktīvi pilnveidojošs darbinieks (vismaz hipotētiski), ar zinātnisko grādu vai bez, ir ar papildus vērtību. Bez „entuziasmā” balstītas prakses pilnveides organizācijas attīstībai var būt negatīvas sekas – prakse stagnē, konkurētspēja mazinās, ārējās vides iespējas netiek izmantotas, ārējā leģitimitāte vājinās. Kopumā, inovatoru pozīcijas iepretī formālajai organizācijas varai ir

spēcīgas – tomēr ar nosacījumu, ka viņi spēj prasmīgi sadzīvot ar strukturālo varu un inovācijas virzīšanai būtisko profesionālo kopienu.

Lielāku pretestību inovācijām, kas maina ierasto lomu sadalījumu vai piedāvā atšķirīgu attiecību loģiku u.c., var sagaidīt no profesionālās kopienas, nevis formālās varas. Potenciālas profesionālās kopienas pretestības pārvarēšanā formālās varas pārstāvji var kļūt par inovatoru sabiedrotajiem (lai gan iespējams arī otrāds atbalsta virziens).

Uz citu nozīmīgu varas dinamikas aspektu norāda arī tas, ka AVI virzīšana (situatīvās mācīšanās teorijas jēdzienos – līdzdalība) inovatoriem sniedz iespēju uzkrāt zināšanas un spēju tās efektīvi izmantot atbilstošās situācijās. Trīs identificētajos AVI virzīšanas modeļos iniciatori iegūst atšķirīga veida zināšanas. „Lielās mašīnērijas” modelī dalībnieki iegūst vērtīgas stratēģiskas zināšanas par organizāciju (aģentu lomas, attiecības, lēmumu pieņemšana, nekodificētas normas u.c.). „Simboliskās leģitimēšanas” modelī dalībnieki uzkrāj stratēģiskas zināšanas par ārējo resursu piesaisti, arī reputāciju ārējos profesionālajos tīklos. „Neredzamo inovāciju” modelī sekmīgākie īstenotāji uzkrāj īpaši vērtīgas zināšanas par horizontālā līmeņa sadarbību dažādu kopienu ietvaros un pāri to robežām. Šie nošķirumi ir visai nosacīti, tomēr autore secina, ka, regulāri darbojoties vairākās jomās, indivīds var uzkrāt daudzpusīgu stratēģisko zināšanu kompleksu, un, kompetenti tās izmantojot, iegūt iespēju efektīvi piedalīties prakses īstenošanā un pārveidē.

Apkopojot, inovāciju virzīšana universitātē nav stāsts par cīņu vai konfrontāciju ar formālo varu, bet gan formālās varas sadarbība ar inovatoriem un visai bieži – profesionālo kopienu pretestības pārvarēšana, tai skatā ar formālās varas palīdzību. Šajā procesā izšķirošā loma ir spējai leģitimēt piedāvājamo inovāciju plašā mijiedarbju spektrā.

### **Secinājumu teorētiskais pienesums**

Pētījuma rezultāti paplašina līdz šim veikto leģitimēšanas procesu analīzi akadēmiskajā vidē, identificējot gan institucionālās loģikas ietekmi (kas tiecas atražot sistēmu), gan stratēģisku rīcību (kas tiecas pārveidot, izmantot situatīvas iespējas).

Īpaši nozīmīga atbalstošās nišas atrašana ir radikālām inovācijām; šī atziņa sasaucas ar pārmaiņu vadības (*angļu val.: transition management*) literatūrā identificēto nepieciešamību pasargāt radikālas inovācijas to attīstības posmā īpašās *drošās nišās* (Geels and Schot 2007; Seyfang and Smith 2007); arī mikro-institucionālisma literatūrā norāda uz inovāciju sekmīgumam nepieciešamo nošķiršanu no organizācijas kopīgajiem noteikumiem (Vermeulen, Van Den Bosch & Volberda 2007). Promocijas darba autore paplašina iespējamo „atbalstošo nišu” meklēšanas sfēru, parādot, ka tās var būt arī ārpus organizācijas.

Disertācijas caurviju tēma ir AVI virzīšana un strukturālā vara. Līdz šim literatūrā vairāk akcentēts potenciālais apdraudējums inovācijas saturam, kas var nākt no sadarbības ar formālo

varu (Kezar 2012). Promocijas darba dati parāda daudzveidīgāku ainu; piemēram, formālās varas atbalsts izpaužas gan kā profesionālās kopienas locekļu pārliecināšana par iniciatīvas vērtību, gan praktiska palīdzība (piemēram, informācijas ieguvē), gan idejas aizstāvēšana visos formālajos organizācijas līmeņos. Identificēti arī Kīzeras pieminētie mēģinājumi ietekmēt inovācijas saturu, taču tie savijās arī ar citiem faktoriem.

Šī darba piemesums ir formālās varas lomas analīzes papildināšana ar profesionālo kopienu lomas iezīmēšana AVI virzīšanas procesā. Kopumā šī loma iezīmēta kā problemātiska, kas sasaucas ar literatūrā sastopamajām atziņām, piemēram par profesionālo kopienu relatīvi ierobežoto interesi par prakses kritisku izvērtēšanu un uzlabojumiem (Amin & Roberts 2008b; Messner, Clegg & Kornberger 2008). No otras puses, izteikti atbalstoša loma ir cita veida prakses kopienām (ekspertu, radošajām) – arī šeit secinājumi sasaucas ar līdzšinējo literatūru (Amin & Roberts 2008b)

4. Pētnieciskais jautājums: „Kādi faktori palīdz un kādi traucē augšupvērstas inovācijas virzīšanā?”

**Secinājumi:** AVI virzīšanu sekmē profesionālās autonomijas institucionālā norma, lai gan tā var darboties arī kavējoši. Būtiska nozīme sekmīgā AVI virzīšanā universitātē ir inovatoru zināšanām par inovācijas institucionālo vidi vai prasmīgu brokeru klātbūtnei, formālās varas vai/un profesionālās kopienas atbalstam; inovācijas izcelsmes „bāzes” kopienas („domubiedru”) atbalstam.

Galvenie **argumenti**, kas apstiprina minētos secinājumus, ir sekojoši:

Virkni prakses pilnveides aktivitāšu universitātē iespējams īstenot arī bez īpašas salāgošanas, jo profesionālās autonomijas robežas ir visai plašas, un tās nostiprina gan rakstītas (piemēram, universitātes Satversme), gan nerakstītas normas. Autonomija paredz iespēju kritiski izvērtēt, kādi mērķi izvirzāmi darbībā, un kā tos sasniegt. Šīs iespējas īstenošana veido ievērojamu „neredzamo inovāciju” slāni. No otras puses, iepriekš minētais vairāk attiecas uz individuālo autonomijas līmeni, kamēr kolektīvā līmenī prakses kritiskai izvērtēšana var būt visai simboliska, kultivējot drīzāk *status quo* un atvairot pastāvošo lomu/attiecību potenciālus apdraudējumus.

AVI īstenošanu universitātē sekmē zināšanas par dažādiem resursiem un to iegūvi, par organizācijas un tās institucionālās prakses ietvaros leģitīmiem aktivitāšu veidiem, spēja demonstrēt saderību ar organizācijas vajadzībām un ierobežojumiem. Šīs zināšanas var iegūt tikai praktiskā AVI virzīšanā (situatīvās mācīšanās teorijas jēdziens ir *līdzdalība*). Tā kā iekšējā leģitimēšana profesionālajā kopienā var būt visai komplicēta, sekmīga īstenošana var prasīt formālās varas un/vai inovācijas brokeru atbalstu. Brokeru lomas bieži pilda aģenti, kas darbojas

„horizontālās” struktūrvienībās – projektu daļa, mūzikglītības daļa, tehnoloģiju pārneses centrs – tieši tā iemesla dēļ, ka līdzdalība palīdzējusi uzkrāt daudzveidīgas stratēģiskas zināšanas, kas šķērso prakses kopienu robežas.

Tieši komplicētu un laikietilpīgu salāgojumu nepieciešamības gadījumos inovācijas virzītāji var izvēlēties arī *trešo ceļu* - ar laiku veidot savas iniciatīvas tā, lai izvairītos no komplicētas salāgošanas – pārceļ inovācijas citur strukturāli u. tml. Paradoksāli, bet arī cits nozīmīgākais atbalstošais faktors AVI virzīšanā - domubiedru kopienas atbalsts - savienojumā ar iespēju iegūt alternatīvus resursus var radīt vēlmi un iespēju pārcelt inovācijas ārpus organizācijas ierobežojošās vides, komunicēt ar cilvēkiem, kam ir līdzīgas vērtības.

### **Secinājumu teorētiskais pienesums**

Sekmējošo un kavējošo faktoru sadaļa ir neviennozīmīga, jo nākas secināt, ka viena un tā pati parādība var darboties atšķirīgos veidos. Piemēram, profesionālajai autonomijai var būt arī „tumšās” puses, ciktāl tā attiecas uz kolektīvu ieinteresētību uzturēt kritisku skatījumu uz īstenojamo praksi. Uz kritiskuma organizēšanas īpatnībām, kas var kalpot galvenokārt status quo saglabāšanai, jo īpaši profesionālajā vidē, norādījusi arī esošā literatūra (skat. Messner, Clegg & Kornberger 2008 par rituālo kritiskumu.), promocijas darbs netieši apstiprina šādu iespēju.

Dažādi interpretējama ir arī lokālās prakses kopienas (domubiedru) un AVI virzīšanā iegūstamo zināšanu nozīme. No vienas puses, tie ir atbalstoši faktori, no otras – var rosināt pārcelt inovācijas uz alternatīvu organizatorisku veidojumu. AVI analīzes kontekstā tas nozīmē, ka daļa inovāciju ar lielu potenciālu var visai maz saskarties ar universitātes vidi un ietekmēt to visai ierobežotā veidā. Sprotams, ka reālās saskarsmes iespējas nosaka institucionālais konteksts.

Savukārt viennozīmīgi pozitīvu ietekmi uz inovāciju virzīšanu demonstrē inovāciju brokeri. Brokeru loma inovāciju attīstībā ir plaši komentēta literatūrā (piemēram, Brunori et al 2011; McNall et al 2009; Lam 2010); promocijas darbs iezīmē papildus nianse – savienojošo lomu gan organizācijas struktūru ietvaros, gan prakses kopienu mijiedarbēs.

5. Pētnieciskais jautājums: „Kā augšupvērstu inovāciju interpretāciju salāgošanas pieredze universitātē ietekmē novatoru profesionālo identitāti?”

**Secinājumi:** Inovatoriem svarīgās vērtības ir iespēja realizēt savas intereses, atbildība un pašcieņa, kapacitāte un kompetence, brīvība noteikumu interpretēšanā un iniciatīva. Inovatori cenšas savienot vairākas piederības; līdzdalības dziļums dažādās kopienās un tās personīgais nozīmīgums ir atšķirīgs. Piederību savienošana ir dinamisks process, kuru var ietekmēt arī stratēģiski apsvērumi. Inovatori uztur un veido savu identitāti dinamiskos salāgojumos ar organizācijas centieniem identitāšu regulēšanā. AVI virzīšanai ir arī noteiktas „izmaksas” –

mijiedarbes ar dažādiem aģentiem var radīt situācijas, kas inovatoram piedāvā atteikties no sev nozīmīgiem identitātes aspektiem. Inovatori parasti īsteno proaktīvu rīcību, menedžējot vairākas piederības vairākām kopienām, īstenojot sev svarīgās identitātes, ciktāl tas ir iespējams – un meklējot alternatīvus kontekstus, kad „izmaksas” kļūst pārāk augstas – prasa kompromisus un pat izrādās nesavienojamas ar inovatoram svarīgu identitātes daļu.

Galvenie **argumenti**, kas apstiprina minētos secinājumus, ir sekojoši:

Inovatori izvēlas savus stratēģiskos mērķus un cenšas tos īstenot; proaktīvi savienojot dažādas lomas, izvēloties *līdzdalības dziļumu* – reizēm līdzdalība var būt tikai ārēja, nepiešķirot tai personīgu nozīmi, citos kontekstos tā ir dziļa un personīga, ar atbildību un interesi par īstenojamo praksi, gatavību sasniegt tajā visaugstākos standartus. Līdzdalība veido vai neveido piederību.

Inovatori savieno vairākas piederības – piemēram, ar vienu lomu līdzsvarojošot otras negatīvos aspektus, vai papildinot un bagātinot vienu vai otru. Šajā procesā priekšplānā var izvirzīties viena vai otra piederība, plašāka (nacionāla vai starptautiska) vai lokālāka, vai viena no daudzām. Piederība lokālai kopienai var tikt kultivēta, lai gūtu plašākas ārējas kopienas akceptu vai otrādi – ārējās profesionālās kopienas atzinības meklējumi tiek īstenoti kā ceļš iegūt statusu organizācijas mērogā. Tas ir apzināti veikts identitātes menedžments.

Identitātes menedžments dinamiski salāgojas ar citu procesu - identitātes regulēšanu, ko īsteno organizācijas formālā vara. No vienas puses, universitātei vēlama darbinieka identitāti pašlaik ietekmē „izdzīvošanas” situācija – tā izvirza priekšplānā pieticīgumu, pacietību, savaldību un samierināšanos. No otras puses, vismaz ārējo leģitimēšanas darbību kontekstā joprojām svarīga ir akadēmiskā izcilība un novitāte, arī spēja radīt augstskolu tirgū konkurētspējīgu zināšanu produktu. Tas paredz zināmu iniciatīvu, spēju uzņemties risku, nesamierināties ar esošo. Šādi identitātes regulēšanā ir zināms pretrunīgums. Vienlaikus formālās varas rīku arsenāls identitāšu ietekmēšanā ir relatīvi pieticīgs – par šādiem var tikt uzskatīti centieni apvaldīt darbinieku pārmērīgas emocijas (subjektivitātes menedžments, kas raksturo varu kā „maigu”), paust simbolisku atzinību (fakultātes atzinības raksti u.c.) un – retākos gadījumos – piedāvāt arī nelielus finanšu stimulus. Identitāšu regulēšanas paņēmiens ir arī slodžu pārdale.

Promocijas darbā identitāte skatīta kā dinamiska sociāla konstrukcija, kur ikviena mijiedarbe (līdzdalība kopienas praksēs) var apstiprināt vai apšaubīt indivīdam nozīmīgu identitātes aspektu. Piemēram, citi mijiedarbes dalībnieki var izturēties pret inovatoru kā nekompetentu, cieņu nenopelnījušu vai neatbilstošu kopienas uzvedības normām. Tādējādi AVI virzīšanai ir arī noteiktas „izmaksas”, piemēram, frustrācija, ko piedzīvo citu kopienas dalībnieku demonstrētās neuzticēšanās, augstprātības, nepieņemšanas dēļ. Līdz ar to ikdienas līdzdalībā tiek atzīmēts

„cīņas” elements, ko indivīds var uzskatīt par pieņemamu tikai līdz kādai robežai. Inovatora identitāti negatīvi ietekmē arī kompromisi ar kvalitāti, ko jo īpaši var prasīt studiju programmu īstenošana.

Lai gan daudzos gadījumos AVI virzīšana ir sekmīga, var secināt arī to, ka reizēm aktīvākie indivīdi pamet akadēmisko vidi (piemēram, daži „aizpeldējuši dziļākos ūdeņos” vai „nemierīgie dodas prom”). Arī nosacīti inkrementāla inovācija var prasīt komplicētus salāgojumus ar tik plašu aģentu loku, ka tās īstenošana kļūst par nopietnu izaicinājumu inovācijas rosinātājiem, prasa pieņemt mijiedarbes, kuras nav savienojamas ar inovatora vēlamo identitāti. Daļā gadījumu inovatori to atrisina, pārceļot ideju īstenošanu organizatoriskā hibrīdā vai pat pilnīgi neatkarīgā veidojumā, vai dziļas nesavienojamības gadījumos - atstājot akadēmisko vidi pavisam. Autore skaidro to ar neiespējamību būtiskos aspektos savienot tādu identitāti, ko tiecas piedēvēt organizācija (un kam pieprasa velēt laiku) un to, ko vēlas kultivēt pats inovators.

### **Secinājumu teorētiskais piensums**

Piederība vairākām kopienām un dažādu identitāšu situatīva savienošana ir plašāk pētīta nacionālās identitātes kontekstā (piemēram, Latvijā – Tautas attīstības pārskatā par nacionālo identitāti 2010./2011. B. Zepas un E. Kļaves redakcijā). Akadēmiskās vides pētniecībā šis aspekts skarts retāk, lai gan ir kļuvis aktuāls saistībā ar zinātnes komercializācijas izaicinājumiem „tradicionālajām vērtībām” (Deem et al 2007; Lam 2010; May 2005; Trowler 2001). Kopumā literatūrā par akadēmisko vidi ir tendence akcentēt pretnostatījumus (akadēmiskā vs. menedžeriskā u.c.), lai gan tiek atzīmēts arī zināms „bilingvālisms” (skat. Lam 2010; Trowler 2001). Promocijas darbā vairāk īpaši akcentētas gradācijas, hibrīdi un identitāšu savienošanas menedžments.

Savukārt inovāciju virzīšanas iznākumu ietekme uz inovatoru identitāti literatūrā ir pētīta visai maz (Janssen 2006); tādējādi promocijas darba piensums ir dažu būtisku identitātes „izmaksu” aspektu identificēšana akadēmiskajā vidē.

### **Promocijas darba piensuma apkopojums:**

- AVI daudzveidības identificēšana un analīze, jo līdzšinējā literatūrā parasti atrodama analīze tikai par specifisku universitātes lomu: inovācijas studiju procesā, pētniecībā un rezultātu izplatīšanā, vai sabiedriskajā iesaistē.
- Sistemātiska AVI analīze gan mijiedarbēs ar strukturālo varu, gan neformālām, bet ietekmīgām profesionālajām kopienām, trīs atšķirīgu AVI virzīšanas modeļu identificēšana.
- Inovācijas leģitimēšanas stratēģisko paņēmieni identificēšana akadēmiskajā vidē.



- Formālās varas neviennozīmīgās un daudzveidīgās lomas demonstrēšana AVI virzīšanā. Tas saistāms ar vienlaicīgu piederību ne tikai administrācijai, bet arī profesionālajam (zinātnes disciplīnas, studiju programmas u.c.) kopienām. Lielāku pretestību inovācijām, kas maina ierasto lomu sadalījumu vai piedāvā atšķirīgu attiecību loģiku u.c., var sagaidīt no profesionālās kopienas, nevis formālās varas. Potenciālas profesionālās kopienas pretestības pārvarēšanā formālās varas pārstāvji var kļūt par inovatoru sabiedrotajiem (lai gan iespējams arī otrāds atbalsta virziens).
- Dažādu AVI virzīšanā iegūstamu zināšanu veidu sasaiste ar atšķirīgiem AVI virzīšanas modeļiem, un tādējādi nozīmju saskaņošanas kā situatīvās mācīšanās teorijas galvenā procesa niansētāka izstrāde
- Universitātes īstenotā identitāšu regulējuma pretrunīgo ieviržu identificēšana, AVI virzīšanas izmaksu identificēšana attiecībā uz inovatoru identitāti.

### **Situatīvās mācīšanās teorijas noderīgums izvirzītā pētnieciskā jautājuma analīzei**

Aurore secina, ka izvēlētā teorētiskā bāze bijusi piemērota un auglīga. Pirmkārt, tā ļāvusi teorētiski interpretēt AVI virzīšanas procesu kā dinamisku nozīmju salāgošanas procesu. Otrkārt, tā ļāvusi saistīt nozīmju salāgošanu starp aģentiem, virzīšanas procesa interpretēšanu no indivīda puses un procesa ietekmi uz identitāti, identificēt niansētus līdzdalības slāņus (līdzdalības dziļuma jēdziens) un to saikni ar piederību. Treškārt, situatīvās mācīšanās teorijas izmantošana ļāvusi skatīt sadarbības veidošanu ne tikai organizācijas noteikumu un pakļautības attiecību aspektā, bet arī kopienu griezumā (skatot formālo pozīciju ieņēmējus arī kā kopienu dalībniekus), kas ļauj iegūt daudzpusīgāku skatījumu uz virzīšanas procesu – ne tikai tā kopīgumu, bet arī pretrunīgumu. Virzīšanas modeļu izveidē noderīga bija situatīvās mācīšanās teorijas papildināšana ar mikro-institucionālisma skatījumu uz leģitimitātes veidošanu.

Daži teorijas aspekti līdzšinējā situatīvās mācīšanās literatūrā bija izstrādāti maz. Autore vēlas īpaši atzīmēt zināšanu saikni ar līdzdalību un varu. Lai gan situatīvās mācīšanās teorija skaidri saista līdzdalības iespējas ar zināšanu ieguvī (zināšanas ir tas, ko iegūst līdzdalībā un kas padara iespējamu līdzdalību), tā nesaista līdzdalībā iegūstamās zināšanas ar varas jēdzienu. Savukārt autore sliecas piekrist skatījumam (Coopey 2005; Lawrence et al 2005), ka zināšanas ir būtisks indivīda (t. sk. inovācijas rosinātāja) varas resurss, jo ļauj ietekmēt citus prakses dalībniekus. Tādējādi formālās varas aspekts pētījumā varēja tikt papildināts arī ar indivīdu zināšanu varas identificēšanu.

Otra relatīvi mazāk izstrādāta teorijas joma ir identitātes konstruēšanas process (Handley et al 2006). Vērtīgais līdzdalības personīgā dziļuma jēdziens nav guvis plašāku izplatību; bez tam, tas neskata līdzdalības „izmaksas”. Lai gan Leiva un Vengers jau sākotnējā tekstā norādīja, ka

negūstot iespēju kļūt par meistarību identitātes īpašniekiem, prakses kopienas dalībnieki var atstāt kopienu, tālāk šī ideja nav skatīta. Tādējādi promocijas darba pienesums situatīvās mācīšanās teorijai ir identitātes „izmaksu”, organizācijas iekšēji pretrunīgā *identitātes regulējuma* iespēju, inovatoru proaktīvā identitātes menedžmenta analīze akadēmiskās vides kontekstā.

Autore atzīmē, ka teorētiskās nepilnības palīdzēja pārvarēt **metodoloģiskā** pieeja – konstrukcionisma datu pamatojuma pieeja, kas ļāva identificēt trūkstošās saiknes un iegūt daudz niansētāku skatījumu, nekā tas būtu iespējams, testējot iepriekš izveidotu teorētisku shēmu.

Promocijas darbs ir parādījis vairākus gan teorētiski, gan praktiski noderīgus nākotnes pētījumu virzienus. Pirmkārt, autore tos saista ar līdzdalības (personīgā) dziļuma jēdzienu, kas savieno rīcību un identitāti, un ļautu dziļāk analizēt AVI iniciatoru un virzītāju ieguvumus un izmaksas attiecībā uz identitāti un piederību. Otrkārt, būtu vērtīgi dziļāk analizēt tās iniciatīvas, kas nav guvušas profesionālās kopienas atbalstu un nav tapušas īstenotas, kā arī tās, kas īstenotas ārpus universitātes, paralēlos vai hibrīdos veidojumos. Nepieciešams noskaidrot, kādi šķēršļi pastāv šādu hibrīdu veidojumu sekmīgākā integrēšanā universitātes sistēmā, nemazinot to autonomijas priekšrocības, bet izmantojot tur radītos inovatīvos risinājumus.

Treškārt, promocijas darbā atklājās virkne īpatnību, kas raksturīgas jauno zinātnieku ienākšanai un darbībai dažāda tipa inovāciju virzīšanā un īstenošanā. Šis temats ir plašākas izpētes vērts.

## Pateicības

Par promocijas darba paveikšanu esmu pirmkārt parādā pateicību zinātniskajam vadītājam prof. Tālim Tisenkopfam, kurš uzticējās manai spējai īstenot šo darbu, atbalstīja manus pētnieciskos meklējumus, un radīja iespējas socioloģiska pētījuma veikšanas prasmju paātrinātai pilnveidei. Esmu dziļi pateicīga arī citiem SZF Socioloģijas nodaļas profesoriem, kuri vairāku gadu gaitā saudzīgi, bet arī tieši un principiāli komentēja manus visai miglainos sākotnējos uzmetumus. Tas palīdzēja turēt latīņu augstāk, nekā es pati būtu spējusi.

Nenovērtējamu atbalstu un pleca izjūtu man snieguši grāda pretendenti un jaunie zinātnieki no dažādām institūcijām, nesavtīgi daloties gan ar tehniskām, gan teorētiskām, gan valodnieciskām zināšanām. Īpašs paldies Andai Ādamsoni-Fiskovičai, Miķelim Grīviņam, Sandrai Šūmanei, kas palīdzēja tikt pāri lielākajiem celmiem. Paldies arī bijušajiem SPPI kolēģiem – Anetei Skrastiņai un Nilam Muižniekam – par ticību, ka es to spēšu, un entuziasmu.

Šis darbs nebūtu paveikts arī bez manas māsas, māsasdēla, draugu un vecāku nemainīgās pārliecības, ka es to varu. Tehnisku atbalstu mentālā un fiziskā līdzsvara saglabāšanā snieguši arī daži profesionāļi, un tas bija vērtīgi.

Īpaša vieta šajā uzskaitījumā ir kaķim Kitenam, kurš gan droši vien neizlasīs šo vēstījumu, tomēr grūtos brīžos ļoti palīdzēja ar savu diskrēto klātbūtni.

### Avoti un literatūra:

1. Adamsone-Fiskovica A., Kristapsons J., Tjunina E., Ulnicane-Ozolina I. (2009). Moving beyond Teaching and Research: Economic and Social Tasks of Universities in Latvia. In: *Science and Public Policy*. 36 (2): 133–137.
2. Adamsone-Fiskovica A., Kristapsons J., Tjunina E., Ulnicane-Ozolina I. (2011) "Latvia: Repositioning of academic institutions in a catching-up country". In: *Universities in transition: The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*, Göransson, B. and Brundenius, C. (eds.): 219-246. Springer, IDRC.
3. Alange S., Jacobsson S., Jarnehammar A. (1998) Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations. In *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol 10, Nr. 1.
4. Alvesson M. and Willmott H. (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies* Volume 39, Issue 5, pages 619–644
5. Amin A., Roberts J., eds. (2008a) *Community, Economic Creativity, and Organization*. Oxford University Press.
6. Amin A., Roberts. J. (2008b) Knowing in action: Beyond communities of practice, *Research Policy* 37: 53–369
7. Auers D. (2008). The Globalization of Higher Education Institutions in Latvia". In: *Latvijas 2020. Nākotnes izaicinājumi sabiedrībai un valstij*. Ozoliņa, Ž., Ulnicāne-Ozoliņa, I. (zin. red.). Rīga: LU Akadēmiskais apgāds.
8. Barnett R. (1999). Reconfiguring the University. In: *Higher Education Reformed*. Scott, P. (ed.). London: Falmer Press.
9. Barnett R. (2000). University knowledge in an age of supercomplexity. In: *Higher Education*. 40: 409–422.
10. Becher T., Trowler, P. (2001). *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of Discipline*. Open University Press.
11. Bechky B.A. (2003) Sharing meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. In *Organisation Science*, Vol. 14, Nr.3, pp.312 – 330.
12. Benford R.D., Snow D.A. (2000) Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. In *Annual Review of Sociology*, Vol 26, pp. 611-639.

13. Benneworth P., Sanderson A. (2009). The Regional Engagement of Universities: Building Capacity in a Sparse Innovation Environment. In: *Higher Education Management and Policy*. Vol. 21/1: 131–148.
14. Benneworth P., Conway G., Younger P. (2009). *Characterising Modes of University Engagement with Wider Society. A Literature Review and Survey of Best Practices*. Newcastle-Upon-Tyne: Office of the Pro-Vice-Chancellor (Engagement), Newcastle University
15. Berger P., Luckmann T. (1966), *Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, NY: Anchor Books.
16. Bite D., Paula L., Kronberga G. (2011) Sadarbības modeļi zināšanu un tehnoloģiju pārnēsē Latvijas Lauksaimniecības universitātē. Tisenkopfs T., Bela B., Kunda I. (red.) *Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe*, Zinātne, Rīga, 252-297 lpp.
17. Blackler F., McDonald S. (2002) Power, mastery and organizational learning, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, issue 6: 833-852
18. Blackmore P, Kandiko C.B. (2011) Motivation in academic life: a prestige economy, *Research in Post-Compulsory Education* Vol. 16, No. 4: 399-411
19. Bok D. (2004). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton University Press.
20. Boonstra J., Gravenhorst K. (1998) Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 7 No. 2
21. Borins S. (2002) Leadership and innovation in the public sector, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, issue 8: 467-476
22. Brikše I. (2011) Melna kaķa ķeršana tumšā istabā? Augstākā izglītības reformu dienas kārtība un rāmējumi publiskajā telpā, Tisenkopfs T., Bela B., Kunda I. (red.) *Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe*, Zinātne, Rīga, 208-233 lpp.
23. Brint S., Karabel J. (1991) Institutional origins and Transformations: the Case of American Community Colleges, in Powell W., DiMaggio P.J. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago press, Chicago: 337-360
24. Brown A.D., Lewis M.A. (2011) Identities, Discipline and Routines. *Organization Studies*, Vol 32 No. 7, p. 871-895.
25. Brown A.D., Kornberger M, Clegg S., Carter C (2010) „Invisible walls” and „silent architectures”: A case study of power relations in an architecture firm. *Human Relations* Vol. 63 No. 4, p. 525-549.

26. Brunori G., Berti G., Klerkx L., Tisenkopfs T., Roep D. (2011) *Learning and Innovation Networks for Sustainable Agriculture: a Conceptual Framework*. Brussels: Solinsa.
27. Carter C, Scarbrough H. (2001) Regimes of Knowledge, Stories of Power: A Treatise on Knowledge Management. *Creativity and Innovation Management* Vol. 10 No. 3.
28. Charmaz K (2000) Grounded theory: objectivist and constructivist methods, in Denzin, N. & Lincoln, Y.S, (eds.) *Handbook of qualitative research, 2nd ed.*: 509-536. Thousand Oaks, CA: Sage
29. Clark B. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, IAU Press : Elsevier Science: 163 pp.
30. Contu A., Willmott H. (2003) Re-Embedding Situatedness: the Importance of Power Relations in Learning Theory. In *Organisation Science*, Vol. 14 Nr. 3, pp. 282-296.
31. Coopey J., Burgoyne J. (2000) Politics and Organizational Learning. *Journal of Management Studies* Vol. 37, No. 6.
32. Coopey J. (1995) The Learning Organization, Power, Politics and Ideology. *Management Learning*, Vol. 26, No. 2, p. 193-213.
33. Courpasson D. (2000) Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureacracies. *Organization Studies*, Vol. 21 No. 1, p. 141-161.
34. Chreim S. (2006) Managerial Frames and Institutional Discourses of Change: Employee Appropriation and Resistance. *Organization Studies*, Vol. 27, No. 9, p. 1261-1287.
35. Clegg S., Courpasson D. and Phillips N (2006) *Power and Organizations*. Sage Los Angeles: 457 p.
36. Clegg S.R., Hardy C. (2006) Some Dare Call it Power, in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T., Nord W.R. (eds.) *The SAGE Handbook of Organization Studies*, SAGE, 920 p.
37. Creplet F, Dupoueta O., Kerna F., Mehmanpazirb B., Munier F. (2001) Consultants and experts in management consulting firms, *Research Policy* 30: 1517–1535
38. Cummings R. et al. (2005). Middle-Out Approaches to Reform of University Teaching and Learning: Champions Striding between the Top-Down and Bottom-Up Approaches. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*. Vol. 6, No 1: 1-18.
39. Currie, G. Suhomlinova, O. (2006), The Impact of Institutional Forces Upon Knowledge Sharing in the UK NHS: The Triumph of Professional Power and the Inconsistency of Policy. *Public Administration*, 84: 1–30.
40. Davies, S. R. (2009). Doing Dialogue: Genre and Flexibility in Public Engagement with Science. In: *Science as Culture*. Vol. 18. 4: 397–416, 397–416.

41. Deem R. (1998) „New Managerialism” and Higher Education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, Vol. 8, No.1.
42. Deem R., Hillyard S., Reed M.(2007) *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism*. Oxford University Press USA
43. Delanty G. (2001). *Challenging Knowledge*. The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
44. Dombrovskis V. (2009) *Vai viss ir kārtībā ar augstāko izglītību Latvijā?* [tiešsaiste]. Ziņojuma teksts Stratēģiskās analīzes komisijas mājaslapā [skatīts 03.11.2011.]. Pieejams: <http://www.saki.lv/sanalk/zinojumi/598-vai-viss-ir-kartiba-ar-augstako-izglitibu-latvija>.
45. Duguid P. (2006) What TALKING Tells Us. In *Organisation Studies* Vol 27 nr. 12.
46. Duke C. (2008). University Engagement: Avoidable Confusion and Inescapable Contradiction. In: *Higher Education Management and Policy*. Vol. 20./2
47. Etzkowitz H, Leydesdorff L. (2000) The dynamics of innovation: From National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations, *Research Policy* 29: 109-123
48. European University Association (January 2011) *Impact of the economic crisis on European universities* (tiešsaiste), pieejams: [http://www.eua.be/Libraries/Newsletter/Economic\\_monitoringJanuary2011final.sflb.as.hx](http://www.eua.be/Libraries/Newsletter/Economic_monitoringJanuary2011final.sflb.as.hx)
49. Ferguson, J.E., Huysman, M.H. & Soekijad, M. (2010). Mission-based communities as negotiated orders. In *Proceedings of the International Conference on Organizational Learning 2010*. Boston, US: OLKC.
50. Filion N., Rudolph H. (1999) *Power, Control and Organizational Learning*. Discussion paper FS I-99-104, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (tiešsaiste), pieejams [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12616/ssoar-1999-filion\\_et\\_al-power.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12616/ssoar-1999-filion_et_al-power.pdf?sequence=1)
51. Findlow S. (2008) Accountability and innovation in higher education: a disabling tension? *Studies in Higher Education* Vol. 33, No. 3, 313-329
52. Fiol M.C. (1994) Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. In *Organization Science*, Vol. 5, Nr.3.
53. Fisher K. (1997) Locating Frames in the Discursive Universe. In *Sociological Research Online*, vol. 2, nr.3.

54. Flyvbjerg B. (2006) Five Misunderstandings About Case Study Research, *Qualitative Inquiry* Vol. 12, No. 2: 219-245
55. Fonseca J. (2001) *Complexity and Innovation in Organisations*. Routledge.
56. Fried J. (2006). Higher Education Governance in Europe: Autonomy, Ownership and Accountability: a Review of the Literature. In: *Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces*. Kohler, J., Huber, J. (eds.). Council of Europe Publishing.
57. Fuller A., Hodkinson H., Hodkinson P, Unwin L. (2005) Learning as peripheral participation in communities of practice: a reassessment of key concepts in workplace learning, *British Educational Research Journal* Vol. 31, No. 1: 49-68
58. Geels F.W. and Schot J. (2007) Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36, p. 399-417.
59. Gibbons M, Limoges C., Nowotny H, Schwartzman S., Scott P. (1994). *The New Production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.
60. Gioia D.A. et al (1994) Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. In *Organization Science*, Vol. 5, Nr. 3.
61. Godfrey L, Funke, N, Mbizvo C. (2010). Bridging the Science-Policy Interface: a New era for South African Research and the Role of Knowledge Brokering. In: *South African Journal of Science*. Vol. 106. 5/6: 1–8.
62. Goffman E. (1974) *Frame Analysis: An Essey on the Organization of Experience*. Harper and Row, London.
63. Golubeva M. (2008) Starp attīstību un pašizolāciju: humanitāro zinātņu katedras Igaunijā un Latvijā izdzīvošanas stratēģiju meklējumos [tiešsaiste]. Portāls politika.lv [skatīts 03.11.2011.]. Pieejams: [http://www.politika.lv/temas/izglitiba\\_un\\_nodarbinatiba/17009/](http://www.politika.lv/temas/izglitiba_un_nodarbinatiba/17009/).
64. Gordon R., Kornberger M and Clegg S. (2009) Power, rationality and legitimacy in public organizations. *Public Administration*, vol. 87, No. 1, p. 15-34.
65. Grabher G. (2004) Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies, *Organization Studies* 25(9): 1491–1514
66. Grundmann R. (2001) Organisations, Networks, and Learning: A Sociological View, in Jones O., Conway S., Steward F., eds. *Social Interaction and Organisational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks*. World Scientific Publishing Company.
67. Hamilton N. (2006) Faculty Professionalism: Failures of Socialization and the Road to Loss of Professional Autonomy. *Liberal Education*, Fall 2006 issue.



68. Handley K., Sturdy A., Fincham R., Clark T., (2006) Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. In *Journal of Management Studies* Vol 43 Nr.3.
69. Hannan A. and Silver H. (2000) *Innovating in Higher Education: Teaching, Learning and Institutional Cultures*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 173 pp.
70. Harding A. (ed.) (2007) *Bright Satanic Mills: Universities, Regional Development and the Knowledge Economy*. Ashgate Publishing, Abingdon.
71. Harloe M., Perry B. (2004). Universities, Localities and Regional Development: the Emergence of the Mode 2 University? In: *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 28 (1): 212–223.
72. Hartley J. (2005) Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public money and management*, January issue
73. Hislop D. et al (1998) *Networks, Knowledge and Power: decision-making politics and the process of innovation*. Paper submitted to 1st International Conference on Critical Management Studies, University of Manchester.
74. Hodkinson HD, Hodkinson PM (2004) Rethinking the concept of community of practice in relation to schoolteachers' workplace learning, *International Journal of training and development*. 8.1: 21-31.
75. Hooker C. (2003). Science: legendary, Academic – and Post-Academic? In: *Minerva*. 41: 71–81.
76. Huggins R., Jones M., Upton S. (2008) Universities as drivers of knowledge-based regional development: a triple helix analysis of Wales. In: *Int. J. Innovation and Regional Development*. Vol. 1. 1: 24–47.
77. Jacob M., Hellstrom T. (2003) Organising the Academy: New Organisational Forms and the Future of the University. In *Higher Education Quarterly*, Vol 57, Nr. 1, pp.48 – 66.
78. Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 347-364.
79. Jongbloed, B, Enders J, Salerno C. (2008). Higher Education and its Communities: Interconnections, Interdependencies and a research agenda. In: *Higher Education*. 56: 303–324.
80. Kezar A. (2012) Bottom-up/Top down Leadership: Contradictions or Hidden Phenomenon, *The Journal of Higher Education*, Vol. 83, No. 5.

81. Kezar A., Gallant T.B., Lester J. (2011) Everyday people making a difference on college campuses: the tempered grassroots leadership tactics of faculty and staff, *Studies in Higher Education* Vol. 36, No. 2: 129–151
82. Krūmiņš G., Brencē I (2013) *Jauno zinātnieku intgerācija augstskolās*, VIAA, Rīga
83. Kunda I., Muižnieks N.(2012) Sociālo un humanitāro zinātņu “resursu pīrāgs”: vai ir pamats gaidīt strauju nozares attīstību? in Muravska T., Ozoliņa Ž. (red.) *Starpdisciplināritāte sociālajās zinātnēs: vai tā sniedz atbildes uz mūsdienu izaicinājumiem augstākajā izglītībā un pētniecībā?*, LU Akadēmiskais apgāds
84. Kūle M. (2008) “Par humanitāro un sociālo zinātņu specifiku”, Zinātnes Vēstnesis, 2008. Publicēts Latvijas Zinātņu akadēmijas mājas lapā: [http://www.lza.lv/index.php?option=com\\_content&task=view&id=128&Itemid=266](http://www.lza.lv/index.php?option=com_content&task=view&id=128&Itemid=266)
85. Laluevein J (2010) Parents, Teachers and the “Community of Practice”, *The Qualitative Report* Volume 15 Number 1: 176-196
86. Lathlean J, le May A. (2002) Communities of practice: an opportunity for interagency working, *Journal of Clinical Nursing* 2002; 11: 394–398
87. Lave J. and Wenger E. (1991) *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge University Press, Cambridge, 138 p.
88. Lam A. (2010). From Ivory Tower traditionalists to Entrepreneurial Scientists? Academic Scientists in Fuzzy University-Industry Boundaries. In: *Social Studies of Science*. 40/2: 307–340.
89. LaPalombara J. (2001) Power and Politics in Organisations: Public and Private Sector Comparisons in M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child and I. Nonaka, (eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, pp. 137–61. Oxford: Oxford University Press.
90. Lawrence T.B. et al (2005) The Politics of organizational learning: integrating power into the framework. *Academy of Management Review* Vol. 30, No. 1, p. 180-191.
91. Lester J., Kezar A. (2012) Faculty grassroots leadership: Making the invisible visible, *The Journal of the Professoriate*
92. Lindkvist L. (2005), Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*, 42: 1189–1210.
93. Lueddeke G.R. (1999) Toward a Constructivist Framework for Guiding Change and Innovation in Higher Education. In *The Journal of Higher Education*, Vol 70, Nr.3.

94. Lukes S. (2004) *Power: a radical view*. Palgrave Macmillan, 2nd. Edition: 200 pp.
95. Macfarlane, B. (2005). Placing Service in Academic Life. In: Barnett, R. (ed.). *Reshaping the University: New Relationships Between Research, Scholarship and Teaching*. Berkshire, GBR: McGraw-Hill Education.
96. Marginson S. (2007). University mission and identity for a post-public era. In: *Higher Education Research and Development*. Vol. 26 (1): 117–131.
97. May T. (2005). Transformation in Academic Production: Content, Context and Consequence. In: *European Journal of Social Theory* 8 (2): 193–209.
98. McKenzie J., Alexander S., Harper C., Anderson S. (2005) *Dissemination, Adoption and Adaptation of Project Innovations in Higher Education*. University of Technology Sydney. Available at University of Technology Sydney Publications <http://epress.lib.uts.edu.au/research/handle/10453/12236> (last accessed on 14.05.2012.)
99. McNall, M, Reed, C. S., Brown, R., Allen, A. (2009). Brokering Community-University Engagement. In: *Innovative Higher Education*. 33: 317–331.
100. Mejlgaard N. (2009). The Trajectory of Scientific Citizenship in Denmark: changing balances between public competence and public participation. In: *Science and Public Policy*. 36 (6): 483–496.
101. Messner M., Clegg S. And Kornberger M (2008) Critical practices in organizations. *Journal of Management Inquiry* Vol 17 No.2, 68-82.
102. Meyer J.W. (2008) Reflections on Institutional Theories of Organisations, in Greenwood R., Oliver C., Suddaby R., Sahlin-Andersson K., eds *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications Ltd.
103. Muižnieks I. (2007). Universitāte Latvijā: ceļā uz zināšanu sabiedrību. In: *Zinātne, pētniecība un inovācija Latvijas izaugsmei*. Stratēģiskās analīzes komisija, Zinātniski pētnieciskie raksti. 3(14). Rīga: Zinātne. 189.–208 lpp.
104. Muižnieks I. (2009). Krīze un Latvijas akadēmijas nākotnes izredzes.” *Akadēmiskā dzīve* Nr. 46, Latvijas Universitāte
105. Muller J. (2000). *Reclaiming Knowledge: Social Theory, Curriculum and Education Policy*. Florence, KY, USA: Routledge.
106. Neave G. (2006). Redefining the Social Contract. In: *Higher Education Policy*. Vol. 19. 269–286.
107. Oborn E., Dawson S. (2010) Knowledge and practice in multidisciplinary teams: Struggle, accomodation and privilege. *Human relations* 63 (12): 1835 - 1857
108. OECD/IMHE 2008. *Guidelines for the self-evaluation report 2008-2010. Review of higher education institutions in regional development*. OECD/IMHE, Paris.

109. Pearce C.L., Conger J.A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, SAGE Publications, 330 p.
110. Peter M., Olssen M. (2005). Useful Knowledge: Redefining Research and Teaching in the Learning Economy. In: Barnett, R. (ed.). *Reshaping the University: New Relationships Between Research, Scholarship and Teaching*. Berkshire, GBR: McGraw-Hill Education.
111. Roades G., Slaughter S. (1997) Academic Capitalism, Managed Professionals, and Supply-Side Higher Education, *Social Text*, No. 51, Academic Labor : 9-38
112. Robertson M, Scarbrough H, Swan J (2003) . Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects. *Organization Studies* Vol. 24, (6) 831-857.
113. Rogers E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
114. Rothblatt S. (1999). A Connecticut Yankee? An Unlikely Historical Scenario. In: Scott, P. (ed.) *Higher Education Reformed*. London: Falmer Press.
115. Rowland S. (2006). *Enquiring University*. Buckingham: Open University Press.
116. Sahin I, Thompson A (2006) Using Rogers' Theory to Interpret Instructional Computer Use by COE Faculty, *Journal of Research on Technology in Education* Vol. 81
117. Scarbrough H. (ed.) (1996) *The Management of Expertise*. Blackwell, Oxford
118. Schmid E.K., Landberg K. (2007) Academic Autonomy in a Rapidly Changing Higher Education Framework, *European Education*, vol. 39, no. 4: 80–94.
119. Scott P. (ed.) (1999). *Higher Education Reformed*. London: Falmer Press.
120. Seyfang G. and Smith A. (2007) Grassroots Innovations for Sustainable Development: towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, Vol. 16, No. 4, p. 584-603.
121. Shattock M. (2008) *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy: Diversification and Organizational Change in European Higher Education*. Open University Press
122. Shinn T. (2002). The Triple Helix and New production of Knowledge: Prepackaged Thinking on Science and Technology. In: *Social Studies of Science*. Vol. 32. 599–614.
123. Silver H., Hannan A. And English S. (1997) „Innovation”: questions of boundary. ESRC Learning Society Programme Working paper Nr. 2.
124. Snow D.A., Benford R.D. (1986) Frame Alignment Process, Micromobilization, and Movement Participation. In *American Sociological Review*, Vol. 51, Nr. 4, pp. 464-481.
125. Soares V. M. (2006). The Objectives of and Expectations Towards Higher Education in the Changed Societal Context: an Overview. In: Kohler, J., Huber, J. (eds.). *Higher*

- Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces*. Council of Europe Publishing.
126. Sorlin S., Vessuri P. (2006). *Knowledge Society vs. Knowledge Economy: Knowledge, Power and Politics*. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan.
  127. Stein D. (2004). *Byuing in or selling out? The Commercialization of the American Research University*. Rutgers University Press.
  128. Stensaker B., Norgard J.D. (2001) Innovation and Isomorphism: A case-study of University identity Struggle 1969-1999. *Higher Education* Issue 42, pp. 473-492.
  129. Strang D., Meyer J.W. (1993) Institutional Conditions for Diffusion. In *Theory and Society*, Vol 222, Nr. 4, pp.487 – 511.
  130. Suchman L., Bishop L. (1999) *Problematizing „ Innovation” as a Critical Project*. A paper presented at the conference on Critical Management Studies, University of Manchester.
  131. Suchman M. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3: 571-610.
  132. Swan J., Scarbrough H. (2005) The politics of networked innovation. *Human Relations* Vol. 58, No. 7, p. 913-943.
  133. Swan J., Scarbrough H., Robertson M. (2002) The Construction of 'Communities of Practice' in the Management of Innovation, *Management Learning* 2002; 33; 477
  134. Swidler A., Arditti J. (1994) The New Sociology of Knowledge. In *Annual Review of Sociology*.
  135. Tabuns A. (2009) Sociālās zināšanas kā slogs? [tiešsaiste]. Portāls delfi.lv. Pieejams: <http://www.delfi.lv/news/comment/comment/aivars-tabuns-socialas-zinasanas-ka-slogs.d?id=28294383>
  136. Tabuns A. (2004) Jezgā skrienošā piezīmes [tiešsaiste]. Diena, 2004. gada 24. janvāris. Pieejams <http://www.diena.lv/arhivs/jezga-skrejosa-piezimes-11901918>
  137. Tannen D. (ed.) (1993) *Framing in Discourse*. Oxford University Press, New York, Oxford.
  138. Tannen D., Wallat C. (1987) Interactive Frames and Knowledge Schemas in Interaction: Examples from a Medical Examination/Interview. In *Social Psychology Quarterly*, Vol. 50, nr.2. pp. 205 – 216.
  139. Tight M. (2003). *Researching Higher Education: Issues and Approaches*. Berkshire, GBR: McGraw Education.
  140. Tisenkopfs T., Kunda I., Šūmane S., Brunori G., Curry N., Moschitz H. (2014) *Report on the revised conceptual framework. Learning and innovation in networks for*

*sustainable agriculture*. Available at

[//www.solinsa.org/fileadmin/Files/deliverables/D8.1\\_Revised\\_Conceptual\\_Framework\\_web.pdf](http://www.solinsa.org/fileadmin/Files/deliverables/D8.1_Revised_Conceptual_Framework_web.pdf)

141. Tisenkopfs T., Bela B. and Kunda I., eds. (2011) *Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe.* „Zinātne”, Rīga
142. Trowler P. (2001) Captured by the Discourse? The Socially Constitutive Power of New Higher Education Discourse in the UK. *Organization*. May 2001 vol. 8 no. 2, pp.183-201
143. Trowler P. , Knight P. (2000) Coming to Know in Higher Education: theorising faculty entry to new work contexts, *Higher Education Research & Development*, Vol. 19, No. 1
144. Van Der Duin P. et al (2007) The Cyclic Innovation Model: A New Challenge for Regional Approach to Innovation Systems? In *European Planning Studies* Vol. 15, Nr. 2.
145. Van Dijk, S. et al. (2011) Micro-Institutional Affordances and Strategies of Radical Innovation. In *Organization Studies*. Vol. 32 (11) 1485 – 1513 lpp.
146. Vermeulen P., Van Den Bosch F., Volberda H. (2007) Complex Incremental Product Innovation in Established Service Firms: A Micro-Organisational Perspective, *Organization Studies* Vol 28 (10): 1523–1546
147. Vorley T, Nelles J. (2008). (Re)Conceptualising the Academy: Institutional Development of and beyond the Third Mission. In: *Higher Education Management and Policy*. Vol. 20. 3: 119–135.
148. Weerts, D. J., Sandmann, L. R. (2010). Community Engagement and Boundary – Spanning Role at Research Universities. In: *The Journal of Higher Education*. Vol. 81. 6: 632–657.
149. Whitworth A. (2012) Invisible Success: Problems with grand technological innovation in higher education. *Computers and Education* issue 59, pp.145-155
150. Wenger E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University press.
151. Wisniewski R. (2000) The Averted Gaze. *Anthropology and Education Quarterly* Issue 31, Vol 1, pp.5-23.
152. Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010) Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2): 189-221.

153. Zgaga P. (2006). Reconsidering higher education governance. In: *Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces*. Kohler, J., Huber, J. (eds.). Council of Europe Publishing.
154. Ziman J. (2000). *Real Science: What it is and What it Means*. Cambridge: Cambridge University Press.

### **Politikas dokumenti un statistikas avoti**

155. Latvijas Lauksaimniecības universitāte (2007) Satversme. Pieejama: <http://www.llu.lv/?ri=392>
156. LU (2013) deklarācija „Par konkurētspējīgas augstākās izglītības sistēmas attīstības vadlīnijām” (tiešsaiste). Pieejams: <http://www.lu.lv/zinas/t/20082/>
157. Latvijas Zinātnes padome (b. g.) Komisijas [tiešsaiste]. Pieejams: [http://www.lzp.lv/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=122](http://www.lzp.lv/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=60&Itemid=122)
158. LR Centrālā statistikas pārvalde (2010) Zinātne – Galvenie rādītāji [tiešsaiste]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/zinatne-galvenie-raditaji-30423.html>
159. LR Centrālā statistikas pārvalde (2012) Izglītība – galvenie rādītāji. Pieejams: [http://www.csb.gov.lv/sites/default/files/publikacijas/zz\\_nr\\_23\\_izglitibas\\_iestades\\_2010\\_11\\_macibu\\_gada\\_sakuma.pdf](http://www.csb.gov.lv/sites/default/files/publikacijas/zz_nr_23_izglitibas_iestades_2010_11_macibu_gada_sakuma.pdf)
160. LR Finanšu ministrija (2007) Valsts stratēģiskais ietvardokuments [tiešsaiste]. Pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=478>
161. LR Izglītības un zinātnes ministrija (2011) Dati par bāzes finansējumu 2011. gadam [tiešsaiste]. Pieejams: [http://izm.izm.gov.lv/upload\\_file/Zinatne/BF\\_2011.pdf](http://izm.izm.gov.lv/upload_file/Zinatne/BF_2011.pdf)
162. LR Izglītības un zinātnes ministrija (2010) Informatīvais ziņojums par valsts nozīmes pētniecības centru noteikšanu, lai nodrošinātu resursu koncentrāciju un ES SF efektīvu ieguldījumu [tiešsaiste]. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/zinatne/7348.html>
163. LR Izglītības un zinātnes ministrija (2009) Ziņojums par izglītības un zinātnes situāciju Latvijā [tiešsaiste]. Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija, Nacionālā attīstības padome. Pieejams: <http://www.nap.lv/page/377>
164. Liepājas Universitāte (2008) Satversme. Pieejama: <http://www.liepu.lv/lv/172/satversme>
165. METRIS Report – Emerging Trends in Socio-economic Sciences and Humanities in Europe [tiešsaiste] (2009) European Commission, Research&Innovation – SSH,

Brussels [skatīts 03.11.2011.]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/reports\\_en.html](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/reports_en.html).

166. MK rīkojums Nr. 631 „Par Zinātnes un tehnoloģijas attīstības pamatnostādņem 2009. – 2013. gadam”, 2009. gada 16. septembris, [tiešsaiste]. Pieejams:

[www.likumi.lv/doc.php?id=197974](http://www.likumi.lv/doc.php?id=197974)

167. VĪAA, 1.1.1.2. akt. Valsts izglītības attīstības aģentūra, Zinātnes aktivitātes. 1.1.1.2. aktivitāte „Cilvēkresursu piesaiste zinātnei” [tiešsaiste]. Pieejams: [http://www.viaa.gov.lv/lat/strukturfondi/zinatne/zinatnes\\_apakhsad/?tl\\_id=363&tls\\_id=82](http://www.viaa.gov.lv/lat/strukturfondi/zinatne/zinatnes_apakhsad/?tl_id=363&tls_id=82)

168. VĪAA, 2.1.1.2. akt. Valsts izglītības attīstības aģentūra, Zinātnes aktivitātes, 2.1.1.2. aktivitāte „Atbalsts starptautiskās sadarbības projektiem zinātnē un tehnoloģijās” [tiešsaiste]. Pieejams:

[http://www.viaa.gov.lv/lat/strukturfondi/zinatne/zinatnes\\_apakhsad/?tl\\_id=360&tls\\_id=381](http://www.viaa.gov.lv/lat/strukturfondi/zinatne/zinatnes_apakhsad/?tl_id=360&tls_id=381)



## Pielikumi

### 1. pielikums: Informantu saraksts (hronoloģiskā secībā)

Nr. p.k.	Vārds, uzvārds	Amats	Organizācija	Intervijas datums
1.	Oskars Zīds	rektors	Liepājas Universitāte	24.02.2010.
2.	Ieva Ozola	zinātnes prorektore	Liepājas Universitāte	25.02.2010.; 14.06.2013.
3.	Māra Zeltiņa	dekāne	Liepājas Universitāte	24.02.2010.; 7.06.2012.; 15.03.2013.; 14.06.2013.
4.	Arturs Medveckis	SPC vadītājs, fakultātes Domes priekšsēdētājs	Liepājas Universitāte	25.02.2010.; 7.06.2012.; 14.06.2013.
5.	Dace Liepniece	Vides aizsardzības vecākā speciāliste	Liepājas pašvaldība	24.02.2010.;
6.	Ņina Petrauska	Mūžizglītības nodaļas vadītāja	Liepājas Universitāte	25.02.2010.
7.	Normunds Niedols	Valdes loceklis	Atkritumu apsaimniekošanas uzņēmums RAS	25.02.2010.
8.	Jānis Rimšāns	Matemātikas un IT institūta direktors	Liepājas Universitāte	25.02.2010.
9.	Aija Jaunskalže	direktore	Liepājas Novada fonds	25.02.2010.
10.	Daina Celma	Vadībzinātņu institūta direktore	Liepājas Universitāte	6.06.2012.
11.	Atis Egliņš-Eglītis	projektu daļas vadītājs, lektors	Liepājas Universitāte	28.01.2013.
12.	Meldra Gineite	doktorante	Liepājas Universitāte	28.01.2013.
13.	Santa Mazika	māksliniece, studiju programmas vadītāja	Liepājas Universitāte	29.01.2013., 15.03.2013.
14.	Anna Trapenciere	māksliniece, projektu vadītāja MPLab	Liepājas Universitāte	29.01.2013.; 14.03.2013.
15.	Zinta Gaile	dekāne	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	30.01.2013.
16.	Sandija Rivža	doktorante	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	30.01.2013.
17.	Evija Zača	doktorante	Latvijas Universitāte	1.02.2013.
18.	Zanda Gūtmane	dekāne, Senāta priekšsēdētāja	Liepājas universitāte	13.03.2013.
19.	Inese Leitāne	Studiju programmas vadītāja	Liepājas Universitāte	14.03.2013.; 14.06.2013.
20.	Ingus Palapis	vadītājs	Kurzemes Biznesa inkubators	15.03.2013.

21.	Egils Stalidzāns	asoc. profesors	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	21.03.2013.
22.	Ilze Stokmane	projektu daļas vadītāja, docente	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	25.03.2013.
23.	Sandra Muižniece-Brasava	TEPEK vadītāja, docente	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	25.03.2013.
24.	Kaspars Kampuss	asoc. profesors	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	25.02.2013.
25.	Kaspars Naglis-Liepa	doktorants	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	26.02.2013.
26.	Dace Šterne	jaunā zinātniece, tālākizglītības speciāliste	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	5.04.2013.
27.	Antra Bērziņa	lektore, tālākizglītības speciāliste	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	5.04.2013.
28.	Irina Pilvere	dekāne	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	5.04.2013.
29.	Uldis Iljins	dekāns	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	23.04.2013.
30.	Arnis Lēnerts	doktorants	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	23.04.2013.
31.	Aleksejs Zacepins	doktorants	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	15.05.2013.
32.	Ivars Mozga	jaunais zinātnieks	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	15.05.2013.
33.	Patriks Morevs	doktorants	Liepājas Universitāte	13.06.2013.
34.	Liene Romaņuka	lektore	Liepājas Universitāte	14.06.2013.

## 2. pielikums: AVI mikro-gadījumu saraksts

(gadījumi alfabēta secībā, iekavās loma, uz kuru attiecināms gadījums: S – studijas, P – pētniecība, KT-kopīgā telpa)

### **Liepājas Universitāte**

24 stundu pieejamība MPLab (S, P)

Absolventu klubs „Liepa” (S)

Biogāzes projekta izstrāde (Matemātikas zinātnes un IT institūts un RAS) (P)

Biznesa un organizāciju vadības studiju programma sadarbībā ar Bredas Universitāti (Nīderlande) (S)

Dabas pārvaldības un inženierijas studiju programmas izveide (S)

Dabas zinātņu un inženierijas studiju/pētniecības virziena atdalīšanās (S, P)

Datorspēle „Zaļais draugs” (S, P)

FabLab projekta izveide (P, KT)

Īstenoto ideju diena (S, KT)

KBI un noslēguma darbi vadībzinātņu studentiem (S, KT)

Kļūsti par uzņēmēju 5 dienās (KT)

Mācībspēku lasījumi par pilsētas personībām (KT)

Mācību maksas samazināšana ārvalstu studentiem Dabas zinātņu un inženierijas fakultātē (S)

MPLab sadarbība ar E-lab (S, P, KT)

Praktiķu un pētnieku ikgadējā sadarbības konference (P, KT)

Priekšlikumi par apkaimes attīstību (P)

Profesionālās projektu vadītāju studiju programmas izveides iecere (S)

Studiju kurss „Sociālie mediji” (S)

### **Latvijas Universitāte**

Starpdisciplinārā sociālo zinātņu studentu konference (S, P, KT)

### **Latvijas Lauksaimniecības universitāte**

*Bioenerģijas virziena attīstīšana* (studiju programma, pētniecības virziens) (S, P)

*Biosistēmu grupas izveide* (S, P)

Brīvpieejas zinātniskā žurnāla izveide (P)

Diskusija par studiju kvalitāti (S)

Informatīvā tējnīca (KT)

Inovatīvu pārtikas produktu izveide no ērkšķogām (P, KT)

Krūmmelleņu saimnieciskā potenciāla izpēte (P, KT)

Mobilitātes programmu izmantošana studentu praksēm (S)

SIA izveide biosistēmu jomas attīstīšanai (P)

Starpdisciplināri atjaunojamās enerģijas pētījumi (P, KT)

Starpdisciplinārs seminārs biosistēmu jomā (S, P)

Studiju kurss „Radošā ekonomika” (S, KT)

TEPEK iesaiste studiju procesā (S, P, KT)

Zirgkopības nozares un zirgu izmantošanas virzienu attīstība (no socioloģijas skatpunkta) (P, KT)

### 3. pielikums: Interviju jautājumu bloki (inovatori)

#### 1. Vispārīgi jautājumi

- Kas liekas inovācija Jūsu universitātes vai struktūrvienības kontekstā? (ko cilvēki uzskatītu par „jaunu”, par atšķirīgu no ierastā)? kāds piemērs?
- Vai runāšana par idejām un jaunām rīcības iniciatīvām ir ierasta parādība? (kur un ar ko runā) Kādā mērā vide ir atvērta, demokrātiska? AR ko Jūs visvairāk komunicējat ikdienā?
- Vai cilvēks iegūst papildus cieņu ar to, ka rosina un izdara kaut ko jaunu..?
- Par ko Jūsu universitātē vai struktūrvienībā cilvēki ciena vai apbrīno visvairāk? (par kādiem sasniegumiem, kādu darbību)
- Kas vajadzīgs (kas jāzina, jāmāk..), lai cilvēks labi iekļautos Jūsu universitātes vai struktūrvienības vidē?

#### 2. Paša loma un pieredze

Kādas ir Jūsu profesionālās darbības jomas universitātē? Ja vairākas, kurai lomai jūtaties piederīga vairāk? Ja ir vairākas lomas, kā savienojat?

Kāda ir Jūsu autonomijas pakāpe; kādā mērā jūtaties brīvi (izvēlēties darbības virzienu un/vai metodes? Sadarbības partnerus?)Vai ir kādas dilemmas, pretrunas, kuras raisa darbība..? Ko no Jums sagaida vadība; pēc kā vērtē vai Jūs labi strādājat?

Vai redzat sevi strādājam universitātē pēc 5 gadiem? Kāpēc jā vai nē?

#### 3. Konkrētās inovācijas piemērs

Vispār: Ja jums ir ideja, ar ko jūs sākumā runājat? apkārtējiem...? No kā jūs cerat saņemt atbalstu un kādu?

#### Iniciatīva (konkrētais stāsts)

- Kad x sākās? Kad varētu uzskatīt, ka iecerētais tika sasniegts?

- Kāpēc likās svarīgi izdarīt/ievieš x, ko labu tas nestu?
  - Kā atbalsts/akcepts bija nepieciešams, lai varētu izdarīt x? Kādu attieksmi jūs prognozējāt?
  - Kas visvairāk izjustu pozitīvas pārmaiņas? Vai bija kādi ārēji grūdieni/stimuli to darīt, varbūt kaut kāda virmošana iekšienē..?
  - Kam un kādos apstākļos sākumā stāstījāt par savu iniciatīvu, kā pamatojāt tās vērtību;
  - ja atturējāties, tad kāpēc?
  - Kādas bija reakcijas un ar kādiem argumentiem?
  - Kādi bija pavērsiena punkti iniciatīvas virzīšanā? Kas atbalstīja? Kas pretojās?
  - Kādu sajūtu atstāja iniciatīvas virzīšana; cik pašsaprotama vai negaidīta bija notikumu gaita?
  - Kas sekmēja/kavēja pieņemšanu lietošanai (piem., bez kādām zināšanām vai kontaktiem vai resursiem tas varēja nenotikt..)?
  - Vai Jūs to darītu vēlreiz?
-