

POLITECHNIKA WROCŁAWSKA
WYDZIAŁ INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA

ROZPRAWA DOKTORSKA

SPÓJNOŚĆ KULTURY ORGANIZACYJNEJ
A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

AUTOR:
Robert Kamiński

PROMOTOR:
dr hab. inż. Marian Hożej, prof. PWr.

WROCŁAW 2002

SPIS TREŚCI

	Strona
WSTĘP	6
1. Zmiany w otoczeniu i wewnątrz organizacji	10
1.1. Zmiany w otoczeniu organizacji	10
1.1.1. Definicja zmiany	10
1.1.2. Rodzaje zmian w otoczeniu	11
1.1.3. Zmiany w otoczeniu organizacji - megatrendy	12
1.1.4. Zmiany w otoczeniu organizacji – zmiana paradygmatu	13
1.2. <i>Dwuparadygmatyczne</i> (dualne) koncepcje zarządzania jako odpowiedź praktyki i teorii na nowe uwarunkowania	15
1.2.1. Stare i nowe sposoby obchodzenia się ze złożonością i dynamiką zmian	15
1.2.2. <i>Dwuparadygmatyczne</i> (dualne) koncepcje zarządzania	17
1.3. Problem integracji w ramach <i>dwuparadygmatycznych</i> (dualnych) koncepcji zarządzania	21
1.4. Rodzaje zmian w organizacji	26
1.4.1. Zmiany a innowacje	30
2. Kultura organizacyjna jako instrument integracji w ramach <i>dwuparadygmatycznych</i> (dualnych) koncepcji zarządzania	32
2.1. Pochodzenie i definicja pojęcia kultury organizacyjnej	32
2.1.1. Definicje pojęcia kultury organizacyjnej	34
2.1.2. Paradygmaty badań nad kulturą organizacyjną	40
2.1.3. Wewnętrzna struktura kultury organizacyjnej	44
2.1.4. Kultura organizacyjna i subkultury	47
2.1.5. Trzy perspektywy kultury organizacyjnej	48
a) perspektywa zintegrowana	50
b) perspektywa zróżnicowana	51
c) perspektywa fragmentaryczna	53

2.2. Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna	55
2.2.1. Koncepcja otwartego i zamkniętego społeczeństwa	56
2.2.2. Wymiary otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej	59
a) wymiar antropologiczny	59
b) wymiar socjalny	60
c) wymiar poznawczy	61
2.2.3. Zalety i wady otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej	63
2.2.4. Zmiany otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej	67
2.2.5. Zjawisko balansu między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną	71
2.3. Kultura organizacyjna jako przedmiot planowych zmian	73
a) Czy dozwolone jest planowe zmienianie kultur?	73
b) Czy kultury dają się zmienić?	76
2.4. Kultura organizacyjna a proces zarządzania przedsiębiorstwem	77
2.5. Spójność kultury organizacyjnej	89
 3. Innowacyjność przedsiębiorstwa	 92
3.1. Definicja pojęcia innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa	92
3.2. Znaczenie innowacji w procesach dostosowywania się do zmian otoczenia oraz oddziaływania na otoczenie	 98
3.3. Innowacja produktu	104
3.4. Innowacja procesu produkcyjnego	109
3.5. Innowacja organizacyjna	112
3.6. Zarządzanie innowacyjne oraz uwarunkowania innowacyjności	117
3.6.1. Luz organizacyjny	121
3.6.2. Finansowanie	124
3.6.3. Współpracownicy	126
3.6.4. Państwo	133
3.6.5. Styl kierowania	138
3.6.6. Struktura rynku	143
3.6.7. Kooperacja	147
3.6.8. System bodźców	150
3.6.9. Informacja i komunikacja	155
3.6.10. Wymiary strukturalne	158

3.6.11. Opór wobec zmian	169
3.6.12. Zaufanie	173
3.6.13. Kultura organizacyjna	175
4. Uwarunkowania innowacyjności - badania empiryczne	179
4.1. Konstrukcja ankiety	180
4.1.1. Pomiar zmiennej <i>luz organizacyjny</i>	180
4.1.2. Pomiar zmiennej <i>finansowanie</i>	181
4.1.3. Pomiar zmiennej <i>współpracownicy</i>	181
4.1.4. Pomiar zmiennej <i>państwo</i>	183
4.1.5. Pomiar zmiennej <i>styl kierowania</i>	184
4.1.6. Pomiar zmiennej <i>struktura rynku</i>	184
4.1.7. Pomiar zmiennej <i>kooperacja</i>	185
4.1.8. Pomiar zmiennej <i>system bodźców</i>	185
4.1.9. Pomiar zmiennej <i>informacja i komunikacja</i>	186
4.1.10. Pomiar zmiennej <i>struktura organizacyjna</i>	187
a) stopień specjalizacji	187
b) stopień centralizacji	189
c) konfiguracja	189
d) stopień formalizacji	190
4.1.11. Pomiar zmiennej <i>opór wobec zmian i zaufanie</i>	192
4.1.12. Pomiar zmiennej <i>kultura organizacyjna</i>	192
4.1.13. Pomiar zmiennej <i>innowacyjność</i>	194
4.2. Organizacja badań ankietowych i próbka	197
4.3. Statystyczna weryfikacja hipotez	198
5. Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność	203
5.1. Wysoka spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność	203
5.2 Subkultury a innowacyjność	212
5.3. Wysoka spójność określonych wymiarów kultury a innowacyjność	219
5.3.1. Wysoka spójność w ramach wymiaru antropologicznego a innowacyjność	221
5.3.2. Wysoka spójność w ramach wymiaru poznawczego a innowacyjność	223

5.3.3. Wysoka spójność w ramach wymiaru socjalnego a innowacyjność	225
5.4. Niska spójność kultury organizacyjnej	228
6. Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność – weryfikacja hipotez	234
6.1. Konstrukcja ankiety	234
6.2. Organizacja badań ankietowych i próbka	235
6.3. Weryfikacja hipotez	238
6.3.1. Wysoka spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność	238
6.3.2. Subkultury a innowacyjność	239
6.3.3. Spójność wymiarów kultury a innowacyjność	243
6.3.3.1. Spójność wymiaru antropologicznego a innowacyjność	243
6.3.3.2. Spójność wymiaru poznawczego a innowacyjność	244
6.3.3.3. Spójność wymiaru socjalnego a innowacyjność	245
6.3.4. Niska spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność	246
6.4. Podsumowanie	247
ZAKOŃCZENIE	248
LITERATURA	251
SPIS TABEL	260
SPIS RYSUNKÓW	262
ZAŁĄCZNIK 1	263
ZAŁĄCZNIK 2	269

WSTĘP

Zmiany w otoczeniu organizacji implikują zmianę oczekiwań wobec zarządzania. Nowe rozwiązania i wyzwania organizacyjne oraz zakwestionowanie klasycznego, taylorowskiego modelu kierowania na rzecz reintegracji myślenia i działania wiążą się z częściowym odejściem od formalnych instrumentów kierowania. Nowoczesne i sprawdzone już w praktyce struktury organizacyjne będą w pełni właściwie oddziaływać na funkcjonowanie organizacji dopiero wtedy, kiedy pozostawiony pracownikom zakres swobody będzie uzupełniony przez odpowiednią kulturę organizacyjną, która od początku lat osiemdziesiątych jest jednym z ważniejszych instrumentów kierowania.

Należy przy tym zaznaczyć, że rozumienie kultury organizacyjnej jest nadal niejednoznaczne i może być ona interpretowana albo jako zmienna, albo jako rdzenna metafora. Kultura rozumiana jako zmienna jest widziana jako część nadrzędnej całości, jest czymś, co organizacja ma. Kulturę analizuje się z tej perspektywy pod względem funkcji, którą spełnia dla organizacji i sposobu, w jakim to następuje. Rozumienie kultury jako rdzennej metafory oznacza, że organizacja jest jako całość uważana za kulturę; organizacja jest kulturą. Kultura stanowi podstawę całej działalności w organizacji i znajduje się ponad wszystkimi innymi konkretnymi zadaniami, które organizacja ma do spełnienia.

Przetrwanie i rozwój organizacji w obliczu zmieniającego się otoczenia zależne jest w znacznej mierze od umiejętności generowania i wdrażania innowacji, którą to umiejętność określa się mianem innowacyjności. Innowacja to zmiany doskonalące produkt, metodę wytwarzania i organizację, wprowadzane przez człowieka w celu osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych. W pracy innowacyjność oznaczać będzie umiejętność generowania i wdrażania trzech rodzajów innowacji; innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych.

Generowanie i wdrażanie innowacji wiąże się jednak z szeregiem problemów. Często bowiem innowacje produktu nie są zaadoptowane, innowacje procesu produkcyjnego nie są udane lub brak jest zgody na innowacje organizacyjne. Zwraca to uwagę na konieczność zbadania czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Waga kultury organizacyjnej w zarządzaniu oraz problemy przy generowaniu i wdrażaniu innowacji skłaniają do podjęcia badań, których celem jest określenie zależności między kulturą organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Z wielu możliwych

aspektów kultury organizacyjnej, które mogą zostać poddane badaniom (jak np. treść założeń podstawowych, typy kultury czy też sposoby jej zmiany), poruszony zostanie problem spójności kultury organizacyjnej a w szczególności jej wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa.

W przypadku wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa można wyróżnić *trzy* zasadnicze perspektywy występujące w nauce o organizacji i zarządzaniu.

W ramach *pierwszej* perspektywy uważa się, że w organizacji występuje jedna, jednorodna kultura organizacyjna obejmująca wszystkie podsystemy. Należy więc dążyć do silnej kultury organizacyjnej, która jest korzystna ze względu na współpracę wszystkich zatrudnionych (tzn. inżynierów, sprzedawców, kierownictwa) w generowaniu i wdrażaniu innowacji. Do cech takiej kultury należy m.in. obsesja działania, orientacja na klienta, autonomia i przedsiębiorczość.

Przedstawiciele *drugiej* perspektywy uważają z kolei, że w organizacji nie występuje jedna, jednorodna kultura organizacyjna obejmująca wszystkie podsystemy lecz wiele subkultur. Wykazano, że organizacja wytwarzająca różne produkty lub świadcząca różne usługi na rynkach o odmiennym charakterze powinna zawsze mieć takie subkultury, które gwarantują powodzenie (a także innowacyjność) w ich specyficznym otoczeniu.

Kultura organizacyjna w ramach *trzeciej* perspektywy to również kultura słaba, ale pozbawiona jest ona nawet subkultur. Uważa się, że posiadają ją organizacje działające w otoczeniu burzliwym, gdzie pożądane są ciągłe zmiany kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna w każdej z przedstawionych powyżej perspektyw cechuje się odmienną spójnością, a ich wzajemnie sprzeczny charakter – uniemożliwiający np. wybór jednej z nich – skłania do podjęcia badań, których **celem jest ustalenie wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa.**

Badania będą polegały na:

- omówieniu kultury organizacyjnej i zdefiniowaniu jej spójności,
- scharakteryzowaniu problematyki i uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstwa,
- wykazaniu wpływu kultury organizacyjnej (obok innych czynników) na innowacyjność przedsiębiorstwa,
- sformułowaniu – na podstawie przeciwstawnych poglądów występujących w literaturze przedmiotu – hipotez badawczych dotyczących wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa oraz

- ich zweryfikowaniu na podstawie badań empirycznych w polskich i niemieckich przedsiębiorstwach.

Praca składa się z sześciu rozdziałów.

W *pierwszym*, po scharakteryzowaniu problematyki zmian w otoczeniu organizacji przedstawione zostaną dualne koncepcje zarządzania stanowiące odpowiedź praktyki i teorii na nowe uwarunkowania. Ukazana zostanie potrzeba zastosowania kultury organizacyjnej jako instrumentu integracji sprzecznych ze sobą dążeń organizacyjnych. Po scharakteryzowaniu zmian w organizacji wykazane zostanie kluczowe znaczenie innowacji i innowacyjności dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozdział *drugi*, poświęcony kulturze organizacyjnej, zawierać będzie jej definicję, opis paradygmatów badań nad kulturą oraz wykorzystywany w dalszej części pracy model kultury organizacyjnej. Scharakteryzowane zostaną trzy perspektywy kultury organizacyjnej oraz koncepcja otwartej i zamkniętej kultury stosowana w analizie empirycznej jej spójności. Rozdział zawiera również definicję spójności kultury organizacyjnej, na podstawie której sformułowane i zweryfikowane zostaną hipotezy badawcze z rozdziału piątego.

W rozdziale *trzecim*, omówiona zostanie problematyka innowacyjności oraz jej uwarunkowania, do których należą: luz organizacyjny, finansowanie, współpracownicy, państwo, styl kierowania, struktura rynku, kooperacja, system bodźców, informacja i komunikacja, struktura organizacyjna, opór wobec zmian, zaufanie oraz kultura organizacyjna. Sformułowane zostaną również hipotezy dotyczące wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych na zmienną zależną (innowacyjność przedsiębiorstwa).

Hipotezy przedstawione w rozdziale trzecim zostaną zweryfikowane w rozdziale *czwartym*. Konieczność pomiaru zmiennych niezależnych wymagać będzie opracowania instrumentu pomiarowego w postaci ankiety. Dane zebrane dzięki badaniom ankietowym zostaną opracowane statystycznie i pozwolą na ocenę wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych (w tym kultury organizacyjnej) na innowacyjność przedsiębiorstwa.

W rozdziale *piątym* przedstawione zostaną sprzeczne ze sobą poglądy badawcze dotyczące wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa. Pierwsza grupa poglądów sugerować będzie wysoką spójność kultury organizacyjnej z punktu widzenia innowacyjności przedsiębiorstwa. Druga grupa wskazywać będzie na pozytywny wpływ istnienia subkultur na innowacyjność przedsiębiorstwa. Trzecia podkreślać będzie korzystny wpływ spójności co do określonych wymiarów kultury organizacyjnej, a czwarta grupa poglądów mówić będzie o niskiej spójności kultury organizacyjnej, która sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa.

Na tej podstawie sformułowane zostaną następujące hipotezy badawcze:

- Ha: Wysoka spójność kultury organizacyjnej, której wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury będą zorientowane na innowacje, innowacyjność przedsiębiorstwa będzie obniżona.
- Hb: Im wyraźniej w danej organizacji zaznaczone są subkultury, tym wyższa jest jej innowacyjność i na odwrót.
- Hc: Wysoka spójność w wymiarze antropologicznym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze antropologicznym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.
- Hd: Wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.
- He: Wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na zachowanie wewnątrz-organizacyjnego porządku, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na wewnątrz-organizacyjny porządek, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie występować.
- Hf: Wysoka spójność w wymiarze socjalnym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na jednostkę, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze socjalnym będą zorientowane na indywidualizm, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie występować.
- Hg: Im niższa spójność kultury organizacyjnej, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

Hipotezy te zostaną zweryfikowane w rozdziale *sószym*. Do tego celu wykorzystane zostaną badania empiryczne przeprowadzone wśród pracowników polskich i niemieckich przedsiębiorstw.

Praca zawiera dwa załączniki: *Ankiety badającą uwarunkowania innowacyjności w organizacjach* (załącznik 1) oraz *Kwestionariusz do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa* (załącznik 2).

1. Zmiany w otoczeniu i wewnątrz organizacji

1.1. Zmiany w otoczeniu organizacji

1.1.1. Definicja zmiany

Zmiany w praktyce i teorii organizacji i zarządzania wynikają ze zmian w otoczeniu organizacji. Zanim jednak zostaną one omówione pożądane jest zdefiniowanie pojęcia zmiany.

Podczas definiowania pojęcia zmiany można odwołać się do kategorii składających się na podstawowe instrumentarium poznawcze. Konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych podjął się L.J. Krzyżanowski [1999], definiując m.in. pojęcie cechy, stanu rzeczy oraz zmiany.

Definicja cechy według L.J. Krzyżanowskiego brzmi następująco: *Cechą, C, przedmiotu P nazywamy to, co orzeka się o przedmiocie, odpowiadając na pytanie, jaki on jest* [L.J. Krzyżanowski, 1999, s. 173]¹. Z pojęciem cechy bezpośredni związek ma pojęcie stanu rzeczy lub przedmiotu². Stan każdego przedmiotu, uchwytywany w pełnej chwili czasu o rozpiętości ograniczonej trwaniem rozpatrywanych jego cech, L.J. Krzyżanowski definiuje w sposób następujący: *Przez stan, ST, jakiegokolwiek przedmiotu P w chwili t rozumiemy zbiór przysługujących mu w tejże chwili pewnych badanych cech, C_b* [L.J. Krzyżanowski, 1999, s. 176]. Definicję tę zapisać można w sposób poniższy:

$$ST(P)_t = \{C_b(P,t)\}_d.$$

Przed zdefiniowaniem zmiany jako różnicy między dwoma stanami przedmiotu, należy zaznaczyć, że zmianom mogą ulegać tylko realne cechy własne oraz że są one zawsze wynikiem jakichś oddziaływań. Oddziaływania mogą zachodzić w obrębie struktury właściwej (wewnątrz przedmiotu między jego elementami, $e_1, e_2, \dots, e_n$), albo w obrębie struktury głębokiej (zmiana przedmiotu P jest wówczas *samotwórcza*), albo mogą to być oddziaływania innego przedmiotu, P', lub innych przedmiotów, a więc oddziaływania zewnętrzne w stosunku do przedmiotu rozpatrywanego [L.J. Krzyżanowski, 1999].

¹ L.J. Krzyżanowski wyróżnia ponadto cechę względną i własną przedmiotu. *Cechą względną, B, przedmiotu P nazywamy jakąkolwiek jego jakość, orzeczoną ze względu na jego stosunek, S, do innego przedmiotu (innych przedmiotów), P'. [...] Cechą własną, czyli własnością, D, przedmiotu P nazywamy jakąkolwiek przysługującą mu jakość realną, stwierdzoną w drodze aktu poznawczego* [L.J. Krzyżanowski, 1999, s. 174].

² L.J. Krzyżanowski proponuje posługiwanie się pojęciem stanu przedmiotu zamiast stanu rzeczy, ponieważ pojęcie stanu może być odnośne do wszystkiego, co da się wyróżnić jako przedmiot (obiekt) poznania [L.J. Krzyżanowski, 1999].

1.1.2. Rodzaje zmian w otoczeniu

Zmiany mogą wystąpić z różną siłą, mogą mieć różny kształt i zasięg, co pozwala przypuszczać, że można wyróżnić kilka ich rodzajów. L.J. Krzyżanowski definiuje np. zmianę jakościową i ilościową:

- Przez elementarną zmianę jakościową, zm_{jk} , przedmiotu P od chwili początkowej t_0 do chwili końcowej t_n ze względu na badaną własność, D_b , rozumiemy różnice między dwoma wyróżnionymi stanami, ST , tegoż przedmiotu w tych chwilach, rozpatrywanymi ze względu na przysługiwanie lub nieprzysługiwanie mu tej własności:

$$zm_{jk}(P, t_0, t_n, D_b) = \Delta D_b [ST(P)_{t_0}, ST(P)_{t_n}]$$

[L.J. Krzyżanowski, 1999, s. 177],

- Przez elementarną zmianę ilościową, zm_{il} , przedmiotu P od chwili początkowej t_0 do chwili końcowej t_n ze względu na badaną własność, D_b , rozumiemy różnice między dwoma wyróżnionymi stanami przedmiotu w tych chwilach, którą można wyznaczyć za pomocą liczby albo przez wskazanie na przyjętej skali jakiegoś przedziału [L.J. Krzyżanowski, 1999, s. 179].

W literaturze przedmiotu często wskazuje się na to, że zmiany odbywać się mogą powoli, w sposób ciągły i prawie niezauważalny lub mogą mieć charakter wstrząsu, być spontaniczne i nieciągłe. Taki podział zmian ze względu na ich tempo i zakres jest podstawą określania ich jako ewolucyjne i rewolucyjne³.

Innym podziałem zmian jest podział na zmiany powierzchniowe i głębokie - zmiany powierzchniowe dotyczą sfery materialnej, a zmiany głębokie dotyczą zmian wartości i ukierunkowań. Zgodnie z tym H. Ulrich określa zmiany powierzchniowe mianem materialnych lub fizycznych, a zmiany głębokie mianem duchowych: *Sfera duchowa jest światem myślenia i czucia ludzi, wartości, znaczeń i sądów, planowania i decydowania, a więc tego, co wynosi człowieka ponad resztę świata i odróżnia od innych istot żywych i martwej natury. Sfera materialna jest światem danym z natury, światem obiektów na zewnątrz człowieka, działań, urzeczywistniania idei i planów [...]. Obie sfery nie są niezależne od siebie, lecz nierozzerwalnie ze sobą związane. To o czym myślimy i czujemy, określa nasze działanie, a ono zmienia materialne otoczenie, które wpływa na nasze myślenie i odczuwanie, prowadząc do zmienionego działania itd. Często dyskutowana zmiana odbywa się więc na dwóch poziomach: Zmianie ulegają zarówno wartości, ukierunkowania oraz wiedza*

³ Warto przy tym zauważyć, że to, czy zmiana ma charakter ewolucyjny lub rewolucyjny, zależy od sposobu jej postrzegania [R. Klimecki, G. Probst, P. Eberl, 1994].

człowieka, jak i – przez ludzkie działanie – sam materialny świat, który doświadczamy oraz oceniamy i który prowadzi nas do nowych wartości oraz wiedzy [H. Ulrich, 1994, s. 15]. Taki podział zmian, zaproponowany pierwotnie do opisu zmian w organizacji (o których mowa będzie później) [P. Gomez, G. Müller-Stewens, 1994], został zastosowany w odniesieniu do zmian otoczenia [J.R. Edlund, 1998], pozwalając lepiej zrozumieć ich charakter. Zgodnie z powyższym jako zmiany powierzchniowe omówione zostaną megatrendy, a jako zmiany głębokie, leżące u podstaw zmian powierzchniowych, przedstawiona zostanie zmiana dotychczasowego paradygmatu.

1.1.3. Zmiany w otoczeniu organizacji - megatrendy

Trend to inaczej tendencja rozwojowa lub ogólny kierunek zjawisk ekonomicznych o długim trwaniu. Do nauki o zarządzaniu pojęcie megatrendów wprowadził J. Naisbitt [1997]. Megatrendy powstają w wyniku połączenia kilku mniej lub bardziej widocznych tendencji rozwojowych. Tak więc zmiany w otoczeniu zostały sprowadzone do czterech megatrendów – umiędzynarodowienia, wzajemnych powiązań, fragmentaryzacji i przyspieszenia [R. Perich, 1992].

W przypadku *umiędzynarodowienia* należy wymienić m.in. takie tendencje rozwojowe, jak rozwój i liberalizację handlu światowego od końca II wojny światowej, coraz silniejsze powiązanie ze sobą (więzami handlu, finansów i współpracy) najwyższej gospodarczo rozwiniętych regionów świata: Ameryki Północnej, Azji Południowo-Wschodniej i Europy Zachodniej – czyli tzw. triady [K. Ohmae, 1985], ujednolicanie wzorców konsumpcji, stylów życia i technologii w skali globu, powstanie przemysłów globalnych, w których pozycja konkurencyjna firmy na rynku jednego kraju jest w poważnej mierze uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach wielu innych krajów [M.E. Porter, 1986].

Megatrend *wzajemnych powiązań* oznacza *zmniejszenie się* świata w wyniku zastosowania technologii komunikacyjno-informatycznych oraz redukcji kosztów transportu, które pociągają za sobą mobilność zasobów materialnych i niematerialnych. W praktyce oznacza to wzrost wrażliwości na wydarzenia, które zaszły nawet w dużej odległości od danego indywiduum (np. w przypadku problemów międzykulturowych) lub przedsiębiorstwa (np. w przypadku przemysłów globalnych).

Fragmentaryzacja wiąże się z jedną z najważniejszych cech społeczeństwa postindustrialnego, jaką jest indywidualizacja [D. Bell, 1976]. Typowym zjawiskiem dla społeczeństw zachodnich jest przejście od wartości materialistycznych (silnie zorientowanych na wynik) do postmaterialistycznych, które nie koncentrują się na dążeniu do osiągnięcia

materialnego dobrobytu, lecz na zapewnieniu sobie indywidualnej autonomii, posiadaniu wartościującej pracy i samorealizacji [R. Ingelhart, 1995], [D. Gebert, L.v. Rosenstiel, 1996]. Zmiana hierarchii wartości widoczna jest m.in. w utracie znaczenia tradycyjnych wartości świata pracy, podkreślaniu znaczenia rozwoju własnej osobowości, zmniejszaniu się gotowości do podporządkowywania się organizacji (pracy) lub indywidualizacji postaw, co wyraża się przykładowo brakiem akceptacji dla struktur związkowych lub instytucji reprezentujących interesy określonych grup [U. Steger, 1992]. Fragmentaryzacja oznacza więc odwrót od społeczeństwa masowego [A. Toffler, H. Toffler, 1996]. We współczesnej wytwórczości odchodzi się od zunifikowanych przedsięwzięć na wielką skalę, gdyż jej strategią stają się krótkie serie produktów dostosowanych do ściśle określonych potrzeb. Masowy marketing ustępuje miejsca segmentacji rynku i wybiórczym akcjom promocyjnym. Podobnie zmienia się także wzorzec życia rodzinnego – wielka komórka rodzinna zamienia się dziś w rodziny z jednym tylko z rodziców, pary ponownie wstępujące w związki małżeńskie, rodziny bezdzietne czy osoby samotne.

Przyśpieszenie oznacza coraz szybszy takt i podwyższoną rytmikę warunków życia [R. Perich, 1992]. Wiąże się to, z jednej strony, ze skróceniem subiektywnie odczuwanych odstępów czasowych, a z drugiej strony - dzięki technologicznemu postępowi - z coraz większą ilością czasu wolnego. Prowadzi to do paradoksu, ponieważ mimo coraz większej ilości zaoszczędzonego czasu ludzie odczuwają, że mają go coraz mniej, co wzmacnia jeszcze bardziej ich pośpiech i chęć zyskania na czasie. Trudności z określeniem tego, co przynieść ma przyszłość, wraz z coraz szybszą utratą znaczenia przeszłości powodują dominację w społeczeństwach krajów rozwiniętych krótkoterminowej orientacji oraz utrudniają planowanie. Według L.C. Thurrowa [2000] podstawowym towarem, na którym zależy ludziom, staje się szybkość i natychmiastowe zaspokojenie potrzeb, co widoczne jest np. w skracaniu czasu realizacji procesów gospodarczych [M. Hammer, J. Champy, 1996].

1.1.4. Zmiany w otoczeniu organizacji – zmiana paradygmatu

Zgodnie z powyższym u podstaw zmian powierzchniowych leżą zmiany głębokie, które oznaczają podstawowe i fundamentalne przeobrażenia kolektywnych wzorców myślenia dotyczących pojmowania świata. Świadczyć to ma zastąpieniu dotychczasowego paradygmatu nowym. Definicję paradygmatu podaje T.S. Kuhn, według którego paradygmat to *zespół charakterystycznych przekonań i uprzedzeń* [T.S. Kuhn, 1968, s. 33] pewnej wspólnoty uczonych. W tym kontekście, obecne megatrendy świadczą - według J.R. Edlunda

[1998] - o porzuceniu przez ludzi paradygmatu mechanistycznego związanego z kartezjańskim widzeniem świata.

Kartezjanizm to powstała w XVII wieku doktryna filozoficzna R. Descartesa charakteryzująca się m.in. dualizmem myśli i materii, mechanicznym determinizmem oraz racjonalizmem i sceptycyzmem. Badania R. Descartesa, które dotyczyły głównie mechaniki i optyki i na podstawie których sformułowano m.in. pojęcie pędu oraz prawo załamania światła, doprowadziły – wraz z badaniami I. Newtona – do postrzegania świata jako wielkiego *mechanizmu zegarowego* [D. Groh, R. Groh, 1991], którego poszczególne części należy dokładnie przeanalizować. Nauka nowożytna ... *miała być nauką, «której celem będzie wyposażenie życia ludzkiego w nowe wynalazki i środki, dostarczanie człowiekowi takiej wiedzy o naturze, która pozwoliłaby mu nad nią zapanować i wykorzystać jej siły»*. «Chodzi o taką naukę [...] dzięki której moglibyśmy stać się panami i władcami zarówno natury zewnętrznej – przez znajomość mechaniki, jak natury własnego ciała – dzięki medycynie» [S. Amsterdamski, 1983, s. 139].

Powyższa mechanistyczna wizja świata została jednak zakwestionowana przez liczne odkrycia fizyczne końca XIX i początku XX wieku, do których zaliczyć można szczególną teorię względności A. Einsteina lub zasadę nieoznaczoności W.K. Heisenberga. Rezultatem tego była zmiana w postrzeganiu porządku świata charakteryzująca się przejściem [F.C. Capra, 1984]:

- od postrzegania statycznego do dynamiki i ewolucji,
- od wyizolowanych związków przyczynowo-skutkowych do zależności o charakterze sieciowym,
- od determinizmu do umiarkowanego woluntaryzmu,
- od wiary w jedną obiektywną rzeczywistość i prawdę do wiary w różne i zależne od danego podmiotu skonstruowane rzeczywistości.

Przedstawiona powyżej zmiana w postrzeganiu świata opanowała nie tylko fizykę, ale i inne dyscypliny naukowe, w tym zarządzanie. K. Bleicher [1996] cytując dziesięć megatrendów J. Naisbitta [1997] wskazuje na to, iż czas przełomu dosięgnął również zarządzanie: ... *oddziaływania tego trendu dają się szczególnie wyraźnie przedstawić przez dwa ściśle ze sobą powiązane strukturalne czynniki: Przewyciężanie mocno podwyższonej złożoności na tle coraz wyższej dynamiki zmian. ... W tych warunkach pojawia się pytanie, czy nasze dotychczasowe koncepcje są wystarczające do rozpoznawania i przewyciężania problemów tak, aby poradzić sobie z nowymi wyzwaniami lub czy wymagana jest zmiana w*

paradygmacie naszego dotychczasowego zarządzania [K. Bleicher, 1996, s. 28 i 30]. Odpowiedź na to pytanie będzie przedmiotem następnego rozdziału.

1.2. Dwuparadygmatyczne (dualne) koncepcje zarządzania jako odpowiedź praktyki i teorii na nowe uwarunkowania

Dotychczasowy sposób pojmowania zarządzania, wywodzący się jeszcze z weberowskiego modelu biurokracji (na poziomie makro) lub naukowego zarządzania F.W. Taylora (na poziomie mikro) charakteryzuje się m.in. wiarą w [R. Klimecki, G. Probst, P. Eberl, 1994]:

- zdolność panowania nad wszystkimi zdarzeniami wewnątrz systemu,
- umiejętność sporządzania prawidłowych prognoz (np. dokładne przewidywanie rozwoju rynku),
- zdefiniowane sposoby postępowania (np. w celu zapobieżenia dowolnemu wykonywaniu poszczególnych etapów pracy),
- dokładne planowanie (w celu optymalnej alokacji zasobów),
- określone wzorce reakcji (niezbędne do tego by móc formułować trafne strategie na podstawie doświadczenia).

Zaprezentowany powyżej, dotychczasowy sposób pojmowania zarządzania jest według K. Bleichera [1996] kwestionowany przez dwa zasadnicze czynniki: złożoność i dynamikę zmian.

1.2.1. Stare i nowe sposoby obchodzenia się ze złożonością i dynamiką zmian

Pod pojęciem złożoności rozumie się *cechę systemów, polegającą na możliwości przybierania w danym odcinku czasu dużej liczby różnych stanów, co utrudnia ich zrozumienie i opanowanie przez człowieka* [K. Bleicher, 1996, s. 31]. Podobnie o złożoności pisze G.J.B. Probst: *To co stanowi istotę złożoności, to dynamika lub stopień możliwości przewidzenia zachowania systemu jako całości* [G.J.B. Probst, 1987, s. 29].

Odpowiedzią organizacji (systemu) na złożoność otoczenia jest redukcja tej złożoności wewnątrz organizacji, co umożliwia jej członkom orientację w otoczeniu [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. Pomijając w tym miejscu skomplikowany mechanizm, w wyniku którego następuje redukcja złożoności i tworzenie granicy między organizacją (systemem) a otoczeniem, należy za H. Steinmannem i G. Schreyöggiem zwrócić uwagę na to, że złożonemu otoczeniu nie jest przeciwstawiony *prosty* system. Redukcja złożoności zakłada bowiem wystarczającą skalę zróżnicowania w odniesieniu do zdolności ujmowania problemów. Relacje otoczenia muszą być podatne na właściwe odtworzenie przez

organizację, choćby w sposób uproszczony, przez mniejszą liczbę relacji. Oznacza to, że złożoność daje się zredukować tylko przez złożoność (choć niższego rzędu), a to rodzi z kolei problem *samozłożoności systemów działania* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 96], w którym oczywiste i uzasadnione stają się granice kierowania organizacją – *każda ingerencja [...] musi wychodzić z założenia, że jej skutki nie są w pełni możliwe do opanowania* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 96].

Do podobnego wniosku dochodzi K. Bleicher [1996] pisząc, iż własna złożoność organizacji – wywołana np. przez specjalizację – zmusza do działań mających na celu koordynację i integrację oraz sprzyja powstawaniu bezosobowych i technokratycznych systemów i struktur, które jednak nie sprawdzają się w warunkach wymagających szybkiego przepływu informacji i szybkiego podejmowania decyzji. Wzrost specjalizacji powoduje ponadto utratę przez pracowników orientacji w całości realizowanych przez organizację zadań, co osłabia ich identyfikowanie się z nią, obniża motywację i spójność podsystemu społecznego.

Ostatecznie, K. Bleicher [1996] dochodzi do wniosku, że przedstawiona powyżej redukcja złożoności jest właściwa jedynie wtedy, kiedy chodzi o pewne i racjonalne osiągnięcie znanych celów w ściśle określony sposób. Nie jest ona jednak właściwa, kiedy poszukuje się nowych celów i nowych sposobów ich osiągania, ponieważ w tej sytuacji bardziej pożądane jest podwyższenie złożoności w celu zapewnienia np. wystarczającej kreatywności. Sztuka zarządzania polega więc na przechodzeniu między redukującą złożoność stabilizacją a podwyższającą złożoność zmianą.

Drugim czynnikiem kwestionującym dotychczasowy sposób pojmowania zarządzania jest według K. Bleichera [1996] dynamika zmian, która widoczna jest w tempie, w jakim stara wiedza (będąca podstawą działania ludzi) ulega przekształceniom. Zwraca on uwagę na to, że coraz wyraźniejsza staje się różnica między czasem niezbędnym do zareagowania w warunkach złożoności a czasem na tę reakcję, który pozostaje do dyspozycji z punktu widzenia presji otoczenia. Tradycyjne, technokratyczne instrumenty zarządzania (np. bilans, rachunek zysków i strat, rachunek kosztów, budżetowanie, controlling) powodują bowiem, iż czas reakcji na zmiany jest długi, kiedy jednak pożądana jest szybka zmiana sposobów postępowania. Na tej podstawie K. Bleicher dochodzi do wniosku, że *przyszłościowe struktury i kultury, które są odpowiednie do dokonywania szybkich zmian, muszą przede wszystkim spełniać kryteria otwarcia i dynamiki* [K. Bleicher, 1996, s. 38] i formułuje 6 megatrendów zarządzania symbolizujących przechodzenie do nowego paradygmatu zarządzania:

- od technokratycznego rozumienia zarządzania z wiarą w zdolność panowania nad wszystkim do ewolucyjnej filozofii kultywowania spontanicznego porządku społecznego – nacisk kładziony jest na kształtowanie warunków ramowych a nie oddziaływanie bezpośrednie,
- od inwestowania w twarde, materialno-fizyczne zasoby do coraz większej koncentracji na zasobach miękkich, niematerialnych i ludzkich jako krytycznych czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa,
- od dążącej do równowagi racjonalnej optymalizacji, strukturalnego i systemowego zarządzania do wizjonerskiego odkrycia i produkowania nierównowagi w przedsiębiorstwie, w celu wyzwolenia innowacyjności i kreatywności,
- od głębokiego podziału pracy i specjalizacji do generalizacji zadań i odpowiedzialności,
- coraz większe znaczenie ma operowanie informacją,
- od asymetrycznego ukształtowania wpływów przez zarządzanie w organizacji do symetrycznej (lateralnej) kooperacji.

Według K. Bleichera przejście do nowego paradygmatu zarządzania nie zostało jeszcze całkowicie zakończone: ... *jesteśmy częściowo już w lub krótko przed przejściem do nowego zestawu określających zachowanie założeń oraz koncepcji organizacji i zarządzania* [K. Bleicher, 1996, s. 63]. Wskazuje on przy tym na to, że występująca obecnie niepewność wywołana jest występowaniem w praktyce dotychczasowego i nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem, co typowej jest dla tzw. *paradigmatische Transitionsperiode* [K. Bleicher, 1996, s. 64]. Przykładem tego może być np. koncepcja 7-S łącząca w sobie twarde i miękkie czynniki zarządzania.

1.2.2. Dwuparadygmatyczne (dualne) koncepcje zarządzania

Zaprezentowane przez K. Bleichera rozważania wskazują na porzucenie w przyszłości dotychczasowego paradygmatu zarządzania (który reprezentują np. zasady F.W. Taylora lub M. Webera) na rzecz paradygmatu cechującego się orientacją na zmianę, dynamiką i efektywnością⁴. Należy jednak postawić pytanie, czy postępowanie to jest w pełni właściwe i czy nowy paradygmat spełni wszystkie pokładane w nim oczekiwania. W odpowiedzi na te pytania należy wskazać na trzy następujące kwestie.

Po pierwsze paradygmat mechanistyczny związany z kartezjańskim widzeniem świata stworzył podstawy rozwoju nauk ścisłych i stał się jedną z głównych sił napędowych

przemian cywilizacyjnych. Oddzielenie wiary od wiedzy, indywidualizm i zorientowany na cel rozsądek, doświadczenie i racjonalność doprowadziły wraz z wiarą w możliwość ingerowania w otaczające człowieka otoczenie nie tylko do technicznego i społecznego postępu, ale i wpłynęły na to, jak w epoce industrialnej zorganizowane zostały przedsiębiorstwa. Druga fala w rozwoju ludzkości określana również mianem industrializmu (cechująca się według A. Tofflera [1986] standaryzacją, specjalizacją, synchronizacją, koncentracją, maksymalizacją i centralizacją) zapewniła więc wysoką wydajność, podwyższenie racjonalności działań, koordynację i kontrolę.

Na tym tle łatwo jest zauważyć, że nowy paradygmat (podkreślający zmianę, dynamikę i efektywność) niesie ze sobą zachwianie podanych powyżej kryteriów i ma ewidentne wady, do których zaliczyć można m.in. niepewność, brak stabilizacji lub zróżnicowanie celów wewnątrz organizacji. Tak więc nowy, postulowany w megatrendach zarządzania, paradygmat rozwiązując część problemów związanych ze zmianami we współczesnym otoczeniu, zrodzi niechybnie nowe związane z utratą zalet dawnego paradygmatu.

Po drugie, jeśli organizacje to systemy złożone [K. Bleicher, 1996], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], to słusznie B. Wawrzyniak [1995] krytykuje recepty na zarządzanie⁵, przeciwstawiając im poglądy opierające się na założeniu, że istota zarządzania zamyka się w granicach wyznaczonych przez dwa procesy: proces organizacyjnego uczenia się oraz proces organizacyjnej zmiany. Drugie z podejść podkreśla zmiany i uczenie się organizacji, ponieważ nic nie jest ostateczne, wszystko zależy od wszystkiego, a przyszłości nie da się przewidzieć. W odróżnieniu od pierwszego ze scharakteryzowanych podejść akcentowana jest tutaj wewnętrzna dynamika organizacji oraz konieczność zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń (tworzenia własnej teorii zarządzania).

W tym kontekście w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie można raz na zawsze rezygnować z kiedyś już sprawdzonych metod lub koncepcji, a bezkrytyczne przejście do nowego, zorientowanego wyłącznie na zmianę i dynamikę paradygmatu będzie miało (również) charakter recepty na zarządzanie - jeśli nic nie jest ostateczne, to i nowy paradygmat ma swoje granice. Podobne stanowisko zajmują F.G. Hilmer i L. Donaldson [1997] krytykując m.in. stwierdzenie T. Petersa: *Musimy wyjść poza zmianę i musimy*

⁴ Charakterystyczne jest tu rozróżnienie między pojęciami *sprawny* i *skuteczny* [R.W. Griffin, 1996]. *Sprawny* to taki, który wykorzystuje zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa (robi rzeczy dobrze), a *skuteczny* to taki, który działa z powodzeniem (robi dobre rzeczy).

pogodzić się z myślą porzucenia wszystkich koncepcji, na których dotychczas mogliśmy polegać. Proszę wykreślić słowo „zmiana” ze swojego słownictwa. Proszę zastąpić je przez „wszystko porzucić” lub przez „rewolucja” [T. Peters, 1995, s. 17].

Wyłączne koncentrowanie się na nowym zorientowanym na zmianę i dynamikę paradygmacie krytykują ponadto G. Schreyögg i C. Noss [1994] oraz A. Kieser [1994]. Według G. Schreyögga i C. Noss [1994] zbyt nacisk na elastyczność powoduje pomijanie tak istotnych funkcji, jak integracja lub zachowanie tożsamości systemu. A. Kieser [1994] wskazuje z kolei na to, że udane procesy samoorganizacji, które K. Bleicher [1996] określa jako *ewolucyjną filozofię kultywowania spontanicznego porządku społecznego*, wymagają sterowania z zewnątrz.

Na tym tle pojawia się następujące pytanie. Jeśli dotychczasowy paradygmat nie może sprostać wyzwaniom przyszłości a nowy też ma swoje ewidentne granice, to jak poradzić sobie z dylematem między stabilnością i porządkiem a elastycznością i zmianą. Okazuje się, że rozwiązaniem tego dylematu mogą być *dwuparadygmatyczne* (dualne) koncepcje zarządzania pochodzące zarówno z praktyki, jak i z teorii organizacji i zarządzania.

R.T. Pascale [1991] – po przeanalizowaniu sposobów zarządzania w zakładach Honda i IBM – zauważył, że ich sukcesy są oparte na jednoczesnym realizowaniu zupełnie sprzecznych zasad. Obydwa przedsiębiorstwa koncentrują się z jednej strony na twardych czynnikach zarządzania (np. specyficzne techniki zarządzania i cele finansowe), a z drugiej strony na czynnikach miękkich (np. niepokój i twórcze napięcie). Oznacza to, że twarde czynniki nie są uznane za nieważne, ale że one same nie wystarczają i należy je uzupełnić miękkimi czynnikami, co ilustruje tabela 1.1.

⁵ Do cech wspólnych *recept na zarządzanie* B. Wawrzyniak [1995] zalicza: racjonalność w działaniu, zewnętrzne oddziaływanie na proces zarządzania, przekonanie, że świat organizacji można zmienić stosunkowo łatwo albo przez doświadczenie własne albo doświadczenie innych.

Tabela 1.1

Kontekstowe przesunięcie w zarządzaniu	
Z wyłączenia oparcia się na	do jednoczesnego uwzględnienia
organizacjach jako maszynach; akcentowanie konkretnych strategii, struktur i systemów	→ organizacji jako organizmów; podkreślanie miękkich wymiarów – styl, wspólne wartości
modelach hierarchicznych, szeregowym rozwiązywaniu problemów	→ modelu sieciowego; równoległe węzły rozpatrujące problemy, istniejące do czasu ich rozwiązania
dopasowaniu wszystkich elementów w celu zagwarantowania spójności	→ zarządzania na podstawie wzajemnego dopasowania; różnorodność i konstruktywny konflikt opinii
myśleniu kierownictwa i wykonywaniu poleceń przez podwładnych	→ kierownictwa jako moderatorów; pracownicy są upoważnieni wprowadzać ulepszenia i zmiany
militarnym modelu	→ modelu zaangażowania w czynności
podkreślanii „pionowych zadań” wewnątrz jednostek funkcjonalnych	→ znaczenia „horyzontalnych zadań”, które mogą być przekazywane również innym jednostkom, z jakimi się współpracuje
treści pracy, specyficznych narzędziach i technikach	→ „procesu”; całościowej syntezy technik
tworzeniu spokoju; chęć wyeliminowania wszelkich problemów	→ działań tworzących niepokój; pozostawianie obszarów swobody
likwidacji napięć	→ konstruktywnego poziomu konfliktów
„prawdzie” bazującej na fundamentalnych prawach i zasadach	→ bliższych rzeczywistości dwuznaczności i paradoksów

Źródło: [R.T. Pascale, 1991, s. 42]

Na tej podstawie R.T. Pascale wysunął wniosek, że przyczyna problemów wielu firm leży w braku umiejętności ich kierownictwa do równoległego myślenia odmiennymi kategoriami, które określił mianem paradygmatów [R.T. Pascale, 1991]. Oznacza to, że postępowanie zgodne z jednym paradygmatem zastępuje się postępowaniem opartym na jednoczesnym wykorzystaniu dwóch (przeciwstawnych) paradygmatów⁶.

Problem paradygmatów w naukach społecznych podjęli G. Burrell i G. Morgan [1979]. Twierdzą oni, że paradygmaty są niemożliwe do połączenia: *Synteza nie jest możliwa, ponieważ są one w swojej czystej formie sprzeczne i opierają się co najmniej na zestawie przeciwstawnych meta-teoretycznych założeń. Są one alternatywami w tym sensie, że można działać w różnych paradygmatach sekwencyjnie, lecz wzajemnie rozłącznie. Oznacza to, że w danym momencie nie można działać we więcej niż w jednym paradygmacie, ponieważ*

⁶ W ten sposób rozumują też np. R.E. Quinn i K. Cameron [1983], R.D. Stacey [1995], S. Boerner i D. Gebert [1997].

akceptując założenia jednego [paradygmatu], przeciwstawiamy się założeniom wszystkich innych [G. Burrell, G. Morgan, 1979, s. 25].

Nie wszyscy badacze podzielają jednak tak ostre rozgraniczenie między paradygmatami. Na przykład W.G. Astley i A.H. Van de Ven [1983] starają się zrelatywizować stosunek między wyróżnionymi przez siebie paradygmatami i uzasadniają, że one uzupełniają się wzajemnie: *Każda z tych perspektyw przedstawia jedynie częściowe spojrzenie na rzeczywistość, tak więc razem dają one repertuar uzupełniających się sposobów analizowania organizacyjnej rzeczywistości* [W.G. Astley, A.H. Van de Ven, 1983, s. 251]. Autorzy ci dochodzą do wniosku, że w celu rozwiązania problemów należy zastosować sposób postępowania obejmujący więcej niż jedną perspektywę: *Wiele problemów i kwestii organizacyjnych może być lepiej rozpatrzonych dzięki wyraźnemu uwzględnieniu czterech perspektyw i uznaniu istnienia odmiennego punktu widzenia w celu poszerzenia własnego spojrzenia na organizację. Częściowa integracja czterech perspektyw umożliwi rozwój teorii zmian w strukturze organizacji i zachowaniach* [A.H. Van de Ven, W.G. Astley, 1981, s. 450].

Tak więc po okresie normatywnych, pragmatycznych analiz i zaleceń dotyczących zarządzania, w których eliminowano najczęściej inne wzorce zarządzania (myślenie w stylu *albo ... albo ...*) oraz po dominacji ujęcia sytuacyjnego (myślenie w stylu *jeśli ..., to ...*)⁷, pojawiło się postępowanie w stylu *zarówno ..., jak i ...*, co jest odpowiedzią nauki i praktyki na rosnącą dynamikę otoczenia i pojawiające się w zarządzaniu sprzeczności [D. Gebert, 1998], [T. Naujoks, 1998].

1.3. Problem integracji w ramach dwuparadygmatycznych (dualnych) koncepcji zarządzania

W praktyce przedsiębiorstw, jak już pokazano powyżej, istnieją rozwiązania opierające się na realizowaniu dwóch sprzecznych paradygmatów. Spostrzeżenia R.T. Pascala nie są więc odosobnione, ponieważ wielu autorów widzi w organizacji konieczność (jednoczesnego) dążenia do sprzecznych celów, co ilustruje tabela 1.2.

⁷ W podejściu sytuacyjnym uzależniano np. stosowanie określonego stylu zarządzania od sytuacji. Na przykład według F. Fiedlera styl zorientowany na zadania należy stosować w innych warunkach niż styl zorientowany na osoby. Jeżeli są one stosowane w niewłaściwych warunkach, efektywność kierowania jest niewielka.

Tabela 1.2

Dualność zarządzania			
G. Hamel i C.K. Prahalad [1999]	jednostka organizacyjna decentralizacja uprawnianie renegaci orientacja na klienta podstawowa działalność	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	koncern centralizacja biurokracja klony orientacja na technologię dywersyfikacja
E.H. Schein [1995]	dominacja otoczenia reaktywność, fatalizm ludzkiego działania moralizowanie, autorytaryzm Człowiek z zasady zły człowiek niechętny zmianie orientacja na grupę autorytaryzm/ paternalizm orientacja na przeszłość krótkie jednostki czasu mała liczba powiązań informacyjnych Kultura jednorodna orientacja na zadania Myślenie liniowe	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	dominacja przedsiębiorstwa proaktywność ludzkiego działania pragmatyzm człowiek z zasady dobry człowiek zdolny do zmiany indywidualizm kolektywność/ partycypacja orientacja na przyszłość długie jednostki czasu duża liczba powiązań informacyjnych wielość subkultur orientacja na stosunki myślenie systemowe
R.D. Stacey [1995]	niestabilność nieprzewidywalność nieregularność kontrowersja przypadek nieporządek	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	stabilność przewidywalność regularność konsensus intencja porządek
G. Schreyögg i C. Noss [1994]	racjonalność adaptacyjna samoorganizacja sprawność dzięki inteligentnym inicjatywom indywidualnym rozwój personelu heterarchia poli- i multicentryzm antycypacja lateralnie gotowość do zmiany	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	racjonalność analityczna sterowanie z zewnątrz sprawność dzięki inteligentnie zbudowanym strukturom optymalizacja struktur hierarchia monocentryzm nakaz i sprzężenie zwrotne wertykalnie restrukturyzacja/ reorganizacja
R.T. Pascale [1991]	oportunizm pluralizm dowolność rozwój jakościowy kształtowanie kolegialność uczucie	↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔ ↔	planowanie elitaryzm przymus rozwój ilościowy administrowanie indywidualność zdrowy rozsądek
R.E. Quinn i K. Cameron [1983]	decentralizacja dyferencjacja orientacja zewnętrzna ekspansja elastyczność	↔ ↔ ↔ ↔ ↔	centralizacja integracja orientacja wewnętrzna konsolidacja kontrola

T.J. Peters i R.H. Waterman [1982]	mały	↔	duży
	elastyczny	↔	sztywny
	efektywność	↔	sprawność
	autonomia	↔	podporządkowanie
	krótkoterminowość	↔	długoterminowość
R.T. Pascale i A.G. Athos [1981]	spirytualizm	↔	racjonalizm
	autonomia	↔	sterowanie
	wsparcie	↔	autorytet
	orientacja na ludzi	↔	sprawność
	zaufanie personelowi	↔	nadzór personelu
	różnorodność	↔	standaryzacja
	długoterminowość	↔	krótkoterminowość

Źródło: [T. Naujoks, 1998]

W tym kontekście postawić można pytanie, w jaki sposób obchodzić się z takim dualnym charakterem zarządzania. H. Naujoks [1994] wyróżnia cztery strategie obchodzenia się z dualnością. *Pierwsza* polega na zaprzeczaniu istnieniu aspektów przeciwnych do tych, na których się aktualnie koncentrujemy. Realizując więc daną koncepcję, zaprzeczamy istnieniu jej wad i pozostajemy ślepi na odmienny paradygmat. *Druga* strategia to kompromis. Polega ona na szukaniu złotego środka między dwoma biegunami danego dylematu, co wiąże się jednak z utratą korzystnego potencjału (napięcia) tkwiącego w sprzeczności⁸. *Trzecią* strategią jest zlikwidowanie dualizmu przez znalezienie takiego meta-kontekstu, w którym dany dualizm już nie występuje i możliwe jest znalezienie jednoznacznego rozwiązania. Wadą tej strategii jest, podobnie jak powyżej, utrata kreatywnego napięcia. Te trzy pierwsze strategie H. Naujoks [1994] zalicza więc do tzw. strategii destrukcyjnych, a jedyną strategią konstruktywną jest strategia *czwarta* polegająca na zróżnicowaniu czasowym lub rzeczowym. Zgodnie z nią uwagi warte są dwa bieguny danego dualizmu i niemożliwe jest znalezienie jednoznacznego rozwiązania, ponieważ każdy biegun ma swoje zalety i wady. W czwartej strategii dualność zarządzania może być przezwyciężona - po pierwsze - dzięki tzw. zróżnicowaniu czasowemu, które oznacza, że w jednym okresie uwaga skoncentrowana jest na jednym biegunie danego dualizmu (np. centralizacji), kiedy w okresie późniejszym nacisk kładziony jest na drugi biegun tego samego dualizmu (np. decentralizacji). Przykładem takiej strategii czasowego zróżnicowania może być model wzrostu organizacji L.E. Greinera [1972] lub zmian organizacyjnych według M. Tushmana, W.H. Newmana i E. Romanelli'ego [1986]. Po drugie - dualność zarządzania może być przezwyciężona dzięki tzw. zróżnicowaniu rzeczowemu, które polega na jednoczesnym realizowaniu dwóch biegunów danego dualizmu, ale na różnych poziomach. Oznacza to np.

⁸ U podstaw takiego rozumowania leży założenie, że człowiek starając się usunąć określoną sprzeczność, szuka ciągle nowych rozwiązań i przyczynia się w ten sposób do rozwoju przedsiębiorstwa.

że pewne obszary działalności członków organizacji cechują się wysokim, a inne obszary niskim stopniem centralizacji.

Jeśli strategia obchodzenia się z dualizmem ma polegać na zróżnicowaniu czasowym lub rzeczowym, to na podstawie tabeli 1.2 łatwo jest zauważyć, że zróżnicowanie dotyczy wielu aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Rodzi to pytanie jak zapewnić spójność działań w ramach tych *dwuparadygmatycznych* (dualnych) koncepcji zarządzania [T. Naujoks, 1998]. Tradycyjnym rozwiązaniem tego problemu jest w nauce o organizacji i zarządzaniu proces zarządzania, w którym poszczególne funkcje zarządzania podporządkowane funkcji planowania są ułożone w ściśle określonej kolejności: ... *kierowanie przedsiębiorstwem jest potraktowane jako kolejne fazy lub systematyczny ciąg funkcji zarządzania. Na początku tego ciągu znajduje się planowanie, jako projekt wszystkich przewidzianych do osiągnięcia celów i koniecznych do tego środków* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 88]. G. Schreyögg [1991] wskazuje jednak na krytyczne punkty klasycznego procesu zarządzania, do których zalicza problemy informacyjne, konflikty celów i problemy realizacji, co doprowadza go ostatecznie do wniosku, iż konieczne jest równoczesne współdziałanie równoprawnych funkcji zarządzania: *Wymóg klasycznego procesu zarządzania, polegający na zorientowaniu całego procesu kierowania na plany lub cele, okazał się [...] błędny. Systemy muszą spełnić sprzeczne wymagania i muszą w procesie kierowania pozostawić dość miejsca dla rozwinięcia sprzecznych możliwości działania* [G. Schreyögg, 1991, s. 282]. Jeśli planowanie i ściśle określony proces zarządzania nie mogą zapewnić równoczesnego współdziałania równoprawnych funkcji zarządzania lub sprzecznych działań, pojawia się pytanie, co może zapewnić postulowaną spójność?

W tym kontekście często wskazuje się na wartości, orientacje lub ukierunkowania. Znaczenie wartości nadających ukierunkowanie działań podkreśla się m.in. w procesie integracji podsystemów organizacji w nowej teorii systemów: *Podsystemy tworzą [...] własną tożsamość, różniącą się od tożsamości całego systemu. Swe istnienie zawdzięczają przecież samodzielnej pracy selekcyjnej, jakkolwiek takiej, która jest tolerowana przez system nadrzędny tylko wtedy, gdy umożliwia ona podsystemowi świadczenia użyteczne dla całego systemu. Oznacza to, iż każdy podsystem tylko w określonej mierze może mieć własne cele i orientacje* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 97]. W każdym podsystemie muszą więc istnieć pewne orientacje lub wartości występujące również i w innych podsystemach. Omawiane wartości nadające orientację działań w organizacji określane są mianem kultury

organizacyjnej lub kultury przedsiębiorstwa⁹. Powszechnie uważa się, że kultura czyni działalność organizatorską jednolitą i spójną, ponieważ wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji oraz przekazuje ukierunkowanie w złożonym świecie, wprowadzając (wspólne dla członków organizacji) wzorce służące selekcji i interpretacji programów działania [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]¹⁰.

Zgodnie z powyższym kultura organizacyjna zapewnia współdziałanie równoprawnych funkcji zarządzania (które to współdziałanie było wcześniej osiągane dzięki funkcji planowania) oraz koordynację i integrację w ramach *dwuparadygmatycznych* (dualnych) koncepcji zarządzania, w których jednocześnie dąży się do osiągnięcia sprzecznych celów. Zgodnie z tym kierownictwo przedsiębiorstwa stara się wykreować kulturę organizacyjną, która opiera się na filozofii przedsiębiorstwa. Według S.A. Sackmann filozofia przedsiębiorstwa składa się z kilku podstawowych wartości i wierzeń, które mówią, że pewien rodzaj sposobów zachowania lub celów jest bardziej preferowany niż inny. Te wierzenia i wartości służą jako normy i standardy, które są podzielane przez lojalnych członków organizacji [S.A. Sackmann, 1983]. Filozofia przedsiębiorstwa jest wzorcem orientacyjnym dla ich działań i opiera się na wspólnym porozumieniu co do roli przedsiębiorstwa w otoczeniu, jego misji lub celu istnienia. Przykładem filozofii przedsiębiorstwa są np. podstawowe wartości firmy Merck przedstawione na rys. 1.1.

- Naszym celem jest zachowanie i polepszanie ludzkiego życia. Wszystkie nasze działania muszą być mierzone pod względem tego, czy sprzyjają osiągnięciu tego właśnie celu.
- Rzetelność i uczciwość.
- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.
- Innowacje oparte na badaniach, a nie na imitacji.
- Wyraźne czołowa pozycja we *wszystkich* aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- Dążenie do osiągania zysku, ale zysku z produktów służących dobru ludzkości.

Rys. 1.1. Podstawowe wartości firmy Merck [J.C. Collins, J.I. Porras, 1995].

Podobny sposób postępowania postuluje wielu autorów. Simons w swojej książce *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* określa filozofię przedsiębiorstwa mianem podsystemu wartości (*Beliefs System*) [R. Simons, 1995]. Podsystem wartości to według Simonsa ideał zawierający informacje o tych wartościach podstawowych, które powinny określać proces tworzenia wartości

⁹ Rozróżnienie obu terminów dokonane zostanie w dalszej części pracy.

¹⁰ Takie rozumowanie jest typowe tylko dla jednej z trzech omawianych w dalszej części pracy perspektyw kultury organizacyjnej.

materiałnych, pożądaną jakość pracy oraz to, czego oczekuje się od pracowników w zakresie kształtowania stosunków wewnętrznych i zewnętrznych.

P. Senge [1998] zalicza wspólną wizję do jednej z głównych dyscyplin kreowania organizacji uczących się i – cytując G. Hamela i C.K. Prahalada [1999] - ocenia ją wyżej niż tradycyjne planowanie strategiczne: *Chociaż planowanie strategiczne reklamuje się jako sposób ukierunkowania się na przyszłość, większość menedżerów, kiedy się ich przycisnie do muru, przyzna, że ich plany strategiczne mówią więcej o ich dzisiejszych problemach niż o jutrzejszych możliwościach* [P. Senge, 1998, s. 212]. Podobnie uważają J.C. Collins i J.I. Porras [1995], którzy piszą, że przedsiębiorstwo ... *musi posiadać filozofię przedsiębiorstwa, jeśli chce stać się przedsiębiorstwem wizjonerskim* [J.C. Collins, J.I. Porras, 1995, s. 304].

W ten sposób zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki wykazane zostało znaczenie kultury organizacyjnej (która omówiona będzie w rozdziale 2). W kontekście wcześniejszych rozważań można jednak zapytać, czy sama kultura organizacyjna nie będzie miała dualnego charakteru związanego np. z niebezpieczeństwem wykreowania kultury zbyt silnej? Okazuje się bowiem, że wady silnych kultur organizacyjnych (blokowanie innowacji) zmuszać będą do jednoczesnego jej *osłabiania*. Tak więc i w ramach kultury organizacyjnej należy równocześnie postępować według sprzecznych ze sobą sposobów rozumowania. Jest to zgodne np. z poglądami M. Brzezińskiego: *W najbliższych latach skuteczność zarządzania organizacjami będzie miała wiele wspólnego z odkrywaniem właściwej równowagi pomiędzy przeciwieństwami i paradoksami. W działalności większości organizacji powstają dylematy wyboru np. między organizacją liniową a zespołem zadaniowym, między systemami kontrolingu a zaufaniem, między przyspieszaniem a działaniem bez pośpiechu, między planowaniem przyszłości a uznawaniem jej za niewiadomą etc.* [M. Brzeziński, 2001, s. 333].

1.4. Rodzaje zmian w organizacji

Dotychczasowe rozważania ukazały stosunek między dokonywaniem zmian a zachowaniem stabilności systemu, jakim jest organizacja. O ile jednak weberowski model biurokracji lub naukowe zarządzania F.W. Taylora zorientowane na zachowanie wolnej od zakłóceń sprawności należą do klasyki nauki o organizacji i zarządzaniu, to problematyka zmian w organizacji jest - w stosunku do nich – względnie nowa. Skłania to, w oparciu o już zdefiniowane pojęcie zmiany, do dokładniejszego scharakteryzowania zmian w organizacji.

Scharakteryzowanie pojęcia zmian w organizacji ułatwić może interpretacja organizacji jako *całości zorganizowanego działania* [L.J. Krzyżanowski, 1999] lub *systemu*

działania [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. H. Steinmann i G. Schreyögg cytują N. Luhmanna: *O systemach działania mówi się tu dlatego, że system powstaje z działań, a nie z osób jako takich. Osoby występują w systemie tylko poprzez pojedyncze konkretne działanie, ale jako osobowości lub – jeśli tego chcemy – jako osobo-systemy z własnymi warunkami istnienia stoją poza systemem, należą więc do otoczenia systemu* [N. Luhmann, 1995, s. 24].

Organizacja - rozumiana jako system działania - ma być utrzymana wobec złożonego otoczenia. Według N. Luhmanna: *Systemy można zrozumieć tylko w ich relacji względem otoczenia; konstytuują się one przez tworzenie i zachowanie różnicy względem otoczenia* [N. Luhmann, 1984, s. 34]. Systemy konstytuują się w złożonym otoczeniu odgradzając się przez własne działania, przetwarzanie myśli i komunikację, ponieważ nie mają naturalnych granic. Tworzenie granicy polega na utworzeniu różnicy w tym sensie, że stosunki wewnętrzne stają się mniej złożone od zewnętrznych.

Organizacja jako system działania nie jest więc postrzegana pod względem rzeczowym lecz funkcjonalnym, a jej istnienie zależne jest od działań podejmowanych w interakcji z otoczeniem. Na tej podstawie H. Steinmann i G. Schreyögg nakreślili ramy procesu zarządzania ukierunkowanego na rozumowanie w kategoriach teorii systemów. Składa się on z selekcji, kompensacji i zmiany (rozwój systemu) [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. W procesie zarządzania zmiana umożliwia doskonalenie, osiągniętego przez selekcję i kompensację, stanu oraz zapobiega upadkowi systemu (jego śmierci zgodnie z prawem entropii).

Przedsiębiorstwo musi więc badać zmiany w otoczeniu i ich dynamikę, aby wiedzieć, jakie wynikną z tego zmiany w zachowaniach i praktyce gospodarowania. Według J. Penca [1999] każdy czynnik otoczenia, zmniejszający zdolność firmy do pozyskania potrzebnych jej zasobów albo do wytworzenia i wprowadzenia na rynek jej wyrobów lub usług, staje się czynnikiem utrudniającym, a jednocześnie siłą wywołującą określoną zmianę sposobu prowadzenia biznesu i zarządzania firmą. Należy przy tym pamiętać, iż zmiany mogą być stymulowane również przez przyczyny wewnętrzne, leżące np. w logice rozwoju przedsiębiorstwa.

Według R.W. Griffina zmiana może dotyczyć w praktyce niemalże każdego aspektu organizacji. Z tego też względu zmianę organizacyjną można określić jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji [R.W. Griffin, 1996].

Zmiany mogą wystąpić w organizacji z różną siłą, mogą mieć różny kształt i zasięg, co pozwala przypuszczać, że wśród zmian wyróżnić można kilka ich rodzajów. Wyodrębnienie rodzajów zmian organizacyjnych jest często postrzegane jako zabieg jedynie

porządkujący. Jednak wielowzględowa klasyfikacja zmian pozwala przede wszystkim na określenie charakteru wpływu danego rodzaju zmiany na czas trwania procesu zmian oraz umożliwia wszechstronną analizę spodziewanych skutków, co w praktyce w znacznym stopniu ogranicza ryzyko niepowodzenia [C. Sikorski, 1975].

Tabela 1.3 przedstawia kryteria pozwalające wyróżnić różne rodzaje zmian według wybranych autorów.

Tabela 1.3

Rodzaje zmian w organizacjach według wybranych autorów		
Autorzy	Kryterium	Rodzaje zmian
M. Czerska [1996]	ze względu na źródło	dobrowolna (samodzielna), wymuszona
	ze względu na zakładany cel	zachowawcza, rozwojowa
	ze względu na strategię	zmiana struktury, technologii, w ludziach
	ze względu na zakres	całościowe, fragmentaryczne
	ze względu na nowatorstwo	innowacyjne (twórcze) i adaptacyjne (odtwórcze)
	ze względu na korelację czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	reaktywne, wyprzedzające
	ze względu na rzeczywiście uzyskany efekt	pozytywne, negatywne, obojętne
W. Gasparski [1978]	ze względu na istotność	rzeczywiste, pozorne
	ze względu na udział sprawcy człowieka	zamierzone, niezamierzone; wśród zmian niezamierzonych wyróżnia się: • zmiany zachodzące samoistnie, niezależnie od działania i zamiaru człowieka, • zmiany, które, choć spowodowane przez człowieka, nastąpiły jako przezeń niezamierzone
	ze względu na ugruntowanie poznawcze	racjonalne, nieracjonalne
	ze względu na ocenę utylitarną	utyliarnie dodatnie (sprawne), utyliarnie ujemne (niesprawne)
	ze względu na ocenę etyczną	etycznie dodatnie, etycznie ujemne
	ze względu na ocenę estetyczną	estetycznie dodatnie, estetycznie ujemne
L.E. Greiner [1972]	ze względu na tempo i zakres	ewolucyjne, rewolucyjne
R.W. Griffin [1996]	ze względu na możliwość przewidywania zmian	planowe, dostosowawcze
	ze względu na obszar	zmiana strategii, struktury i projektu organizacji, techniki i operacji, ludzi
J. Machaczka [1998]	• ze względu na możliwość przewidywania zmian, • ze względu na zakres	• proaktywne, reaktywne, • cząstkowe, całościowe¹¹

¹¹ Krzyżując cechy określające możliwość przewidywania zmian i ich zakres otrzymano macierz, która pozwoliła wyróżnić następujące rodzaje zmian organizacyjnych: zmiany przez dostosowanie, zmiany przez doskonalenie, zmiany przez przeprojektowanie, zmiany przez przeobrażenie [J. Machaczka, 1998].

G. Nizard [1998]	ze względu na stopień zmian systemu	zmiany typu I (homeostaza), zmiany typu II (rozwój)
M. Osterloh, J. Frost [1996]	- ze względu na tempo i zakres, - ze względu na uczestnictwo członków organizacji	ewolucyjne, rewolucyjne bez współudziału członków organizacji, rewolucyjne ze współudziałem członków organizacji
Z. Sapijaszka [1996]	ze względu na tempo i zakres	radikalne, stopniowe
C. Sikorski [1975]	ze względu na cel ogólny reorganizacji	usprawnienia ¹² polegające na zwiększeniu: skuteczności, wydajności, oszczędności, wydajności i oszczędności
	ze względu na przedmiot usprawnienia	- usprawnienia głównych elementów funkcjonowania, usprawnienia pomocniczych elementów funkcjonowania, poprawa warunków pracy, - usprawnienia czynnościowe, usprawnienia wynikowe¹³, - usprawnienia powtarzalne, usprawnienia sporadyczne
	ze względu na kierunek zmian	- specjalizujące, scalające, upraszczające, zmieniające, - integrujące, rozkładające, upośredniające, ubezpośredniające, aktywizujące, dezaktywizujące, obojętne¹⁴
	ze względu na oryginalność usprawnienia	oryginalne, nieoryginalne naśladowcze, nieoryginalne odtwórcze
	ze względu na formę usprawnienia	usprawnienia techniczne, organizacyjne, techniczno-organizacyjne, społeczne
	ze względu na zasięg zmian	- usprawnienia: wąskie, średnie, szerokie - usprawnienia niesprężone i sprężone¹⁵
	ze względu na głębokość zmian	usprawnienia zmieniające i niezmieniające dotychczasową strukturę ciągu czynności pracowników
	ze względu na kompleksowość usprawnienia	usprawnienia: kompleksowe, sukcesywne
Strategor [1995]	ze względu na umiejętność kierownictwa w zakresie przewidywania zmian zewnętrznych i wspierania elastyczności struktury	zmiana przez kryzys, zmiana integralna
M. Tushman, W.H. Newman, E. Romanelli [1986]	ze względu na tempo i zakres	ewolucyjne (konwergencja), rewolucyjne (wstrząs)

Źródło: Opracowanie własne

¹² C. Sikorski dokonuje klasyfikacji usprawnień, przy czym usprawnienie oznacza zmiany pozytywnie oceniane z punktu widzenia ich wpływu na stopień zorganizowania instytucji [C. Sikorski, 1975].

¹³ Należy pamiętać, że jest to drugi stopień klasyfikacji, który nie może być stosowany do usprawnień polegających na poprawie warunków pracy.

¹⁴ Należy pamiętać, że jest to drugi stopień klasyfikacji – jedynie usprawnienia zmieniające mogą mieć charakter obojętny.

¹⁵ Jedynie usprawnienia wąskie są niesprężone.

Zaprezentowane kryteria podziału zmian organizacyjnych i dokonane na ich podstawie klasyfikacje nie wyczerpują problematyki. Widoczne są znaczne różnice pomiędzy poszczególnymi autorami, jeśli chodzi o sposób postrzegania zmian organizacyjnych. C. Sikorski [1975] i M. Czerska [1996] dokonują klasyfikacji zmian organizacyjnych według określonego schematu (u C. Sikorskiego jest to cykl organizatorski, zaś u M. Czerskiej pytania dotyczące celu zmiany, treści zmiany oraz jej skutków). Inni autorzy koncentrują się jedynie na wybranych aspektach zmian. Do rodzajów zmian, które były podawane najczęściej, należą:

- zmiany rewolucyjne i ewolucyjne [L.E. Greiner, 1972], [M. Osterloh, J. Frost, 1996], [Z. Sapijaszka, 1996], [M. Tushman, W.H. Newman, E. Romanelli, 1986],
- zmiany planowe i dostosowawcze (reaktywne i wyprzedzające; proaktywne i reaktywne) [M. Czerska, 1996], [R.W. Griffin, 1996], [J. Machaczka, 1998],
- zmiany częściowe i całościowe (fragmentaryczne i całościowe; wąskie, średnie, szerokie) [M. Czerska, 1996], [J. Machaczka, 1998], [C. Sikorski, 1975],
- zmiany zachowawcze i rozwojowe (homeostaza i rozwój) [M. Czerska, 1996], [G. Nizard, 1998].

1.4.1. Zmiany a innowacje

W przypadku zmian planowych i dostosowawczych należy zauważyć, że zmiany wymuszone przez otoczenie (reaktywne) są zazwyczaj spóźnione, gdyż organizacja odpowiada jedynie na już zaistniałą sytuację. Według J. Penca zmiany wymuszone przez kierownictwo (wyprzedzające) mogą być dla organizacji bardziej korzystne: *Zmiany zaplanowane i uzgodnione mają szanse na największe powodzenie, gdyż eliminują ewentualne konflikty i mobilizują załogę do aktywnego uczestnictwa w ich realizacji, a to jak wiadomo, jest podstawowym warunkiem właściwego ich wprowadzania* [J. Penc, 1999, s. 96]. Wskazuje on dodatkowo na to, że wprowadzane zmiany nie powinny być zmianami zachowawczymi lub adaptacyjnymi, które podtrzymują jedynie sprawność działania firmy względem otoczenia. Zmiany takie szybko się bowiem dezaktualizują, a ich koszty (finansowe i psychologiczne) są wysokie. *W dobrze zarządzanej firmie powinny dominować zmiany rozwojowe (innowacyjne), których celem jest znaczące podniesienie stopnia jej zorganizowania i sprawności funkcjonowania, a zwłaszcza obsługi rynku. Zmiany te powinny być wprowadzane z pewnym wyprzedzeniem, aby firma łatwiej mogła sprostać wyzwaniom przyszłości* [J. Penc, 1999, s. 96].

Zgodnie z tabelą 1.3, zmiany mogą być rozróżniane:

- ze względu na nowatorstwo [M. Czerska, 1996] - zmiany innowacyjne (twórcze) i adaptacyjne (odtwórcze),
- ze względu na stopień zmian systemu [G. Nizard, 1998] - zmiany typu I (homeostaza) i zmiany typu II (rozwój),
- ze względu na oryginalność usprawnienia [C. Sikorski, 1975] - oryginalne, nieoryginalne naśladowcze, nieoryginalne odtwórcze.

Z punktu widzenia dotychczasowych rozważań, podziały te mają znaczenie podstawowe. W rozdziale 1 opisano zmiany występujące w otoczeniu organizacji, określane mianem nowego paradygmatu. Zgodnie z powyższym, fundamentalne zmiany otoczenia są siłą, która powinna wywołać zasadniczą zmianę sposobu prowadzenia biznesu i zarządzania firmą. Jednak według G. Nizarda [1998], mimo licznych apeli nawołujących do prowadzenia przekształceń w zakresie struktur i postaw, rezultaty są niezadowalające. Zmiany są traktowane jako przelotna moda, a występujące wahania nie mają większego wpływu na dawne rozwiązania. Dominują więc zmiany typu I (homeostaza), które zmierzają do przywrócenia stanu poprzedniego, kiedy dużo bardziej pożądane są zmiany typu II, mające twórczy i nowatorski wpływ na strategię, struktury oraz sposób zarządzania. Według J. Pencza zmiany takie muszą mieć postać innowacji: *Każde przedsiębiorstwo, aby się mogło rozwijać efektywnie i dynamicznie potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu itp.* [J. Penc, 1999, s. 141]. Na tym tle wyraźne staje się znaczenie innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa, którym poświęcony jest rozdział 3.

2. Kultura organizacyjna jako instrument integracji w ramach *dwuparadygmatycznych* (dualnych) koncepcji zarządzania

2.1. Pochodzenie i definicja pojęcia kultury organizacyjnej

Dla dalszych rozważań niezbędne jest przyjęcie i jednoznaczne określenie sposobu rozumienia kultury organizacyjnej. Chodzi o wybór takiego ujęcia, które pozwoli uczynić ją przedmiotem badań na gruncie dyscypliny organizacji i zarządzania oraz umożliwi prowadzenie dalszych rozważań. W zależności od definicji kultury organizacyjnej, różne są bowiem możliwości obchodzenia się z nią. Rozumienie kultury jako ukształtowanego przez ludzi i rozwijanego przez wiele pokoleń fenomenu, umożliwia jej badanie i opis, ale dopuszcza jedynie małą możliwość jej zmiany. Innym podejściem jest (przykładowo) traktowanie kultury jako *przedmiotu* podlegającego kształtowaniu – kultura organizacyjna jest więc narzędziem zarządzania.

Pojęcie kultury zostało zaczerpnięte z antropologii, gdzie oznacza ono szczególne, historycznie ukształtowane i stopione w złożoną postać cechy grup narodowych. Nauka o organizacji i zarządzaniu przejęła to rozwinięte dla grup narodowych pojęcie i przeniosła je na organizacje, które w oczach badaczy stanowią samodzielne wspólnoty kulturowe [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Temat kultury organizacyjnej cieszy się od początku lat 80-tych dużą popularnością, kiedy w 1981 roku J. Pfeffer przedstawił znaczenie symbolicznych aspektów przewodzenia, które poprzez symbole oraz rytuały zapewnić miały wśród podwładnych akceptację podejmowanych decyzji i istniejącego w organizacji podziału uprawnień bez konieczności bezpośredniego użycia formalnej, tkwiącej w hierarchii władzy. W ten sposób nawet przy założeniu, że nie wszystkie podjęte przez przełożonych decyzje są w pełni racjonalne, można wśród załogi zapewnić wrażenie konsensusu oraz racjonalności działań [J. Pfeffer, 1981]. Kultura organizacyjna - podobnie jak takie symboliczne przewodzenie oparte na symbolach, odpowiednim języku lub ceremoniach - nie posiada quasi-fizycznego bytu, który można obserwować bezpośrednio, co nie oznacza jednak, że nie ma ona wpływu na procesy zachodzące w organizacji.

Według C. Sikorskiego, wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej wynika z wieloznaczności pojęcia tak *kultury*, jak i *organizacji*. Najczęściej spotykane różnice w

interpretacji pojęcia kultury organizacyjnej polegają na pojmowaniu organizacji w ujęciu rzeczowym, czynnościowym lub atrybutowym [C. Sikorski, 1986], [C. Sikorski, 1990].

W socjologii i psychologii organizacji *organizację* rozumie się w sposób rzeczowy. Kultura organizacyjna obejmuje normy i wartości wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące ją od innych. Występuje tu brak podziału wzorców kulturowych zachowań na mające i nie mające wpływu na funkcjonowanie organizacji. Kultura organizacyjna jest tu bowiem traktowana jako kategoria opisowa i nie podlega wartościowaniu.

W teorii organizacji dominuje ujęcie wartościujące *kultury* i rozumienie czynnościowe *organizacji* – pojęcie kultury organizacyjnej odnosi się do zbioru wzorców kulturowych warunkujących sprawne funkcjonowanie instytucji i oznacza w danym środowisku stopień znajomości zasad, metod i technik działania zorganizowanego oraz umiejętności ich wykorzystywania w praktycznym działaniu (kultura organizacyjna jest tu utożsamiana ze stopniem zorganizowania instytucji).

Kulturę organizacyjną tworzą, w znaczeniu atrybutowym, wzorce moralne i zwyczajowe funkcjonujące w świadomości członków organizacji, które mają istotne znaczenie (pozytywne lub negatywne) w realizacji jej celów. Kultura organizacyjna dotyczy więc zachowań (wynikających z norm kulturowych), które uzupełniają, wspierają, modyfikują lub zaprzeczają zachowania wynikające z formalnych norm organizacyjnych. Analizowany jest tu stopień zgodności postaw i zwyczajów pracowniczych z formalnymi wzorcami organizacyjnymi. Brak zgodności jest przyczyną niesprawności w funkcjonowaniu organizacji i poczucia wyalienowania pracowników.

W dalszej części pracy występuje ostatni – atrybutowy – sposób rozumienia kultury organizacyjnej, ponieważ nie obejmuje on wzorców kulturowych obojętnych z punktu widzenia realizacji formalnie określonych celów oraz nie ogranicza się do utożsamiania kultury organizacyjnej ze stopniem zorganizowania instytucji.

Do chwili obecnej powstało wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej i określeń tożsamyh z nim (np. pojęcie *corporate identity*). W polskiej i zagranicznej literaturze dotyczącej nauki o organizacji i zarządzaniu nie ma jednoznaczności czy problematykę kultury występującej w ramach organizacji powinno określać się mianem *kultury organizacyjnej* czy *kultury przedsiębiorstwa*. Autorzy, tacy jak E. Schein lub C. Sikorski, stosują przykładowo pojęcie *kultury organizacyjnej* [E. Schein, 1984], [C. Sikorski, 1990], kiedy H. Steinmann i G. Schreyögg [1998], T.J. Peters i R.H. Waterman [1982] lub T.E. Deal i A.A. Kennedy

[1982] używają pojęcia *kultury przedsiębiorstwa*. Występującą różnicę można wytłumaczyć tym, że pojęcie *kultura organizacyjna* odnosi się do wszelkich systemów społecznych, jakimi są zarówno organizacje komercyjne, jak i organizacje nienastawione na osiąganie zysku (np. szkoły, administracja państwowa, szpitale publiczne). Odmienne do niego pojęcie *kultury przedsiębiorstwa* dotyczy grupy organizacji zorientowanych na zysk (tłumaczy to także istnienie sformułowań typu *kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*) [H. Kasper, 1987]. W dalszej części pracy będzie wykorzystywane zarówno pojęcie *kultury organizacyjnej*, jak i *kultury przedsiębiorstwa*. Ułatwi to również precyzyjne odwoływanie się do tekstów tych autorów, którzy problematykę kultury organizacyjnej określają mianem kultury przedsiębiorstwa.

2.1.1. Definicje pojęcia kultury organizacyjnej

Problem ustalenia, czym jest kultura organizacji, związany jest również z wielorakimi definicjami ogólnego pojęcia kultury. W 1952 roku A.L. Kroeber i C. Kluckhohn wyróżnili 164 definicje kultury, które sklasyfikowali w sposób następujący [A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, 1952]:

- definicje deskryptywne (opisowe),
- koncepty historyczne,
- koncepcje normatywne,
- podejście psychologiczne,
- definicje strukturalne,
- genetyczne sposoby widzenia.

Nie może więc dziwić to, że również w literaturze dotyczącej kultury w organizacji, występuje wiele jej definicji:

- *Kultura organizacyjna to kolektywne zaprogramowanie duszy, które wyróżnia członków danej organizacji od innych* [G. Hofstede, 1993, s. 204],
- *Wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas uczenia się pokonywania problemów zewnętrznej adaptacji (przystosowanie się do otoczenia – przyp. autora) oraz wewnętrznej integracji, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz które są przekazywane (w procesie socjalizacji – przyp. autora) nowym członkom jako właściwy sposób percepcji, myślenia oraz odczuwania w stosunku do powyższych problemów* [E. Schein, 1984, s. 3],

- *Kultura przedsiębiorstwa jest jego zwyczajowym i tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który jest podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich jego członków, i którego muszą nauczyć się nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy* [E. Jacques, 1951, s. 251],
- *Pod pojęciem kultury przedsiębiorstwa rozumie się całość wspólnych wartości, norm i ukierunkowań, które wpływają na działania i zachowanie członków organizacji. Te wspólne wartości, normy i ukierunkowania stanowią przy tym elementy bazowe kultury przedsiębiorstwa. Są one ucieleśniane i konkretyzowane przez organizacyjne sposoby działania, symbole oraz symboliczne postępowanie* [P. Dill, 1987, s. 100],
- *Kultura jest otoczką pokrywającą świat, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej błona okrywa wszystko, na co spojrzymy; jest to [...] środowisko (społecznego) życia* [B. Czarniawska-Joerges, 1991, s. 287],
- *Pod pojęciem kultury rozumie się wszystkie kolektywnie podzielane, nieuzewnętrznione i uzewnętrznione normy, wzorce, objawy i rezultaty zachowań, które zostały wyuczone przez członków grupy społecznej i które są dziedziczone za pośrednictwem symboli z pokolenia na pokolenie. Te – dążące do wewnętrznej spójności – kolektywne wzorce i normy zachowań służą spójności i zdolności funkcjonowania grupy społecznej oraz przedstawiają specyficzne, wypróbowane przez generacje rozwiązanie problemu dopasowania do ich fizycznych, ekonomicznych i pozostałych warunków otoczenia. Kultury są skłonne dopasować się do zmian w tych warunkach* [E.v. Keller, 1982, s. 118].

W.H. Staehle uważa, że mimo wielu definicji i ich dużej różnorodności, można w definicjach kultury u większości badaczy znaleźć elementy wspólne [W.H. Staehle, 1991, s. 465]: *Cechą wspólną wszystkich definicji kultury jest to, że dotyczą one systemu wspólnie podzielanych wartości, norm, ukierunkowań i ideałów*. Podobnie H. Steinmann i G. Schreyögg wyróżniają elementy, które są powszechnie łączone z pojęciem kultury przedsiębiorstwa [G. Schreyögg, 1996], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]:

1. Brak quasi-fizycznego bytu, który można by obserwować bezpośrednio. Kultura przedsiębiorstwa to wspólnie podzielane przekonania, tkwiące w tzw. założeniach podstawowych i leżące u podstaw codziennego działania członków organizacji. Stanowi ona *sprawdzoną rutynę*, o której (ze względu na jej naturalność) nie rozważa się lecz

wykonuje. Autorefleksja sposobu postępowania stanowi wyjątek, w żadnym wypadku regułę.

2. Kultura przedsiębiorstwa odnosi się do wspólnych ukierunkowań i wartości. Jest to niejako kolektywny fenomen, który determinuje działania pojedynczego członka organizacji, który myśli i czyni to samo, co inni pracownicy. Dzięki kulturze przedsiębiorstwa postępowanie poszczególnych osób jest do pewnego stopnia jednolite i spójne.
3. Kultura przedsiębiorstwa wyraża sposób pojmowania świata przez pracowników. Nadaje ona sens i orientację w złożonym świecie, ponieważ wprowadza wzorce i kryteria selekcji oraz interpretacji wydarzeń, a także określa możliwe sposoby reakcji na te wydarzenia poprzez gotowe programy działania.
4. Kultura przedsiębiorstwa wpływa nie tylko na pojmowanie świata, czy też określa system wspólnych wartości, ale wpływa też na sferę emocjonalną pracowników. Pod słowem emocje rozumie się sposób reakcji na określone zdarzenia tzn., co np. pracownicy lubią lub są w stanie tolerować przez dłuższy czas, a czego nienawidzą i co z agresją odrzucają, co jest uważane za rzecz przyjemną, a co jest niemiłe.
5. Kultura przedsiębiorstwa powstaje w wyniku długotrwałego procesu uczenia się i posiada swoją historię. E. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako:

wzór założeń podstawowych:

- *które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia (zewnętrzne przystosowanie się do niego) oraz problemami koordynacji (integracji) wewnętrznej,*
- *które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz*
- *które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji* [E. Schein, 1984, s. 3].

Oznacza to, że jedne sposoby postępowania rozwiązują dane problemy lepiej, inne mniej. Krok po kroku wykluwają się pewne schematy myślenia i rozwiązywania problemów, wykształcają się kryteria oceny, co jest *dobrze*, a co *złe*, aż wreszcie te wzorce orientacji stają się mniej lub bardziej oczywistymi przesłankami organizatorskiej działalności. Kultura przedsiębiorstwa stanowi więc swego rodzaju kolektywną bazę wiedzy lub doświadczeń,

która odzwierciedla historię przedsiębiorstwa, a jednocześnie podlega ciągłym przekształceniom poprzez procesy uczenia się.

6. Kultura przedsiębiorstwa przekazywana jest w procesie społecznym, nie jest ona nauczana. Organizacje wytwarzają najczęściej wiele mechanizmów, które uzmysławiają nowemu członkowi organizacji, jak należy działać w rozumieniu kulturowej tradycji. Taki proces socjalizacji dokonywany jest za pomocą symboli, które umożliwiają komunikację oraz ekspresję.

Podjmując próbę zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej wielu autorów [M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, 1988], [M. Kostera, 1996], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998] powołuje się na przegląd badań kultury w naukach o organizacji i zarządzaniu dokonany przez L. Smircich [1983]. Z połączenia nauki o kulturze i nauki o organizacji otrzymała ona 5 tematów w teorii organizacji i zarządzania¹⁶:

- badania międzykulturowe,
- kulturę przedsiębiorstwa,
- poznawczą teorię organizacji,
- symbolizm organizacyjny,
- podświadome procesy w organizacji.

Podejście do kultury w **badaniach międzykulturowych** było połączeniem rozumienia kultury jako instrumentu służącego ludzkim potrzebom biologicznym i psychologicznym (np. u B. Malinowskiego¹⁷) oraz koncepcji organizacji jako społecznego narzędzia do realizacji zadań (jak ma to miejsce w klasycznej teorii organizacji i zarządzania). Kultura jako zmienna niezależna stanowi tu tło, na którym prowadzona jest działalność gospodarcza. Ma ona wpływ na rozwój i ukształtowanie opinii członków organizacji (wpływ na strukturę organizacyjną lub zachowanie przełożonych). Przykładowo, podejście to reprezentują G. Hofstede [1993], W.G. Ouchi [1981], R.T. Pascale i A.G. Athos [1981].

Problem **kultury przedsiębiorstwa** (*corporate culture*) jest połączeniem interpretacji kultury jako mechanizmu adaptacyjno-regulacyjnego, który łączy jednostkę ze strukturą społeczną (strukturalny funkcjonalizm) oraz interpretacji organizacji jako organizmu adaptacyjnego, istniejącego dzięki procesowi wymiany z otoczeniem (podejście sytuacyjne). Kultura jest traktowana jako zmienna wewnętrzna, na którą organizacje mają wpływ (mogą ją świadomie kształtować lub wytwarzać jako produkt uboczny). Organizacja znajduje się w

¹⁶ Te modele kultury wyznaczają ramy możliwości badaczy zarówno co do zakresu, jak i sposobu poznania.

deterministycznym stosunku ze swoim otoczeniem. Otoczenie stwarza imperatywy dla zachowania kierownictwa, które przenosi to oddziaływanie przez symbole do wnętrza organizacji [J. Pfeffer, 1981]. W konsekwencji symbole lub kultura przyczyniają się w pewien sposób do ogólnej równowagi i efektywności organizacji. W literaturze problem ten poruszyli m.in. T.E. Deal i A.A. Kennedy [1982] oraz T.J. Peters i R.H. Waterman [1982]. L. Smircich postrzega również kulturę jako społeczne lub normatywne spoiwo (*social or normative glue*) spajające organizację. Kultura spełnia więc, jako zmienna wewnętrzna, szereg społecznych oraz strategicznych funkcji (np. przy formułowaniu i implementacji strategii) i ma wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Według L. Smircich podejście do kultury jako wewnętrznej zmiennej organizacyjnej można zauważyć:

- w nurcie rozwoju organizacyjnego (*Organization Development*) – zmiana organizacyjna jest atakiem na istniejący system wartości i norm, którym kierują się pracownicy,
- u autorów poruszających problem tożsamości członków organizacji [T.E. Deal, A.A. Kennedy, 1982], [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982],
- w tematyce *commitmentu* (czyli zaangażowania pracowników w wykonywane zadania) [C. Siehl, J. Martin, 1981], [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982],
- w traktowaniu kultury jako stabilizatora systemu społecznego,
- w traktowaniu kultury jako źródła orientacji i wpływu na zachowanie [A. Meyer, 1981], [J. Pfeffer, 1981], [C. Siehl, J. Martin, 1981].

Według L. Smircich kultura może być też rozumiana jako *rdzenna metafora* (*culture as a root metaphor for conceptualizing organization*) – czyli nie, jak wcześniej, jako zmienna. Organizacja jest jako całość uważana za kulturę; organizacja jest kulturą. Organizacje to konstrukcje społeczne lub wspólnoty bytowania z charakterystycznymi systemami wartości i ukierunkowaniami. Kultura przedsiębiorstwa stanowi podstawę całej działalności w organizacji i znajduje się ponad wszystkimi innymi konkretnymi zadaniami, jakie organizacja ma do spełnienia. Z tej perspektywy w dowolnym systemie społecznym nie ma niczego, co nie byłoby kulturą, a każdy inny fenomen związany z organizacją powinien być interpretowany jako zjawisko kulturowe. W ramach takiego rozumienia kultury wyróżnić można trzy podane wcześniej tematyki badawcze: poznawczą teorię organizacji, symbolizm organizacyjny, podświadome procesy w organizacji.

¹⁷ Szerzej na ten temat w [C. Sikorski, 1990, s. 20-21].

W *perspektywie poznawczej* kultura rozumiana jest jako system wspólnej wiedzy, doświadczeń i wiary, który służy postrzeganiu i porządkowaniu materialnych fenomenów, rzeczy, wydarzeń, zachowań i emocji. Perspektywę poznawczą reprezentują m.in. C. Argyris i D. Schön, którzy postrzegają organizację jako przedsięwzięcie poznawcze (*cognitive enterprise*), a wiedzę w danej organizacji określają mianem *theories of action* [C. Argyris, D. Schön, 1978]. Rozumienie organizacji jako kultur (struktur wiedzy, przedsięwzięć poznawczych) jest bardzo zbliżone do koncepcji paradygmatu, ponieważ paradygmaty, jak i kultury, zakładają pewną wizję świata¹⁸ oraz pewien sposób rozumienia rzeczywistości¹⁹. L. Smircich [1983] podaje przykład J.A. Litterera i S. Younga [1981], którzy traktują organizacje jako systemy ideowe (*ideational systems*) i identyfikują trzy modele ideowe lub paradygmaty – przedsiębiorczy, naukowy i humanistyczny, które - według nich - są powszechne w amerykańskich organizacjach.

W *perspektywie symbolicznej* kultury traktuje się jako systemy wspólnych symboli i znaczeń. Podstawowym problemem jest tu interpretacja symboli, ponieważ symbole zapewniają istnienie i funkcjonowanie organizacji (symbole umożliwiają pracownikom wspólną interpretację sytuacji oraz wspólne, skoordynowane działanie).

W *perspektywie strukturalnej i psychodynamicznej* – działania członków organizacji są skutkiem podświadomych procesów. Zadaniem badacza jest dotarcie do głębi, do nieświadomych struktur, które leżą u podstaw powierzchownej rzeczywistości organizacyjnej.

Traktowanie kultury jako zmiennej organizacyjnej, czyli jako elementu systemu społecznego (to, co kulturowe, jest wplecione w to, co jest społeczne – i odwrotnie) określa się mianem nurtu społeczno-kulturowego. W ramach nurtu społeczno-kulturowego można wyodrębnić cztery koncepcje [M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, 1988]:

- funkcjonalną,
- strukturalno-funkcjonalną,
- ekologiczną,
- historyczną.

Według koncepcji **funkcjonalnej** kultura jest narzędziem służącym zaspokojeniu podstawowych potrzeb człowieka. Również organizacja jest postrzegana jako społeczne narzędzie służące realizacji celów – przez pracę i uczestnictwo w organizacji człowiek dąży do

¹⁸ H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] piszą o tzw. *obrazie świata*.

zaspokojenia potrzeb. Zmiany organizacyjne są tu rozumiane jako składniki procesu przystosowania struktury i funkcjonowania organizacji, tak aby zaspokajać potrzeby²⁰.

Według koncepcji **strukturalno-funkcjonalnej** kultura to mechanizm adaptacyjno-regulacyjny, który jednoczy ludzi w społeczne całości. Kultura składa się m.in. ze społecznej struktury (utrzymującej uporządkowane życie społeczne) oraz mechanizmów adaptacyjnych (utrzymujących równowagę społeczeństwa z jego fizycznym otoczeniem). Organizacja posiada podsystem wartości, który legitymizuje miejsce i rolę organizacji w społeczeństwie. Zmiany organizacyjne są tu rozumiane jako zmiana układu wartości²¹.

Według koncepcji **ekologicznej** kultura to system społecznie przekazywanych wzorców zachowań służących powiązaniu wspólnot z ich ekologicznym otoczeniem. Otoczenie i kultura określają się wzajemnie – wartości społeczeństwa są tylko jednym z wielu źródeł oddziaływań na organizację. Formy przybierane przez organizacje są rezultatem ciągłego procesu przystosowania do krytycznych czynników otoczenia. Źródłem zmian organizacyjnych są przemiany czynników sytuacyjnych łącznie z przemianami czynników społecznych i politycznych²².

Według koncepcji **historycznej** kultura składa się z tymczasowych, interakcyjnych, autonomicznych konfiguracji (form) wytwarzanych przez historyczne okoliczności i procesy. Organizacja jest historycznym wytworem - przemiany kultury wywołane są czynnikami historycznymi (miejsce i czas powstania organizacji). Zmiany organizacyjne mają charakter historyczny i w znacznej mierze naturalny.

2.1.2. Paradygmaty badań nad kulturą organizacyjną

W literaturze spotyka się rozróżnienie na deskryptywne i objaśniające pojęcie kultury [E.v. Keller, 1982, s. 120]. Deskryptywne pojęcie kultury dotyczy widocznych, materialnych cech kultury, które dają się opisać dzięki obserwacjom. Objaśniające pojęcie kultury dotyczy przyczyn zachowań, czyli wspólnych cech osobowości, światopoglądu, przekonań religijnych,

¹⁹ Niektórzy teoretycy uważają konceptualizację organizacji jako paradygmatów za pożyteczną przy rozpatrywaniu procesów zarządzania strategicznego oraz organizacyjnej zmiany [J.A. Litterer, S. Young, 1981], [J. Pfeffer, 1981], [L. Smircich, 1983].

²⁰ Warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest uwzględnienie różnorodnych potrzeb uczestników, szczególnie tych, którzy mają największe możliwości kształtowania istoty organizacji. Kryterium doskonalenia to zharmonizowanie potrzeb organizacji i potrzeb uczestnika.

²¹ Warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest jej zharmonizowanie z kulturowymi elementami otoczenia. Kryterium doskonalenia to ścisła integracja systemu wartości (ideologii) organizacji z wartościami obowiązującymi w społeczeństwie, w którym dana organizacja tkwi.

²² Kryterium doskonalenia organizacji jest, według M. Bratnickiego, R. Krysia, J. Stachowicza [1988], długość horyzontu nie zagrożonego przetrwania.

ukierunkowań i norm, które determinują postępowanie ludzi. Podobnego rozróżnienia dokonuje B. Czarniawska-Joerges [1992]. Wyróżnia ona demonstrującą i wykonawczą definicję kultury. Demonstrująca definicja kultury zakłada, że *w zasadzie jest możliwe wykrycie właściwości, które są typowe dla danej kultury i które mogłyby wytłumaczyć jej ewolucję, choć w praktyce mogą być trudne do wykrycia* [B. Czarniawska-Joerges, 1992, s. 16]. Wykonawcza definicja kultury *przyznaje, że jest niemożliwym opisanie właściwości charakterystycznych dla jakiegokolwiek danej kultury, lecz w praktyce (...) jest to możliwe* [tamże, s. 16]. Przyjmując definicję demonstrującą wierzy się w istnienie obiektywnych prawidłowości i metod, uczestnicy pełnią tu rolę informatorów, ponieważ nie mogą spojrzeć z dystansu umożliwiającego obiektywność. Opierając się na definicji wykonawczej nie wierzy się w istnienie obiektywnych prawidłowości. Badacz koncentruje się na wiedzy uczestników kultury, gdyż wychodzi z założenia, że nie ma definicji ani lepszych, ani gorszych. Według B. Czarniawskiej-Joerges *definicje demonstrujące są próbami znalezienia zasad, podczas gdy definicje wykonawcze wyjaśniają praktykę* [tamże, s. 17].

Objasniające pojęcie kultury i jej wykonawcza definicja odpowiadają kulturze rozumianej jako rdzenna metafora. Deskryptywna i/ lub demonstrująca definicja kultury odpowiadają z kolei nurtowi społeczno-kulturowemu (kultura organizacyjna jako element systemu społecznego).

Podsumowując przegląd badań kultury w naukach o organizacji i zarządzaniu dokonanym przez L. Smircich można wyróżnić trzy zasadnicze perspektywy [W.H. Staehle, 1991]:

- kultura jako zmienna niezależna stanowiąca tło, na którym prowadzona jest działalność gospodarcza i wpływająca na sposoby zachowania w organizacjach,
- kultura organizacyjna jako zmienna wewnętrzna, na którą organizacje mają wpływ - mogą ją świadomie kształtować oddziałując na jej widoczne elementy,
- kultura organizacyjna może być też rozumiana jako rdzenna metafora – świadome kształtowanie kultury jest tu bardzo, jeśli nie całkowicie, ograniczone.

Pierwsze dwie perspektywy (kultura jako zmienna niezależna lub zmienna wewnętrzna), umożliwiające obiektywny opis kultury, odpowiadają paradygmatowi funkcjonalistycznemu, zaś perspektywa kultury jako rdzennej metafory jest zgodna z paradygmatem interpretatywnym [G. Burrell, G. Morgan, 1979], [M. Kostera, 1996]. Paradygmat funkcjonalistyczny opiera się na założeniu, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt konkretny i realny. Badacz koncentruje się tu na zjawiskach społecznych: języku,

mitach, legendach, bohaterach, symbolach i rytuałach (należą do tego również takie artefakty fizyczne jak technologia, formalne cele i strategie). Funkcjoniści rozpatrują zjawiska społeczne z punktu widzenia ich wpływu na funkcjonowanie innych obszarów aktywności (np. organizacji). Według W.H. Staehlego [1991] funkcje, jakie spełniają symbole, to: integracja, koordynacja i motywacja. Paradygmat interpretatywny opiera się na założeniu o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej - społeczeństwo nie istnieje obiektywnie, lecz jest cały czas tworzone (interpretowane) przez ludzi, jest konstrukcją społeczną [P.L. Berger, T. Luckmann, 1983].

Postępując zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym bada się artefakty. Używa się do tego ankiet, obserwacji, analizy dokumentów lub wywiadów z pracownikami. Wynik badań to profil kultury lub jeden z typów kultury opisanych w wybranej (lub stworzonej) przez badacza typologii [H.J. Drumm, 1988]. Postępując zgodnie z paradygmatem interpretatywnym badanie kultury polega na próbie zrozumienia działań i związków w organizacji oraz ukazania, w jaki sposób działania w organizacji są tworzeniem rzeczywistości: organizacji i jej otoczenia (otoczenie jest tu tworem skonstruowanym przez organizację) [M. Kostera, 1996]. Metody badawcze, jak np. wywiady przeprowadzane bez przygotowanego wcześniej schematu, obserwacje, dyskusje grupowe, uczestniczenie w sytuacjach rzeczywistości organizacyjnej, mają charakter jakościowy [M. Kostera, 1996], [M. Osterloh, 1988]. Podejście interpretatywne wiąże się jednak z następującymi problemami:

- postępowanie badawcze ma charakter jakościowy, jest długotrwałe i kosztowne – cykl interpretacji musi być często przeprowadzany kilkakrotnie [M. Osterloh, 1988], [M. Kostera, 1996],
- założenie społecznej konstrukcji rzeczywistości oznacza, że chęć odtworzenia sposobu rozumowania uczestników organizacji jest zawsze ograniczona wizją rzeczywistości badacza. Prawda, do której on zmierza, jest zawsze jego własną interpretacją prawdy, dlatego można jedynie ciągle się do niej zbliżać [M. Ebers, 1985], [C. Ochsensbauer, B. Klofat, 1987],
- chęć odtworzenia sposobu rozumowania uczestników organizacji ograniczona jest zawsze wizją rzeczywistości badacza. Prawda, do której on zmierza, jest zawsze jego własną interpretacją prawdy, przez co możliwe jest jedynie ciągle zbliżanie się do niej [C. Ochsensbauer, B. Klofat, 1987],

- brak możliwości zakwestionowania prawdziwości danej interpretacji w sytuacji, kiedy punktem odniesienia jest indywidualna interpretacja leżąca poza naukowymi standardami [M. Ebers, 1985], [C. Scholz, W. Hofbauer, 1990],
- stosowanie podejścia interpretatywnego uniemożliwia porównywanie i uogólnienie wyników badań z różnych organizacji, ponieważ badacze (w skrajnym przypadku) odzwierciedlają sposób interpretacji rzeczywistości typowy dla członków organizacji. Może się więc zdarzyć, że liczba koncepcji teoretycznych dotyczących kultury organizacyjnej odpowiada liczbie badanych kultur [M. Osterloh, 1988],
- brak typowego dla paradygmatu funkcjonalistycznego pragmatyzmu. W paradygmacie interpretatywnym tłumaczy się zjawiska społeczne, ale niczego się nie sugeruje. Badania naukowe nie prowadzą więc do konkluzji typu: implikacje dla praktyki i implikacje dla przyszłych badań, gdzie proponuje się kierunki rozwiązań i sugeruje obszary przydatności spostrzeżeń [L.J. Krzyżanowski, 1999].

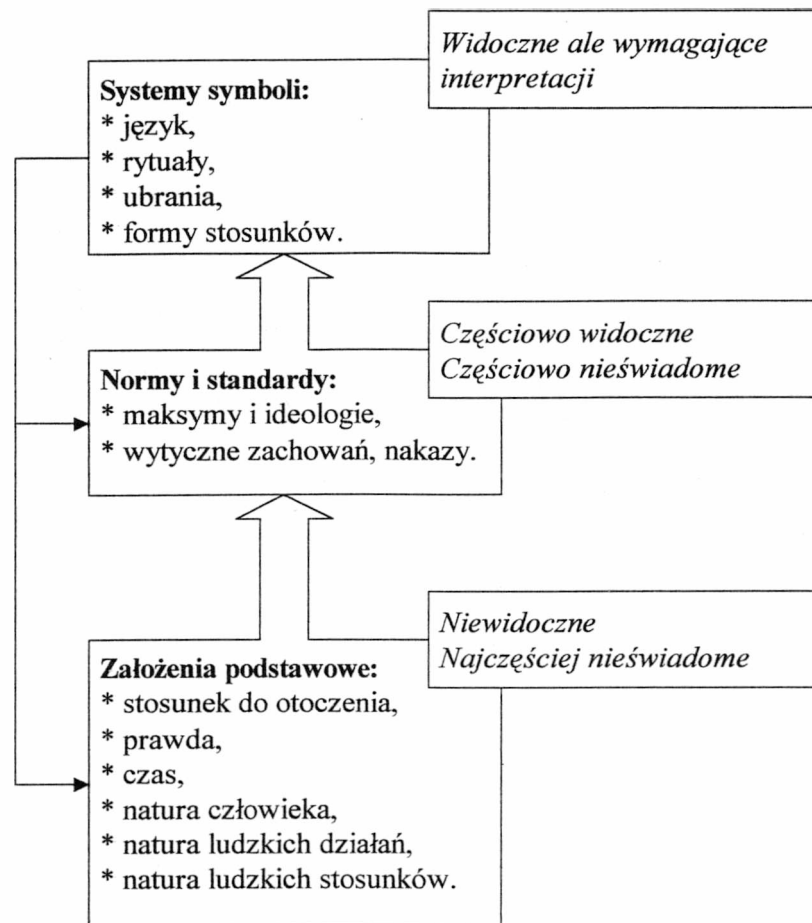
Słabe strony paradygmatu interpretatywnego nie usuwają jednak wad paradygmatu funkcjonalistycznego, do których należy m.in. niewystarczające i ubogie przedstawienie fenomenu kultury organizacyjnej [C. Ochsensbauer, B. Klofat, 1987], [C. Scholz, W. Hofbauer, 1990]. Funkcjonalistyczna perspektywa kultury wraz ze swoim instrumentarium (opartym np. na badaniach ankietowych, obserwacji lub wywiadach) nie pozwala na uchwycenie wszystkich występujących w organizacji elementów jej kultury. Nie jest też możliwe wyjaśnienie sposobu powstawania, kształtowania i funkcjonowania organizacyjnego systemu znaczeń oraz specyficznej dla danej organizacji racjonalności. Według C. Scholza i W. Hofbauera postępowanie zgodne z paradygmatem funkcjonalistycznym pozwala więc jedynie na opis systemu *przedsiębiorstwo* do poziomu czwartego (*komórki organizmów żywych*) w ośmiu poziomach rzeczywistości według K.E. Bouldinga [1956]. Oznacza to, że badanie organizacyjnego systemu na równi z komórkami organizmów żywych (poziom czwarty) daje odpowiedź na pytanie: Jak to (ten system) funkcjonuje? Nie jest to jednak wystarczające, ponieważ według L.J. Krzyżanowskiego [1999] mówiąc o podstawach kierowania organizacjami, w skład których wchodzić ludzie wyposażeni w samoświadomość, komunikujący się między sobą za pomocą symboli, istotny jest przede wszystkim nadorganiczny poziom rzeczywistości, co odpowiada poziomowi ósmemu (*organizacje ludzkie*) według K.E. Bouldinga. Analizie na poziomie nadorganicznym sprostać może zaś jedynie perspektywa subiektywno-interpretatywna, czyli paradygmat interpretatywny. Inną wadą paradygmatu funkcjonalistycznego jest to, że jego przedstawiciele stosują czysto

racjonalne metody planowania i wdrażania kultury [J.-M. Kobi, H.A. Wüthrich, 1986], [G. Nagel, 1991], podczas gdy zwrócenie uwagi na kulturę organizacyjną miało być odejściem od racjonalności klasycznej nauki o organizacji i zarządzaniu opartej na *liniowej przewidywalności systemów działania* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 92].

Wady i zalety każdego paradygmatu utrudniają ich jednoznaczny wybór. Możliwym rozwiązaniem jest potraktowanie obu paradygmatów jako wzajemnie uzupełniających się i prowadzenie postępowania badawczego, opartego na ich jednoczesnym uwzględnieniu. Według C. Scholza i W. Hofbauera *...kultura organizacyjna da się zrozumieć i kształtować tylko wtedy, kiedy wybierze się syntezę perspektyw funkcjonalno-obiektywnej i subiektywno-interpretatywnej: tzn. połączenie funkcjonalnego wykorzystania i obiektywnego ujęcia kultury organizacyjnej i interpretatywnego wyjaśniania kulturowych fenomenów z subiektywnego punktu widzenia członków organizacji* [C. Scholz, W. Hofbauer, 1990, s. 35]. Zgodna z tą ideą jest np. definicja kultury E. Scheina [1995], która jest zarówno demonstrująca (autor zastanawia się, co w istocie jest kulturą), jak i funkcjonalistyczna (kultura spełnia funkcje społeczne) [M. Kostera, 1996], [M. Osterloh, 1988]. Model kultury E. Scheina stanowi połączenie paradygmatu funkcjonalistycznego oraz interpretatywnego, ponieważ obejmuje widoczne i niewidoczne elementy kultury organizacyjnej, które wzajemnie na siebie wpływają. Proces odtworzenia kultury zaczyna się od analizy widocznych jej elementów (artefaktów) oraz jest możliwy jedynie przy współpracy badaczy i członków organizacji [E. Schein, 1995]. Określenie założeń podstawowych oraz wartości następuje dzięki interpretacji artefaktów kultury, która dokonywana jest przez członków organizacji. Mają oni w tym procesie artykułować i uświadamiać sobie własne założenia podstawowe, zaś badacze mają interpretować artefakty kultury w rozumieniu uczestników organizacji. Czyni to koncepcję E. Scheina podobną do podejścia interpretatywnego.

2.1.3. Wewnętrzna struktura kultury organizacyjnej

Kultury organizacyjne to złożone zjawiska, do których należą nie tylko wzorce orientacji i programy, ale także widoczne mechanizmy przekazywania i formy wyrazu. E. Schein zaproponował schemat, który systematyzuje i porządkuje poszczególne płaszczyzny kultury oraz tłumaczy ich wzajemne relacje – rys. 2.1.



Rysunek 2.1. Szczegły kulturowe i ich związki
Źródło: [E. Schein, 1984, s. 4]

Kultura organizacyjna może być analizowana na trzech różnych poziomach, jakimi są:

- *poziom widocznych artefaktów (symbole i znaki)*

Chodzi tu o *środowisko*, jakie stwarza dana organizacja poprzez swoją architekturę, wystrój wnętrz, technologię, ubiór czy zachowanie się pracowników. Analiza tego poziomu nie jest prosta, ponieważ dane dotyczące widocznego systemu symboli są wprawdzie łatwe do uzyskania, ale ich interpretacja jest bardzo trudna. Widoczne jest bowiem, *co* robią oraz *jak* zachowują się członkowie organizacji, ale trudne do zrozumienia są przesłanki, jakie leżą u podstaw takiego ich postępowania. Pojawia się więc problem interpretacji i odpowiedzi na pytanie, dlaczego system symboli wygląda, tak a nie inaczej.

- *poziom systemów wartości i standardów postępowania*

Są nimi maksymy, niepisane wytyczne postępowania oraz zakazy, które mniej lub bardziej dzielają członkowie organizacji. Do norm i standardów należą także reguły kształtowania stosunków międzyludzkich na przykład w stosunku do kierownictwa [G. Schreyögg, 1996]. Normy i standardy nie są obserwowalne bezpośrednio i mogą być badane albo przy pomocy

wywiadu z kluczowymi członkami organizacji albo poprzez analizę dokumentów (np. statutu przedsiębiorstwa).

- *poziom założen podstawowych*

Podstawę kultury stanowią zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażenia (światopogląd), kierujące postrzeganiem i działaniem. Członkowie organizacji postępują według tych punktów orientacyjnych automatycznie i najczęściej nie poddają ich treści refleksji [G. Schreyögg, 1996]. Założenia podstawowe odzwierciedlają w ten sposób faktyczne teorie działania, a E. Schein określa je mianem *taken-for-granted assumptions* czyli założeń przyjętych za naturalne, zrozumiałych samych przez się, niekwestionowanych i nie poddawanych dyskusji [E. Schein, 1984].

Założenia podstawowe są - według F.R. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka [1961] - uporządkowane według pięciu podstawowych problemów ludzkiej egzystencji:

1. Założenia dotyczące otoczenia

Jak postrzegane jest otoczenie w przedsiębiorstwie? Czy członkowie organizacji odbierają je jako zagrażające, czy jako wyzywające i pełne szans, które należy wykorzystać. W ten sposób decyzja o wyborze strategii jest mocno nacechowana przez sposób pojmowania otoczenia.

2. Pojmowanie prawdy

Jakie są podstawy przyjmowania czegoś (np. przesłanek lub prognoz) za fałsz albo za słuszność, według jakich kryteriów można odróżnić rzeczywistość od fikcji. Czy podstawą rozróżnienia między prawdą a fałszem jest tradycja, autorytety, wiedza lub eksperyment.

3. Pojmowanie czasu

Elementem charakterystycznym dla każdej kultury jest sposób pojmowania czasu. Jakim rytmem toczy się życie w danej organizacji? Czy są to na przykład lata, czy sekundy? Czy czas w przedsiębiorstwie biegnie chronologicznie czy cyklicznie, kiedy to pewne wydarzenia powtarzają się okresowo.

4. Założenia dotyczące natury człowieka

Założenia dotyczące ogólnych cech ludzkiego charakteru i odpowiadające na pytanie, czy człowiek jest dobry czy zły, czy pracownicy są pilni, sumienni i chętnie przejmują odpowiedzialność czy też stronią od pracy i nie angażują się w życie organizacji.

Najlepszym przykładem założeń dotyczących natury człowieka jest *teoria X i Y* opisana w 1960 roku przez D. McGregora. Dowodzi on, że tempo rozwoju organizacji słabnie w

skutek oddziaływania serii fałszywych wyobrażeń o motywach zachowania się pracujących w niej ludzi. D. McGregor twierdzi, że zgodnie z podstawową przesłanką *teorii X* ludzie w organizacji nie lubią swojej pracy i dlatego trzeba ich nieustannie zmuszać do jej wykonywania stosując ścisłą kontrolę [D. McGregor, 1960].

5. Założenia dotyczące natury ludzkiego działania

Są to wyobrażenia o aktywności pracy. Czy praca oznacza przebywanie osiem godzin przy biurku i załatwianie rutynowych czynności albo czy osoba, która pracuje, powinna być stale aktywna i generować nowe pomysły.

6. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich

Są to założenia regulujące postępowanie między jednostkami oraz porządkujące stosunki społeczne (na przykład według wieku, stażu, sukcesów lub stanowiska w danej organizacji). Określają one, jak wyrażane są emocje i czy sfera prywatna lub osobista jest rozgraniczona ze sferą służbową. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich mówią również, co kształtuje charakter stosunków - współzawodnictwo czy kooperacja, sukces grupowy czy indywidualny.

Taki trzypoziomowy schemat kultury organizacyjnej wskazuje drogę do jej zrozumienia oraz odtworzenia. Proces rekonstrukcji kultury zaczyna się od widocznych jej elementów. Po zapoznaniu się z pomieszczeniami i budynkami, codziennymi zachowaniami, posiedzeniami oraz rozmowami dalszy proces wyjaśniania polega na próbie wygenerowania z systemu symboli zbioru norm i standardów. Na samym końcu z systemu wartości i standardów postępowania należy wysnuć przesłanki leżące u ich podstaw czyli założenia podstawowe.

2.1.4. Kultura organizacyjna i subkultury

Koncepcja kultury organizacyjnej jako harmonijnej całości, zintegrowanego i spójnego tworu jest według wielu badaczy organizacji niedopuszczalnym uproszczeniem skomplikowanej rzeczywistości [E. Schein, 1997], [R. Staerke, 1985]. Przeciwnieństwem tego jest obraz kultury organizacyjnej, wynikający z opracowań dotyczących miejsca i znaczenia podsystemów organizacyjnych, które rozwinęły własne, częściowo niezależne oraz ukształtowane przez każdorazowy kontekst, kulturowe wzorce orientacji, czyli tak zwane subkultury [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Subkultury powstają wtedy, kiedy grupa członków danej organizacji znajduje się w ciągłej interakcji i komunikacji ze sobą oraz identyfikuje samą siebie jako szczególnie zespół

osób [H. Kasper, 1987]. G. Schreyögg podaje szereg warunków sprzyjających w organizacji powstawaniu subkultur [G. Schreyögg, 1996]:

- struktura organizacyjna - subkultury powstają w wyniku oraz według podziału na funkcje, obiekty, szczeble w hierarchii,
- zadania i tło zawodowe - subkultury powstają według kwalifikacji oraz wykonywanych zadań (np. informatycy lub pracownicy działu sprzedaży),
- wspólne doświadczenia - subkultury powstają wśród osób, które przeżyły razem np. ważne dla organizacji sytuacje (np. założenie przedsiębiorstwa, jego kryzys lub przekształcenie).

Możliwość powstania subkultur pojawia się również na przykład wtedy, kiedy pracownicy (niezależnie od zajmowanego stanowiska lub funkcji) spotykają się po pracy i wspólnie spędzają swój wolny czas [H. Kasper, 1987]. Najczęściej jednak na pierwszy plan wysuwają się subkultury związane z poszczególnymi poziomami hierarchii (kultura robotnicza, kultura urzędnicza, kultura menedżerów) albo poszczególnymi zakresami funkcjonalnymi (np. kultura marketingu, kultura badań i rozwoju, kultura księgowości) [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Subkultury powstają i są zbudowane na tej samej zasadzie co kultura organizacyjna całego przedsiębiorstwa oraz mają z nią wiele elementów wspólnych (w przeciwnym razie błędnym byłoby określanie ich jako *sub-kultur*) [G. Schreyögg, 1996].

W rzeczywistości trudno jest uchwycić źródła oraz granice poszczególnych subkultur, a dowodem na ich istnienie mogą być na przykład otwarte konflikty pomiędzy określonymi grupami członków organizacji - np. sprzeczności pomiędzy kierownictwem a załogą [O. Aktouf, 1985].

2.1.5. Trzy perspektywy kultury organizacyjnej

Dyskusja na temat paradygmatów w nauce o organizacji i zarządzaniu oraz strategię *dwuparadygmatyczne* (dualne) powiązane są z rozwojem metateorii, zwanych również metanaukami. Metateorie zajmują się badaniem nauk z punktu widzenia ich struktury oraz występujących w nich sposobów uzasadniania. Biorąc pod uwagę wielość definicji kultury oraz paradygmaty badań nad nią, nie dziwi to, że powstawać zaczęły prace, których przedmiotem analiz jest sposób rozumienia kultury w organizacjach.

J. Martin w swojej książce *Cultures in organizations: three perspectives* [1992] zauważa, że w dyskusji na temat kultury organizacyjnej istnieje nadal wiele pytań, na które nie udzielono dostatecznej odpowiedzi. Do tych pytań należy m.in. to:

- czy kultura jest źródłem harmonii, efektem nieuniknionego konfliktu interesów lub odbiciem nieuniknionych dwuznaczności przenikających współczesne życie w organizacji,
- czy kultura musi być czymś wewnętrźnie spójnym, integrującym i rozpowszechnionym lub czy może charakteryzować się brakiem tej spójności i być zróżnicowana? Czy może ona zawierać sprzeczności, niewiedzę, paradoks i fragmentację,
- czym są granice kultur(y) w organizacjach i czy są one istotne,
- jak kultury się zmieniają?

W kontekście tych pytań i na podstawie prac teoretycznych i empirycznych dotyczących kultury J. Martin wyjaśnia i konfrontuje założenia, które leżały u podstaw tych badań. Opisuje ona więc trzy perspektywy, które naukowcy wykorzystują do rozumienia kultur w organizacjach. Należą do nich:

- perspektywa zintegrowana – wszystkie objawy kultury są interpretowane jako spójne i odnoszące się do tych samych kwestii, członkowie organizacji podkreślają istnienie konsensus w organizacji. Kultura jest opisywana jako obszar, w którym wszystko jest jasne, a dwuznaczności nie istnieją,
- perspektywa zróżnicowana – objawy kultury są czasami niespójne (np. kiedy kierownictwo mówi jedno, a robi drugie), a konsensus występuje tylko wewnątrz subkultur, które często są wobec siebie w konflikcie. Dwuznaczności są ograniczane w ten sposób, że nie zakłócają one porządku panującego wewnątrz subkultur, lecz są usuwane poza ich granice,
- perspektywa fragmentaryczna – dwuznaczności i niejasności stanowią istotę kultury organizacyjnej. Konsensus i różnica zdań są zależne od problemu i ciągle się zmieniają. Nie istnieje więc trwały organizacyjny lub subkulturowy konsensus. Wyrażna spójność i wyrażna niespójność są rzadkie²³.

J. Martin opisując trzy podane powyżej perspektywy, nie dyskryminuje żadnej z nich i przyjmuje w swojej metateorii podejście opierające się na ich równoczesnym uwzględnieniu: *Kiedy dana organizacja jest widziana z punktu widzenia wszystkich trzech perspektyw, możliwe jest lepsze jej zrozumienie, niż byłaby ona obserwowana tylko z punktu widzenia jednej perspektywy. Jeśli pewien kulturowy kontekst jest zbadany dostatecznie głęboko, niektóre rzeczy będą spójne, jasne i będą generować ogólnooorganizacyjny konsensus. Równocześnie, inne aspekty kultury będą połączone wewnątrz subkultur, a inne elementy*

²³ Podobne perspektywy kultury wyróżnia M. Alvesson [1993], według którego: w organizacji może występować jedna i unikalna kultura; organizacja może być rozumiana jako miejsce spotkania się różnych

kultury będą fragmentaryczne, będą w stanie ciągłych zmian i będą nacechowane pomyłkami, wątpliwościami i paradoksem [J. Martin, 1992, s. 4]. W następnym kroku, na potrzeby dalszych rozważań dokonana zostanie dokładniejsza charakterystyka trzech wymienionych perspektyw.

a) perspektywa zintegrowana

Według J. Martin [1992] w ramach perspektywy zintegrowanej opisywana jest kulturowa jedność, w której nie ma miejsca na wątpliwości lub niepewność. Kreatorami i osobami zmieniającymi kulturę są liderzy i kierownictwo wyższego szczebla, którzy oddziałując na kulturę starają się wzmocnić lojalność pracowników, ich zaangażowanie, osiągnąć wzrost produktywności lub rentowności. Badania zgodne z perspektywą zintegrowaną mają trzy zasadnicze cechy:

- aspekty kultury (np. normy, wartości) są podzielane przez wszystkich pracowników w ogólnooorganizacyjnym *konsensusie*,
- wszystkie przejawy kultury (artefakty) są ze sobą *spójne*,
- pracownicy dokładnie wiedzą (*wyrazistość*), co mają robić i dlaczego.

W przypadku ogólnooorganizacyjnego *konsensusu* podkreślić należy istnienie zgodności między pracownikami w odniesieniu do wspólnych wartości i ukierunkowań, które mogą obejmować cele organizacji, kryteria oceny, rozmieszczenie władzy i jej legitymizację, wytyczne podejmowania decyzji, styl przywództwa itp. Połączony z dużą emocjonalnością konsensus ma jednak swoje wady, nie pozostawiając miejsca na odmiennosc opinii i konflikt.

Spójności przejawów kultury jest środkiem do uzyskania ogólnooorganizacyjnego konsensusu. J. Martin wyróżnia trzy rodzaje spójności: działania, symboliczną oraz treści. W przypadku konsensusu działania zgodne ze sobą muszą być formalne i nieformalne praktyki w organizacji (propagowane wartości egalitaryzmu przejawiają się np. w przydziale akcji, podziale zysków, zarządzaniu przez chodzenie itp.). Spójność symboliczna odpowiada zgodności między np. wystrojem fizycznym, historiami, rytuałami lub żargonem a treścią kultury (np. egalitaryzm może symbolizować jedna stołówka dla wszystkich pracowników). Spójność treści występuje wtedy, gdy jedne aspekty kultury są zgodne z innymi (np. wspieranie innowacji jest zgodne z egalitaryzmem w przydzielaniu gratyfikacji).

W ramach perspektywy zintegrowanej kulturze przypisuje się zdolność łagodzenia niepewności oraz regulację zachowań. Kultura umożliwia przewidywanie przyszłych wydarzeń

subkultur z zewnątrz organizacji; w organizacji mogą występować lokalnie wykształcone subkultury; w

oraz czyni jasnymi dwuznaczne sytuacje. Zgodnie z tym, co napisano w rozdziale 2.1.1, kultura nadaje - dzięki swojej wyrazistości - sens i orientację w złożonym świecie, wprowadza wzorce i kryteria selekcji oraz interpretacji wydarzeń, określa możliwe sposoby reakcji na te wydarzenia poprzez gotowe programy działania.

Dla perspektywy zintegrowanej J. Martin podaje szereg definicji (zaklasyfikowanych przez nią do tej perspektywy), dla których charakterystyczne jest rozumienie kultury jako czegoś, co jest podzielane. Na przykład zdaniem E. Scheina [1991] ... *tylko to co jest podzielane, jest z definicji kulturowe. Nie ma więc sensu myśleć o kulturach o wysokim lub niskim konsensusie lub o kulturach cechujących się dwuznacznością lub konfliktem. Jeśli nie ma konsensusu lub jeśli mamy do czynienia z konfliktem lub dwuznacznością, to z definicji dana grupa nie ma kultury w odniesieniu do tych rzeczy* [E. Schein, 1991, s. 247-248]. Inną cechą wspólną (lecz już tylko niektórych) definicji w ramach perspektywy zintegrowanej jest to, że kultura danej organizacji jest uważana za unikalną (jedyną w swoim rodzaju) w stosunku do danego kontekstu organizacyjnego i właśnie w tej niepowtarzalności tkwi zdolność danego przedsiębiorstwa do wyróżnienia się spośród innych firm.

Następnie J. Martin analizuje, jak w perspektywie zintegrowanej przewyżcza się konflikt i dwuznaczność. Mimo, że podstawową cechą perspektywy zintegrowanej jest ogólnooorganizacyjny konsensus i niektóre prace nie wskazują na możliwość występowania w organizacji odmiennych poglądów, perfekcyjna jednomysłność jest mało prawdopodobna. Istnieją więc prace, które uznają możliwość istnienia rozbieżnych opinii i proponują różne sposoby reagowania na odstępstwa od obowiązującej kultury organizacyjnej. Należą do nich [R. Quinn, M. McGrath, 1985]: izolacja, zamknięcie (polegające na odseparowaniu danej osoby), załagodzenie sporu (przez kompromis lub podporządkowanie), dominacja, transcendencja (mająca na celu wzniesienie się na wyższy poziom abstrakcji ponad istniejące sprzeczności).

b) perspektywa zróżnicowana

W przeciwieństwie do perspektywy zintegrowanej, w której zakłada się podzielenie przez pracowników tych samych wartości, harmonię i jednorodność, perspektywa zróżnicowana zauważa w organizacji sprzeczności i nieuchronne, międzygrupowe konflikty. Kiedy perspektywa zintegrowana jest zgodna z punktem widzenia kierownictwa, to perspektywa zróżnicowana odpowiada punktowi widzenia tych grup w organizacji, którym

brakuje siły i statusu podobnych do tych, jakimi dysponuje kierownictwo. W ramach perspektywy zróżnicowanej nie neguje się więc całkowicie istnienia podobieństw, spójności i jedności, ale idzie się o krok dalej, badając różny sposób postrzegania rzeczywistości organizacyjnej przez subkultury. Perspektywa zróżnicowana charakteryzuje się trzema zasadniczymi cechami:

- brakiem spójności (co do określonych aspektów kultury, praktyk i form),
- brakiem ogólnoorganizacyjnego konsensusu (przy czym konsensus występuje wewnątrz subkultur),
- dwuznacznościami, które są *przesuwane* za subkultury i panują poza ich granicami.

W przypadku *brak spójności* J. Martin omawia trzy jej rodzaje - niespójność działania, niespójność symboliczną i niespójność ideologiczną (treści). Brak spójności działania występuje w sytuacji, kiedy deklaracje odnoszące się do danego aspektu kultury nie pokrywają się z aktualnym sposobem postępowania. N. Brunsson [1986] uzasadnia takie zjawisko niespójnymi wymaganiami otoczenia, które prowadzą ostatecznie do tego, że wypowiedzi członków organizacji są zgodne z jednym zestawem norm, decyzje podejmowane są na bazie drugiego zestawu norm, a faza realizacji (np. produkcja) odpowiada jeszcze innemu – trzeciemu – zestawowi norm. Niespójności symboliczne objawiają się w zróżnicowaniu widocznych elementów kultury, jak np. aranżacja pomieszczeń, sposób zachowania się, żargon. Niespójność ideologiczna występuje w sytuacji, kiedy jedne aspekty kultury nie zgadzają się z innymi (np. wspieranie innowacyjności wzmacnia pozycję inżynierów, co nie jest zgodne z postulowanym egalitaryzmem).

W perspektywie zróżnicowanej podkreśla się *brak ogólnoorganizacyjnego konsensusu*. Konsensus występuje jedynie w wewnątrz subkultur, których liczba zmienia się w zależności od prowadzonych badań²⁴.

W ramach perspektywy zróżnicowanej – podobnie jak w perspektywie zintegrowanej – kulturze przypisuje się zdolność łagodzenia niepewności i niejednoznaczności oraz regulację zachowań. Takie działanie ma jednak miejsce jedynie w obrębie subkultur. W subkulturach występuje wspólny system znaczeń nadający członkom subkultur sens i jednoznaczną orientację (każda subkultura to wyspa *lokalnej klarowności* [J. Martin, 1992, s. 93]), ponieważ

²⁴ Według J. Martin [1992] wyróżnić można trzy rodzaje opracowań z punktu widzenia subkultur analizowanych w organizacjach. Pierwsza grupa omawia tylko jedną subkulturę, a inne przedstawia pobieżnie (podejście to jest podobne do perspektywy zintegrowanej). Druga grupa badań koncentruje się na subkulturze dominującej (reprezentowanej przez kierownictwo wyższego szczebla) i subkulturze ją

dwuznaczności są *przesuwane* za subkultury i znajdują się poza ich granicami - ... *subkulturowe zróżnicowanie „odgradza” różnice w poglądach, pozostawiając niekontrolowaną, nieprzetworzoną dwuznaczność „na zewnątrz” lub „pod” obszarami przejrzystości, w przestrzeni między subkulturami* [J. Martin, 1992, s. 93-94].

Definicje kultury w ramach perspektywy zróżnicowanej są podobne do definicji z perspektywy zintegrowanej – kulturą jest to, co jest podzielane z tą różnicą, że punktem odniesienia jest grupa, a nie organizacja. Ponieważ konsensus istnieje wewnątrz grup, jedne definicje odrzucają możliwość istnienia ogólnooorganizacyjnego konsensusu, a inne widzą możliwość współżycia ze sobą subkultury dominującej i pozostałych subkultur (choć w ograniczonym stopniu). Definicje różnią się również co do stopnia unikalności kultury organizacyjnej oraz konfliktów występujących w jej ramach.

Ostatecznie J. Martin analizuje, jak w perspektywie zróżnicowanej traktuje się osoby o odmiennych poglądach. Odbiegający od normy są często postrzegani jako bohaterowie starający się oprzeć działaniom kierownictwa, a ryzyko jakie ponoszą to groźba zwolnienia z pracy. Jeśli nawet nie dochodzi do tego, to pracownicy myślący inaczej są zmuszani siłą do przestrzegania norm. Jeśli liczba osób o odmiennych poglądach jest większa, mogą zacząć oni tworzyć swoją własną kontrkulturę.

c) perspektywa fragmentaryczna

W perspektywie zintegrowanej i zróżnicowanej podkreśla się istnienie granic organizacyjnych. W przypadku perspektywy zróżnicowanej stają się one przenikalne i płynne, ponieważ poszczególne segmenty otoczenia wpływają na charakter subkultur wewnątrz organizacji lub w organizacji spotkają się różne subkultury z jej otoczenia²⁵. Jeśli granice organizacji są trudne do stwierdzenia, to łatwo jest zauważyć, iż nie wiadomo, gdzie (w organizacjach) znajdują się nieuniknione dwuznaczności życia organizacyjnego, które to właśnie zawsze starano się za te granice wykluczyć (w perspektywie zintegrowanej za granice organizacji, a w perspektywie zróżnicowanej za granice subkultur). Problemem tych właśnie dwuznaczności zajmuje się trzecia perspektywa badań nad kulturą organizacyjną – perspektywa fragmentaryczna.

kwestionującej, relacje między nimi nie są jednak głęboko omawiane. W trzeciej grupie badań dokładnie omawiane są dwie wrogo do siebie nastawione subkultury.

²⁵ Podobną perspektywę wyróżnił M. Alvesson [1993].

Według J. Martin badania zgodne z perspektywą fragmentaryczną koncentrują się na dwuznaczności, która stanowi esencję kultury. Dwuznaczność²⁶ występuje wtedy, ... *kiedy brak jasności, wysoka złożoność lub paradoks czynią uzasadnionymi różnorodne (a nie tylko jednorodne lub dychotomiczne) stwierdzenia* [J. Martin, 1992, s. 134]. Wyraźna spójność charakterystyczna dla perspektywy zintegrowanej oraz wyraźne niespójności charakterystyczne dla perspektywy zróżnicowanej są tu rzadkie (organizacyjna rzeczywistość pozbawiona jest prostoty, porządku i przewidywalności). Trwały ogólnooorganizacyjny lub subkulturowy konsensus nie jest dostrzegany. Zamiast tego, problemy tymczasowo generują działania ludzi, ale te działania nie łączą się we wspólnie podzielanych przez nich opiniach.

Przedmiotem rozważań dwóch wcześniejszych perspektyw była problematyka spójności lub jej braku. W perspektywie fragmentarycznej związki między elementami kultury nie są tak jednoznaczne. Są one bowiem częściowo ze sobą zgodne i częściowo niezgodne, a związki między nimi są raz ściśle a innym razem przypadkowe. Kiedy więc wcześniej omawiano spójność przejawów kultury w odniesieniu do działań, symboli i ideologii (treści), tu relacje w każdym z tych obszarów są dwuznaczne.

Dwuznaczność działań dotyczy rzeczywistych sposobów postępowania, dla których rzadko można podać jasne wytłumaczenie (związki między oznajmianymi wartościami a działaniami nie są oczywiste). Dzieje się tak, ponieważ dwuznaczne sytuacje (nie jasne ze względu na złożoność lub brak informacji) mogą u pracowników wywołać zakłopotanie lub paraliż - nie wiedzą oni, co mają robić, nie znają celu swoich działań oraz często nie mogą przewidzieć ich konsekwencji.

Dwuznaczność symboliczna oznacza według J. Martin, iż z punktu widzenia perspektywy fragmentarycznej nie istnieją wyraźnie spójne lub wyraźnie niespójne związki między aspektami kultury a jej formami (jak np. artefakty fizyczne lub językowe). Czasami związki te są trudne do rozszyfrowania, ponieważ są niejasne lub niewyraźne. W innych przypadkach związki te są trudne do zrozumienia ze względu na złożoność istotnych czynników. W jeszcze innych przypadkach ukryte ślady dawnych działań podwładnych, które zostały stłumione przez ich przełożonych, komplikują interpretację albo puste kulturowe formy są zachowane nawet jak utraciły swoje pierwotne znaczenie. Wszystkie to powoduje, że interpretacja symboli w ramach perspektywy fragmentarycznej nie jest prosta.

²⁶ Innym tłumaczeniem angielskiego słowa *ambiguity* jest *niejasność*.

Dwuznaczność ideologiczna oznacza, że związki między aspektami kultury również są dwuznaczne – wartości i preferencje rzadko są wyraźnie spójne lub niespójne nawzajem. W perspektywie fragmentarycznej brak jest jednej jasnej ideologii.

W przypadku konsensusu w perspektywie fragmentarycznej zwraca się uwagę na zmienianie przez pracowników punktu widzenia w chwili, kiedy pojawiają się nowe problemy, istotne stają się inne zadania i ludzie lub dostępne są nowe informacje. Uniemożliwia to powstanie trwałego ogólnooorganizacyjnego konsensusu lub konsensusu wewnątrz subkultur. Konsekwencją zmieniania przez członków organizacji opinii co do określonych kwestii jest to, że ich reakcje na to samo wydarzenie są odmienne, co tłumaczy np. brak spójności działań.

Według J. Martin definicje kultury organizacyjnej z perspektywy zintegrowanej lub zróżnicowanej mają mało cech wspólnych z definicjami z perspektywy fragmentarycznej. Ona sama rozumie kulturę jako ... *luźno ustrukturalizowany i niekompletnie podzielany system, który wyłania się dynamicznie, kiedy członkowie kultury doświadczają siebie nawzajem, poznają wydarzenia oraz cechy organizacyjnego kontekstu* [J. Martin, 1992, s. 152] i ostatecznie definiuje kulturę organizacyjną jako ... *sieć jednostek, sporadycznie i luźno powiązanych, które zmieniają swoje stanowiska przy rozwiązywaniu różnych problemów. Ich zaangażowanie, subkulturowa tożsamość oraz ich samookreślenie zmieniają się w zależności od aktualnie rozwiązywanych problemów* [J. Martin, 1992, s. 153].

Biorąc pod uwagę brak jasnych wytycznych co do pożądanego sposobu postępowania oraz ogólnie obowiązujących wartości, nie jest poruszany problem stosunku członków organizacji do osób o odmiennych poglądach. W perspektywie fragmentarycznej granice subkultur powstają w wyniku subiektywnej konstrukcji, co oznacza, że dana osoba może te granice postrzegać inaczej od innych. Jednostka zmienia ciągle swoją kulturową tożsamość, a uczestnicząc w ciągle nowych konstelacjach musi uwzględniać ich aktualne wymagania.

2.2. Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Aby móc prowadzić badania nad kulturą organizacyjną, należy ją zoperacjonalizować tzn. przyjąć określone jej wymiary. Według H. Steinmanna i G. Schreyögg [1998] środkiem pomocniczym, za pomocą którego można badać kulturę, są typologie. W związku z zaznaczoną w rozdziale 1 dualnością zarządzania do badań należy wybrać typologię, która odzwierciedla sobą (sprzeczne) paradygmaty zarządzania. Obrana typologia powinna być również na tyle ogólna, że możliwe będzie powiązanie za jej pomocą fenomenu kultury organizacyjnej z problematyką innowacyjności przedsiębiorstwa. Kryteria te spełnia typologia

otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej [S. Boerner, D. Gebert, 1997], [D. Gebert, S. Boerner, R. Lanwehr, 2000], [S. Boerner, 1999].

2.2.1. Koncepcja otwartego i zamkniętego społeczeństwa

Koncepcja otwartego i zamkniętego społeczeństwa wywodzi się z książki K. Poppera *Otwarte społeczeństwo i jego wrogowie* [1980]. Społeczeństwo otwarte jest urzeczywistnieniem ideałów wolności i indywidualizmu. Jego przeciwieństwo - społeczeństwo zamknięte - charakteryzuje się wyraźnym zorientowaniem swoich obywateli, odgórnym nadaniem im sensu postępowania oraz kolektywizmem. Praca K. Poppera jest jednakże nie tylko krytyką doktryn totalitarnych, ale również debatą i analizą demokracji z jej mocnymi i słabymi stronami.

Wyróżnione przez K. Poppera dwa przeciwstawne rodzaje społeczeństw można scharakteryzować za pomocą pięciu cech [S. Boerner, 1994]:

- a) nastawienie do zwyczajów życia w społeczeństwie (krytyka kontra dogmatyzm),
- b) autonomia działania obywateli we wspólnocie (autonomia absolutna kontra ograniczona),
- c) struktura społeczna i możliwość zmiany statusu społecznego (niestabilność, podatność na zmiany oraz dynamika społeczna kontra stabilność i porządek społeczny),
- d) pozycja indywiduum i kolektywu we wspólnocie (indywidualizm kontra kolektywizm),
- e) zadania i funkcje wspólnoty w odniesieniu do polityki (dobro jednostki kontra dobro państwa) i nauki (krytyczny racjonalizm i empiryczna falsyfikacja w celu wyeliminowania fałszu kontra rozpowszechnianie prawdy ostatecznej i jej ochrona przed falsyfikacją).

Koncepcja *otwarcia i zamknięcia* jest w dalszej części pracy przeniesiona na poziom przedsiębiorstwa i połączona z jego kulturą. S. Boerner twierdzi, że podczas analizy danych empirycznych z przedsiębiorstw, przy pomocy pięciu wyżej wymienionych cech (wymiarów), istnieć może niebezpieczeństwo zniekształcenia otrzymywanych wyników przez zależności między podanymi wyżej wymiarami. Rozwiązaniem tego problemu jest takie zagęszczenie podanych powyżej cech, że najważniejsze różnice pomiędzy *otwarciami* i *zamknięciami* na płaszczyźnie przedsiębiorstwa będą możliwe do pomiaru i opisu. W pięciu cechach charakteryzujących społeczeństwo otwarte i zamknięte zostały znalezione części wspólne, które skoncentrowano w trzech wymiarach. Odzwierciedlają one podstawowe problemy ludzkiej egzystencji według I. Kanta: wiarę, działanie oraz poznanie [S. Boerner, 1994].

Ostatecznie koncepcję społeczeństwa otwartego i zamkniętego opisano za pomocą wymiaru antropologicznego, socjalnego (społecznego) i poznawczego [D. Gebert, S. Boerner,

1995]. Podstawowe różnice między społeczeństwem otwartym i zamkniętym z perspektywy wymiaru antropologicznego, socjalnego i poznawczego ukazano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1

Charakterystyka i różnice między społeczeństwem otwartym i zamkniętym K. Poppera				
Społeczeństwo zamknięte			Społeczeństwo otwarte	
A. Wymiar antropologiczny				
Stabilność, przewidywalność	determinizm	↔	woluntaryzm	Zasada innowacji oraz nadziei
B. Wymiar socjalny				
I. Przeważa				
Harmonia	jednolitość interesów	↔	zróżnicowanie interesów	Pluralizm
II. Ludzie są				
Stabilny podział ról	nierówni	↔	równi	Równość szans
III. Troską otacza się dobro				
Pewność, porządek	kolektywu	↔	jednostki	Indywidualność, wolność
C. Wymiar poznawczy				
Jednoznaczność oraz sens	brak omyłek	↔	omyłność	Tolerancja oraz uczenie się

Źródło: [D. Gebert, S. Boerner, 1995, s. 22]

Wymiar antropologiczny określa, jaki jest stosunek człowieka do otaczającego go świata. Człowiek może być albo pasywnym obiektem, który podlega deterministycznej sile otaczającego go świata albo aktywnym, zaopatrzonym w inicjatywę i umiejętności stawiania czoła otoczeniu podmiotem.

Społeczeństwo zamknięte charakteryzuje się istnieniem w jego kulturze wielu jednoznacznie determinujących ludzkie postępowanie reguł i zasad. Człowiek żyjący w takim społeczeństwie dostosowuje się do z góry ustalonego porządku i określonej orientacji.

Jeżeli w społeczeństwie zamkniętym kolej rzeczy jest z góry ustalona i przyszłość daje się przewidzieć (wszystko jest przecież czymś uwarunkowane i zdeterminowane), a jednostka nie ma wpływu na bieg wydarzeń, to obywatel społeczeństwa otwartego może swoją przyszłość dowolnie kształtować i jest niejako kowalem swego losu. Podstawową cechą społeczeństwa otwartego jest nadzieja oraz możliwość dociekania prawdy, co stanowi podstawę innowacji.

Oparcie się społeczeństwa zamkniętego na utartych w przeszłości i często długo już istniejących rozwiązaniach, które nie mogą zostać zakwestionowane lub podważone, powoduje orientację tego społeczeństwa na przeszłość. W społeczeństwie otwartym w centrum uwagi znajduje się przez wszystkich ciągle tworzona przyszłość.

W przypadku *wymiaru socjalnego* w zamkniętym społeczeństwie zakłada się, że poszczególne jego części są wobec siebie komplementarne, a co za tym idzie, powinny ze sobą współpracować i zgodnie budować jedną całość. Pozycja każdej osoby jest w ten sposób nienaruszalna (niezmienna), co gwarantować ma stabilność całego systemu. Zakłada to jednak, że cel każdej jednostki musi być podobny, aby wszystkie części mogły ze sobą zgodnie współdziałać.

Spółeczeństwo otwarte cechuje wielość interesów, a mechanizmem, który pozwala na zgodne współzycie różnorodnych jednostek, jest zasada demokracji. Założenie tolerancji i demokracja zapewniają z kolei równość wszystkich obywateli wobec prawa, której dalszą konsekwencją jest tzw. równość szans.

Spółeczeństwo zamknięte zorientowane jest na tworzenie kolektywu, którego dobru można poświęcić dobro jednostki zgodnie z zasadą: kolektyw jest wszystkim, jednostka niczym.

Spółeczeństwo otwarte cechuje z kolei orientacja na jednostkę. W centrum uwagi stoi tu indywidualizm, którego dobro jest celem wszelkich działań, a nie środkiem do celu, jak ma to miejsce w społeczeństwie zamkniętym. Spółeczeństwo powinno więc wspierać każdą wolną jednostkę w jej własnym dążeniu do pełni szczęścia. K. Popper uważa, że spełnienie tego celu możliwe jest przy zachowaniu wolności słowa i postaw społecznych.

W *wymiarze poznawczym* chodzi o odpowiedź na pytanie, jak bardzo niezawodne jest ludzkie poznanie, a więc czy jest ono oceniane jako omylne, czy raczej jako pozbawione błędów.

W społeczeństwie zamkniętym powszechna jest wiara w istnienie prawdy ostatecznej, jednoznaczności i sensu. Uważa się, że istnieje taki fundament poznawczy, na którym można zbudować absolutną i niepodważalną wiedzę. Zadaniem nauki jest odkrywanie natury rzeczy i udostępnianie innym ugruntowanej i nieomyłnej wiedzy (dla społeczeństw zamkniętych typowe są np. próby przewidywania biegu historii).

W społeczeństwie otwartym nauka i uczeni mogą się mylić, a określona hipoteza czy teoria jest tak długo prawdziwa, jak długo nikt jej nie zakwestionuje i nie podważy zgodnie z

zasadą falsyfikacji (krytycznym racjonalizmem). Powszechną cechą jest więc otwartość na krytykę, tolerancja i gotowość do uczenia się.

2.2.2. Wymiary otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej

S. Boerner [1994] odzwierciedliła model społeczeństwa otwartego i zamkniętego na poziomie organizacji za pomocą trzech zmiennych organizacyjnych: kultury organizacyjnej, przywództwa i pracy grupowej. Mimo że tematyka tej pracy obejmuje przede wszystkim problem kultury organizacyjnej, w dalszej części pozostałe dwie zmienne nie pozostają bez echa, ponieważ przywództwo, praca grupowa oraz kultura organizacyjna są ze sobą ściśle powiązane (np. przywództwo może być spostrzegane jako wynik lub jako instrument kultury organizacyjnej).

Aby przenieść model społeczeństwa otwartego i zamkniętego na płaszczyznę organizacji, S. Boerner [1994] posłużyła się koncepcją kultury według E. Scheina [1984]. Tak więc kierując się trzema podstawowymi wymiarami (antropologicznym, socjalnym i poznawczym) sformułowała założenia podstawowe *otwarcia* i *zamknięcia* dla każdego z nich. Następnie na podstawie założeń podstawowych opisała wskaźniki - przykładowe wartości i symbole (artefakty), które, jak wiadomo z rozdziału 2.1.3, są widocznymi elementami kultury organizacyjnej umożliwiającymi jej poznanie.

a) wymiar antropologiczny

Wymiar antropologiczny na płaszczyźnie organizacji oznacza swobodę, jaką ma ona w decydowaniu o swoich losach. Może więc być albo samodzielnie planującym podmiotem (np. wolnorynkowe przedsiębiorstwo - *free enterprise*) albo obiektem planowania z zewnątrz (np. przedsiębiorstwo w gospodarce centralnie planowanej - *command-state-enterprise*) - stąd określenie przedsiębiorstwa jako *skazane na przeznaczenie*.

Wskaźnikami otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej mają być odpowiednio sformułowane wartości i symbole (tabela 2.2). Symbolami *otwarcia* mogą być między innymi mity dotyczące wdrożenia dobrych pomysłów (pomimo panujących trudności) lub zrywania ze starymi praktykami i metodami - stąd określenie przedsiębiorstwa jako *pionierskie*. Symbolami *zamknięcia* są mity mówiące o wyższości dotychczasowych sposobów postępowania (np. szczególnie w tzw. *ciężkich czasach*), niepowodzeniach podczas stosowania *nowinek* itp.

Tabela 2.2

Wymiar antropologiczny w kulturze organizacyjnej	
otwarta kultura organizacyjna	zamknięta kultura organizacyjna
WOLUNTARYZM ↔ DETERMINIZM	
Organizacja jako subiekt kształtujący swoją rzeczywistość według własnej woli (planujący subiekt)	Organizacja jako obiekt skazany na wpływ z zewnątrz (obiekt planowania)
POZIOM MODELU	
- Istnieją alternatywne sposoby działania - Reguły organizacyjne odzwierciedlają konwencje powstałe w wyniku kompromisu - Aktywność i działanie - w przypadku napotkania trudności przeciwdziała się	- Brak alternatywnych sposobów działania - Reguły organizacyjne odzwierciedlają nakazy, rozporządzenia, instrukcje (np. z zewnątrz) - Pasywność i brak działania - w przypadku napotkania trudności czeka się (np. na decyzję lub pomoc z zewnątrz)
WSKAŹNIKI	
przedsiębiorstwo „pionierskie”	przedsiębiorstwo „skazane na przeznaczenie”
1. Wartości	
- samodzielność, wolność i swoboda w podejmowaniu decyzji - inicjatywa, zaangażowanie, spontaniczność, dynamika, przygoda, gotowość ponoszenia ryzyka	- zależność, brak samodzielności, tradycyjnyizm - letarg, obawa przed poniesieniem niepowodzenia i ryzykiem
2. Symbole	
- mit pionierstwa i zmian - organizacyjne nowości (np. TQM, ISO) - uczenie się organizacji	- mit tradycji - organizacyjny konwencjonalizm

Źródło: [S. Boerner, 1994, s. 103]

b) wymiar socjalny

Głównym problemem wymiaru socjalnego w kulturze organizacyjnej jest odpowiedź na pytanie, kto w organizacji stoi na pierwszym planie - indywidualizm czy kolektyw (tabela 2.3).

W organizacji z otwartą kulturą organizacyjną dominuje partykularyzm, gdzie celem jest dobro jednostki stojące przed dobrem kolektywu. W organizacji z zamkniętą kulturą oczekuje się od każdej jednostki ochrony i wsparcia całej organizacji.

Na poziomie modelu dla organizacji *otwartej* można sformułować następujące założenia podstawowe: ludzie są równi, zdolni do rozwoju oraz cechuje ich potrzeba samorealizacji, co implikuje z kolei założenie, że jednostka w wyniku swojego działania może sama określać swoją pozycję w organizacji. W organizacji *zamkniętej* podstawowym założeniem jest przyjęcie, że potrzebą ludzi jest egzystencja i realizowanie się we wspólnocie. Ludzie są tu nierówni, a ponieważ są również niezdolni do rozwoju, ich pozycja w organizacji jest im nadawana z zewnątrz. W organizacji *zamkniętej* jednostka jest postrzegana jako lojalny i odpowiedzialny członek, którego najważniejszym celem jest realizacja zadania lub misji.

Wartości organizacji *otwartej* przypominają *stowarzyszenie* cechujące się zasadą konkurencji, samodzielnością i zaufaniem wobec pracowników. Ich symbolami są: równa szansa kariery dla wszystkich, brak dyskryminacji, różnorodna załoga i zindywidualizowane sposoby motywowania. W *aparacie* z zamkniętą kulturą organizacyjną dominują wartości totalitarnej sprawiedliwości, uległości i posłuszeństwa, consensusu i kontrolowania pracowników, a ich symbolami są na przykład jednorodna załoga i jednakowy dla wszystkich sposób wynagradzania.

Tabela 2.3

Wymiar socjalny w kulturze organizacyjnej	
otwarta kultura organizacyjna	zamknięta kultura organizacyjna
INDYWIDUALIZM ↔ KOLEKTYWIZM	
Partykularyzm - ochronie podlega indywiduum	Holizm - ochronie podlega kolektyw
POZIOM MODELU	
- Jednostka może samodzielnie określać swoją pozycję - Ludzie są równi i zdolni do rozwoju - Ludzie mają potrzebę samorealizacji	- Jednostce przypisuje się jej pozycję - Ludzie są nierówni i niezdolni do rozwoju - Ludzie mają potrzebę wypełnienia misji wspólnoty
WSKAŹNIKI	
„(dobrowolne) stowarzyszenie”	„aparat”
1. Wartości	
- zasada fair play, równouprawnienie, samodzielność, rywalizacja, konkurencja, egoizm, prestiż, dynamika, mobilność - równość szans, zaufanie wobec pracowników, samorealizacja, człowieczeństwo, jednostka jako cel - różnorodność, niezależność, niepowtarzalność, prywatność, subiektywizm	- totalitarna sprawiedliwość, posłuszeństwo, dyscyplina, służba, zachowanie stanu obecnego, dopasowanie i podporządkowanie się - nierówność szans, autorytaryzm, nieufność wobec pracowników, kontrola, hierarchia, jednostka jako środek do osiągnięcia celu - jednoznaczna orientacja, lojalność, bliskość, harmonia, jedność, przynależność, solidarność, consensus, commitment, altruizm
2. Symbole	
- równa szansa kariery, brak dyskryminacji - różnorodna załoga (konfesja, narodowość, poglądy polityczne) - mit działania i sukcesu jednostki - indywidualne wynagradzanie	- nierówna szansa kariery, dyskryminacja - jednorodna załoga - mit wspólnego dążenia do tego samego celu, mit poskromienia myślących inaczej, mit wzoru w postaci „przodownika pracy” - grupowe wynagradzanie

Źródło: [S. Boerner, 1994, s. 107-108]

c) wymiar poznawczy

Treścią wymiaru poznawczego jest odpowiedź na pytanie, czy ludzkie poznanie uważa się za niezawodne, czy za omylne i nacechowane pomyłkami (tabela 2.4).

Tabela 2.4

Wymiar poznawczy w kulturze organizacyjnej	
otwarta kultura organizacyjna	zamknięta kultura organizacyjna
TYMCZASOWOŚĆ ⇔ OSTATECZNOŚĆ	
Poznanie i odkrywanie wiedzy jako proces ciągłych ulepszeń (technologia niedoskonała)	Realizacja wiedzy i bezkrytyczne wprowadzanie w życie ostatecznie objaśnionych ideałów (planowanie całościowe)
POZIOM MODELU	
• prawda jako wynik racjonalnego procesu • idea ciągłych ulepszeń (poszukiwanie optimum lokalnych) mających na celu redukcję kompleksowości • niepewność i generowanie nowych pomysłów wymaga udziału wszystkich (podział władzy)	• prawda jako objawiony dogmat • realizacja rozwiązań najlepszych (poszukiwanie optimum absolutnego, ideału), które redukują kompleksowość • pewność i realizacja idei legitymuje monopol władzy „mędrców”
WSKAŹNIKI	
„instytut badawczy”	„urząd cenzorski”
1. Wartości	
• wymiana, wzajemne wzbogacanie się, otwarcie, tolerancja, uniwersalizm, pluralizm • unikanie zła, ostrożność, skromność, cierpliwość, technika prób i błędów, brak możliwości przewidywania • partycypacja	• zaściankowość, jednakowość, ochrona cech wspólnych grupy, pewność, dogmatyzm, ideologia, tradycja • możliwość przewidywania, przejrzystość, ideał, szczęście wszystkich • autorytaryzm, autokracja, hierarchia
2. Symbole	
• decyzje są podejmowane w wyniku dyskusji • uczestnictwo rady pracowniczej w zarządzaniu • mit korzystnej wymiany z innymi (poglądów, wiedzy lub spostrzeżeń) • rozwój organizacyjny, rozwój grup	• decyzje są podejmowane na podstawie dogmatów, tradycji lub ocen ekspertów • rada pracownicza jest odizolowana, skorumpowana lub zignorowana • mit o wyższości własnej wiedzy nad wiedzą innych • język fachowców

Źródło: [S. Boerner, 1994, s. 110-111]

Założenie *tymczasowości* (otwarta kultura organizacyjna) prowadzi do działania mającego na celu ciągłe ulepszanie, poznawanie i odkrywanie *nowej* wiedzy oraz weryfikowanie (np. poprzez falsyfikację) nieprawdziwych poglądów i teorii. Określenie *technologia niedoskonała* oznacza, że każdy proces poddawany jest za każdym razem ciągłej refleksji i innowacji. Idealne rozwiązania nie istnieją, a wszyscy pracownicy, jak w instytucie badawczym, powinni dążyć do nowych odkryć i rozwiązań.

W zamkniętej kulturze organizacyjnej istnieje przekonanie o ostateczności zaproponowanych rozwiązań i ideałów, które należy z jak największą dokładnością wdrożyć w życie. Realizacja *idealnych* rozwiązań ma być wolna od wszelkich pomyłek i odstępstw (stąd nazwa *urząd cenzorski*).

Te odmienne koncepcje poznawcze prowadzą do różnych założeń dotyczących pojmowania prawdy (w sensie E. Scheina), działania i podziału władzy. W otwartej kulturze organizacyjnej prawdę można określić jako *open marketplace of ideas* [E. Schein, 1995], gdzie miejsce ma dyskusja, krytyka oraz pragmatyczna ocena prowadząca do znalezienia prawidłowych rozwiązań. W zamkniętej kulturze prawda to objawiony dogmat, który nie podlega żadnej dyskusji.

Wartości otwartej kultury organizacyjnej przypominają wartości instytutu badawczego: tolerancja, pluralizm, eksperymentowanie, partycypacja, technika prób i błędów. Symbolami wymienionych wartości są przykładowo dyskusje z udziałem pracowników z różnych szczebli hierarchii, rozwój organizacyjny i udział pracowników w kierowaniu przedsiębiorstwem.

W zamkniętej kulturze organizacyjnej dominują wartości typowe dla urzędu cenzorskiego: ideologia, jednolitość, autokracja. Ich symbolami są: decyzje podejmowane na bazie dogmatów lub tradycji, w organizacji dominuje język ekspertów, który uniemożliwia obcym i niewtajemniczonym jakąkolwiek interwencję. Postanowienia są jedynie oznajmiane załodze, która nie ma wpływu na ich kształt.

2.2.3. Zalety i wady otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej

Według S. Boerner [1994] zarówno otwarta, jak i zamknięta kultura organizacyjna ma swoje zalety oraz wady, które utrudniają wybór między dwoma typami kultury i są przyczyną pojawiania się dylematu. Dylemat ten może być rozpatrywany z punktu widzenia pracowników oraz z punktu widzenia organizacji.

Z punktu widzenia pracowników każda z dwóch możliwych kultur ma następujące wady i zalety:

- a) Zaletami otwartej kultury organizacyjnej jest aktywność i działanie, samodzielność oraz swoboda w podejmowaniu decyzji, co sprzyja samorealizacji pracowników. Podejmują oni decyzje, sprawują kontrolę oraz ponoszą odpowiedzialność za swoje działania. Praca jest wyzwaniem, a w przypadku pojawienia się problemów każda jednostka ma możliwość interwencji i dokonania zmian. Wadą otwartej kultury organizacyjnej może być jednak stres, zbyt wysokie oczekiwania ze strony kierownictwa wobec pracownika oraz zbyt duża odpowiedzialność.
- b) Podobnie z punktu widzenia wymiaru socjalnego z otwartą kulturą wiąże się możliwości kariery, mobilność i wsparcie udzielone jednostce. Wadą *otwarcia* pod względem wymiaru

socjalnego jest pojawiający się egoizm, nieufność, konkurencja i walka o wpływy pomiędzy pracownikami.

- c) Konsekwencją otwartej kultury organizacyjnej pod względem wymiaru poznawczego jest tolerancja, krytyczny racjonalizm, możliwość realizacji nowych pomysłów. Do wad *otwarcia* wymiaru poznawczego należą brak jasnej orientacji i stabilności, strach wynikający z braku możliwości przewidywania, konieczność ciągłej weryfikacji i oceny.

Podobnie zamknięta kultura organizacyjna charakteryzuje się swoimi wadami i zaletami z punktu widzenia jednostki. Ponieważ zalety zamkniętej kultury organizacyjnej to rozwiązane problemy (wady) otwartej kultury organizacyjnej (i vice versa: zaletami *otwarcia* są rozwiązane problemy wiążące się zamkniętą kulturą organizacyjną), charakterystykę mocnych i słabych stron obydwu rodzajów kultury organizacyjnej przedstawione zostały razem w tabeli 2.5.

Tabela 2.5

Zalety oraz wady otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej z punktu widzenia pracowników				
Wymiary kultury organizacyjnej	Otwarta kultura organizacyjna		Zamknięta kultura organizacyjna	
	Zalety	Wady	Zalety	Wady
antropologiczny	woluntaryzm		determinizm	
	ambicja, kompetencje, samorealizacja, samodzielność, aktywność, działanie, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, spłaszczona hierarchia	zbyt wysokie oczekiwania, stres, odpowiedzialność i obawa przed porażką, niezadowolenie, oczekiwanie dużej wydajności	brak konieczności ponoszenia odpowiedzialności dzięki hierarchii, zewnętrzne bezpieczeństwo i porządek	brak własnej inicjatywy, bezsilność, zewnętrzne umiejscowienie kontroli, przymus wynikający z hierarchii
socjalny	indywidualizm		kolektywizm	
	możliwości rozwoju i kariery, wsparcie jednostki, mobilność, kreatywność	egoizm, nieufność, konkurencja i walka o wpływy, niestabilność	harmonia, consensus, zaufanie i współdziałanie, stabilność	podporządkowanie i dopasowanie się, instrumentalizacja, bezosobowość, monotonia
poznawczy	tymczasowość		ostateczność	
	tolerancja, krytyczny racjonalizm, otwarcie na nowości, samodzielność, uczenie się	konieczność oceny i weryfikacji, strach przed przyszłością, brak jasnej orientacji, zagubienie	jednoznaczność, sens i orientacja, możliwość przewidywania przyszłości	nietolerancja, ideologizacja i dogmatyzm, zaściankowość, uzależnienie się

Źródło: [S. Boerner, 1994, s. 160, 224, 233].

Z punktu widzenia sprawności organizacji z otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną wiążą się potencjalne wady lub zalety:

- a) Zalety otwartej kultury (z punktu widzenia wymiaru antropologicznego) leżą przede wszystkim w zmotywowanej i zaangażowanej załodze. Pracownicy wykazują gotowość do działania i samodzielnie kształtują swoje otoczenie. Decentralizacja działań oraz swoboda pracowników wywołują jednak częściową utratę kontroli oraz możliwości sterowania i przewidywania, a co jest z tym związane także i planowania. Samoorganizacja powoduje wzrost różnorodności, czego wynikiem są wyższe niż w zamkniętej kulturze organizacyjnej koszty transakcyjne.
- b) W wymiarze socjalnym otwarta kultura charakteryzuje się z jednej strony indywidualną inicjatywą i możliwościami realizowania własnych celów przez każdego pracownika, co z drugiej strony prowadzi do konfliktów i braku wspólnych interesów oraz zmusza organizację do działań integrujących i jednoczących załogę.
- c) Z punktu widzenia wymiaru poznawczego konsekwencją otwartej kultury organizacyjnej jest ciągła optymalizacja procesów, innowacje oraz rozwój. Wymusza to jednak na pracownikach uczestniczących w procesie zmian konieczność ciągłej argumentacji i obrony swoich pomysłów przed krytyką i rozwiązaniami alternatywnymi.

Potencjalne wady i zalety z punktu widzenia sprawności organizacji zilustrowano w tabeli 2.6.

Najważniejszą zaletą *otwartej* organizacji jest jej innowacyjność, która wynika z zasady ciągłego poznawania i odkrywania nowej wiedzy oraz liberalnego, pluralistycznego i popierającego jednostkę zarządzania, które opiera się na dialogu pomiędzy kierownictwem a załogą. Otwarta kultura organizacyjna sprzyja aktywności, samorealizacji i gotowości pracowników do dokonywania zmian organizacyjnych. Za każdym razem uczestniczą oni w zarządzaniu przedsiębiorstwem i są współodpowiedzialni za podejmowane decyzje. Największą wadą *otwartej* organizacji (obniżającą jej sprawność) jest utrudniona koordynacja i integracja, która wynika między innymi z decentralizacji i częściowego braku możliwości kontroli.

Organizacja *zamknięta* dzięki większej możliwości wpływu na zachowania członków organizacji (jasny opis kompetencji i przypisanie pracownika do jego miejsca w strukturze organizacyjnej, hierarchia, możliwość planowania i kontroli, stabilność i harmonia wszystkich elementów systemu) charakteryzuje się z reguły wyższą sprawnością. Procesy oparte są w nim na sprawdzonych w przeszłości sposobach postępowania, a wiedza i władza specjalistów

gwarantuje przejrzystość, brak zakłóceń i strat czasu podczas realizacji zadań. Wadą organizacji *zamkniętej* jest brak innowacji i bezkrytyczna realizacja poleceń przez jego pracowników. Odgórnie zaprogramowane i zautomatyzowane procesy redukują zadania pojedynczego pracownika do jak najdokładniejszej realizacji poleceń i umacniają go w przekonaniu, że jest jedynie *trybem w maszynie*. Brak innowacji można wytłumaczyć codziennym opieraniem się na starych rozwiązaniach oraz dążeniem do jednolitości i spójności załogi, które wymusza na wszystkich podobny sposób myślenia i postępowania oraz dyskryminuje odmienne, nowe, niekonwencjonalne i niesprawdzone pomysły [D. Gebert, S. Boerner, 1995].

Tabela 2.6

Zalety oraz wady otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej z punktu widzenia sprawności organizacji				
Wymiary kultury organizacyjnej	Otwarta kultura organizacyjna		Zamknięta kultura organizacyjna	
	Zaleta	Wada	Zaleta	Wada
antropologiczny	woluntaryzm		determinizm	
	motywacja, gotowość do działania i zaangażowanie pracowników, zbyteczność kontroli, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, samoorganizacja	samodzielność i aktywność załogi wywołuje utratę możliwości kontroli i sterowania, koszty transakcyjne	posłuszeństwo, pewność i niezawodność, możliwość przewidywania	letarg, brak zaangażowania i zainteresowania pracą, wewnętrzne zamknięcie się jednostki, niezadowolenie i zrezygnowanie
socjalny	indywidualizm		kolektywizm	
	inicjatywa, ambicja, zaangażowanie	koszty konfliktów i walk o wpływy, potrzeba integracji i koordynacji, rozpad, postawa roszczeniowa	możliwość sterowania, integracja, wydajność, przejrzystość, brak zakłóceń i strat czasu, spójność, władza specjalistów	niewystarczające zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności
poznawczy	tymczasowość		ostateczność	
	ciągła optymalizacja procesów, innowacja, synergia, rozwój	konieczność ciągłej i długotrwałej obrony własnych poglądów i pomysłów, konflikt, niestabilność, brak możliwości planowania, potrzeba kompromisów	posłuszeństwo w realizacji nakazów, pewność, stabilność, opanowanie sytuacji dzięki możliwości planowania, bezkompromisowość	brak sprzężenia zwrotnego ze strony pracowników (ślepa realizacja poleceń), konieczność dokładnego planowania, przewidywania i kontroli, brak innowacji

Źródło: [S. Boerner, 1994, s. 161, 225, 232].

2.2.4. Zmiany otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej

Pracownicy i kierownictwo organizacji zgłaszają jednocześnie zapotrzebowanie na elementy typowe dla otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej. Ponieważ oba typy kultury wykluczają się nawzajem, pojawia się skłonność systemów społecznych do oscylacji (kołysania się) między biegunami otwartej i zamkniętej kultury [D. Gebert, S. Boerner, 1995]²⁷.

W przypadku pracowników atrakcyjność danego typu kultury słabnie tym bardziej, im kultura ta jest silniejsza. Na przykład umacnianie się kultury otwartej powoduje utratę zalet kultury zamkniętej oraz nasilanie się wad kultury otwartej, co wywołuje tęsknotę członków organizacji do wartości modelu zamkniętego i dążenie do niego. Po zmianie kultury otwartej na zamkniętą, wady tej ostatniej wywołują u pracowników ponowne zapotrzebowanie na otwartą kulturę organizacyjną.

W przypadku kierownictwa organizacji, którego celem jest podnoszenie jej sprawności, nasilanie się wad kultury otwartej rodzi skłonność do zastępowania rozwiązań organizacyjnych o charakterze otwartym rozwiązaniami typowymi dla zamkniętej kultury organizacyjnej.

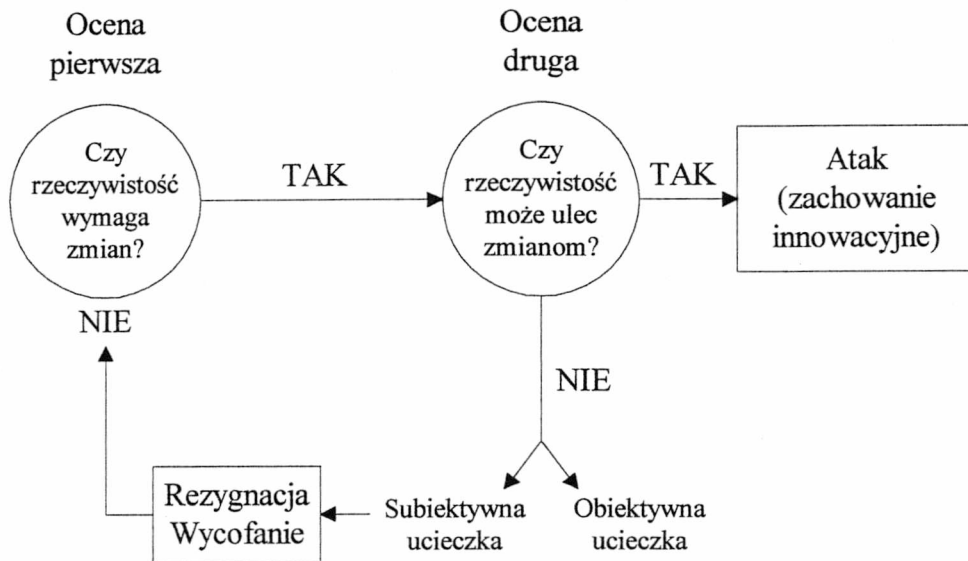
D. Gebert i S. Boerner [1995] zaprezentowali mechanizm przejścia od wzorca otwartego do zamkniętego (i na odwrót) wykorzystując model przezwycięzania stresu R.S. Lazarusa [1966], który został przedstawiony na rys. 2.2²⁸.

Zastosowanie instrumentarium z dziedziny psychologii umożliwia wyjaśnienie przyczyn zmian kultury na poziomie jednostki (zmiana kultury następuje bowiem przez działania poszczególnych członków organizacji) oraz tłumaczy ewentualny brak zmian kulturowych w sytuacjach, w których powinny występować oscylacje pomiędzy otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną - *...zaskakująca jest bowiem nie zmiana systemów społecznych, lecz ich stabilność* [D. Gebert, S. Boerner, 1995, s. 109]²⁹.

W modelu R.S. Lazarusa [1966] człowiek znajdujący się w stresie, który w tym przypadku wywołany jest jego obecnością w kulturze otwartej albo zamkniętej, ma do wyboru trzy strategie obronne: atak, ucieczkę oraz psychiczne dopasowanie własnych oczekiwań. Jeśli w pierwszej ocenie, rzeczywistość jest odbierana pozytywnie, sytuacja dla jednostki nie przedstawia żadnego problemu.

²⁷ Użycie określenia *oscylacje* lub *kołysanie się* ma na celu jedynie opis zachowania się systemów, które zmieniają się tak, jakby u ich podstaw leżał mechanizm wahadła. Nie oznacza to jednak, że ruchy między kulturą otwartą i zamkniętą są efektem przeniesienia fizycznych zasad ruchu wahadłowego na obszar nauk społecznych [D. Gebert, S. Boerner, 1995].

²⁸ Model R.S. Lazarusa [1966] wykorzystany zostanie również w rozważaniach dotyczących stymulowania zachowań innowacyjnych.



Rys. 2.2. Model przezwycięzania stresu
Źródło: [D. Gebert, S. Boerner, S. Rudolf, 1998]

Ruch między kulturą otwartą i zamkniętą odbywa się, kiedy członek organizacji w pierwszej ocenie krytycznie (negatywnie) wartościuje określone aspekty rzeczywistości związane z wadami zamkniętej lub otwartej kultury organizacyjnej, a w drugiej zadając sobie pytanie, czy ma możliwość działania (czy rzeczywistość może ulec zmianie dzięki jego własnym działaniom), odpowiada twierdząco i wybiera atak.

Wybrana przez jednostkę strategia ataku może mieć w organizacji charakter innowacyjny [D. Gebert, 1987], ale i może przybrać formę typowych zmian organizacyjnych lub - w przypadku załogi - formę oporu wobec zmian. Na przykład kierownictwo, chcąc ograniczyć ryzyko związane z zasadą delegowania, może wprowadzić reguły postępowania, które ograniczają swobodę pracowników. Pracownicy przyzwyczajeni do swobody panującej w otwartej kulturze organizacyjnej nie będą zaś akceptować takich rozwiązań o charakterze zamkniętym. Według D. Geberta i S. Boerner [1995] problemem jest rozmiar takiego typu działań. W małej ilości stabilizować mogą one np. otwartą kulturę organizacyjną, kiedy przełożeni wprowadzą tylko nieliczne mechanizmy o zamkniętym charakterze. Zmiana kultury otwartej na zamkniętą może nastąpić zaś w sytuacji, kiedy zmiany organizacyjne będą radykalne. Na przykład chcąc rozwiązać kryzys kontroli w modelu wzrostu organizacji

²⁹ Należy jednak pamiętać, że opisane procesy psychologiczne są tylko jednym z wielu czynników przyczyniających się do zmiany kultury w organizacji.

L.E. Greinera [1972], przełożeńi mogą wprowadzić mechanizmy koordynujące tylko w niektórych obszarach organizacji, co zapobiegłoby jej całkowitemu zbiurokratyzowaniu.

Jeśli różnica między wymaganiami a stanem faktycznym nie jest usunięta dzięki inicjatywie zmian (strategia ataku), lecz wybrana zostanie ucieczka lub psychiczne dopasowanie własnych oczekiwań, przyczynia się to do stabilizacji negatywnych cech zamkniętej lub otwartej kultury organizacyjnej. Według D. Geberta i S. Boerner [1995] prowadzi to do nawarstwiania się problemów i doprowadza system do stanu niestabilności. Z punktu widzenia teorii chaosu oznacza to, że zmniejsza się możliwość sterowania lub wpływu na system społeczny z zewnątrz, a on sam zaczyna podlegać spontanicznym procesom samoregulacji, których skutki trudno jest przewidzieć.

Zjawisko balansu pomiędzy otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną odpowiada logice zmian dialektycznych. Logika zmian dialektycznych opiera się na założeniu, że w każdym zjawisku tkwi jego przeciwieństwo i każde zjawisko wytwarza swoje przeciwieństwo. Przepływ składa się z uzupełniających się, ale przeciwnych sił, dzięki działaniu których wszystkie tendencje w końcu powracają do poprzedniego stanu. Kiedy w danej sytuacji ujawniają się skrajne cechy, niezmiennie następuje w niej zwrot w przeciwnym kierunku i nabiera ona cech przeciwnych.

Taki wahadłowy ruch pomiędzy otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną można zauważyć w modelu wzrostu organizacji L.E. Greinera [1972], w którym następują po sobie okresy otwartej lub zamkniętej kultury. Po pierwszym kreatywnym okresie wzrostu przedsiębiorstwa (otwarta kultura organizacyjna) następuje kryzys przywództwa i dalszy rozwój przez formalizację i centralizację (zamknięta kultura organizacyjna), który prowadzi z kolei do kryzysu autonomii i ponownego *otwarcia* przez delegowanie uprawnień i osłabienie roli hierarchii, co w efekcie końcowym prowadzi kryzysu decentralizacji i biurokratyzacji (ponowne *zamknięcie*).

Koncepcja otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej pozwala zauważyć logikę zmian dialektycznych także w modelu rozwoju organizacji R.E. Quinna i K. Camerona [1983]. Pierwszy etap w modelu rozwoju organizacji, zwany etapem przedsiębiorczości, charakteryzuje się otwartą kulturą organizacyjną pod względem jej wszystkich trzech wymiarów. W drugim etapie rozwoju organizacji (etapie zespołowości) następuje zamknięcie pod względem wymiaru socjalnego, ponieważ ochronie podlegać zaczyna zwartość, wspólne wartości oraz misja. W trzecim etapie rozwoju (etapie formalizacji i kontroli) zamknięciu ulegają dwa pozostałe wymiary: antropologiczny i poznawczy. Dzieje się tak ponieważ

głównym celem organizacji staje się stabilizacji i kontroli, co oznacza m.in. brak swobody w podejmowaniu decyzji i dominacja odgórnie ustalonego ładu i porządku organizacyjnego. W ostatnim czwartym etapie dostosowania i odnowy ponownie pojawia się orientacja zewnętrzna. Dotychczasowe cele poddawane są bowiem racjonalizacji, co wiązać się musi przede wszystkim z otwarciem się wymiaru poznawczego.

Skoro u podstaw zmiany kultury organizacyjnej leży logika zmian dialektycznych można zadać pytanie, czy istnieje możliwość wpływu na te zmiany. Skrajnym stanowiskiem byłoby stwierdzenie, że wszystkie zjawiska są zdeterminowane przez logikę rozwijających się przeciwieństw, co oznaczałoby, że praktycznie nie ma się nad nimi kontroli. Według G. Morgana [1997] nie należy przybierać takiej biernej postawy wobec rzeczywistości społecznej, ponieważ można wywierać wpływ na logikę kształtującą nasze działania. Może to nastąpić przez zmianę układu napięć i przeciwieństw tkwiących u źródeł sił, które kształtują system, a tym samym wpływać na ich kierunek.

Postępowanie takie będzie można zauważyć w, przedstawionych w dalszej części pracy, sposobach stabilizowania otwartej kultury organizacyjnej. D. Gebert i S. Boerner obok stwierdzenia permanentnych oscylacji pomiędzy otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną, wykazali, że dla konkurencyjności przedsiębiorstwa istotne jest utrzymanie otwartej kultury organizacyjnej [S. Boerner, 1999], [D. Gebert, S. Boerner, S. Rudolf, 1998]. Zgodnie z logiką zmian dialektycznych pojawienie się kultury otwartej wywoła jednak automatyczny ruch w kierunku kultury zamkniętej, której to należałoby przeciwdziałać. Istotę oddziaływania na kulturę organizacyjną będzie więc stanowić przeciwdziałanie zjawisku balansu między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną, czyli de facto stabilizowanie preferowanej otwartej kultury organizacyjnej³⁰.

Wpływ na logikę zmian dialektycznych możliwy jest tylko przez dokonanie rzetelnej dialektycznej analizy. Według G. Morgana ważne jest wtedy *...zastanowienie się nad tym, które napięcia i przeciwieństwa są pierwotne, które zaś wtórne, ponieważ [...] przeciwieństwa zazwyczaj powstają w obrębie przeciwieństw, tworząc wzorce zmiany, w których znaczenie pierwotnego przeciwieństwa może być przesłonięte przez rozmaite bardziej powierzchowne różnicowania* [G. Morgan, 1997, s. 310]. Dopóki działania skierowane będą na zmianę

³⁰ Stabilizacja zapobiega ponadto nieprzewidywalnym, rewolucyjnym zmianom kultury organizacyjnej w stanie niestabilności systemu, kiedy dominują procesy spontanicznej samoregulacji, uniemożliwiające kierowanie z zewnątrz.

układu tych drugich, dopóty dokonywane będą tylko stosunkowo powierzchowne zmiany w organizacji.

2.2.5. Zjawisko balansu między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną

Nakreślony powyżej, ambiwalentny charakter otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej ukazuje, jak wady jednej z nich wywołują w ludziach (członkach organizacji) stres oraz reakcje mające na celu jego przezwyciężenie.

Na płaszczyźnie całej zbiorowości, takie strategie obronne wywołane wadami otwarcia przyczyniają się do tęsknoty za modelem zamkniętym i korzyściami, jakie są z nim związane. W tym kontekście D. Gebert i S. Boerner [1995] wskazują na następujące możliwości rozwiązania lub złagodzenia dylematu między wzorcem otwartym i zamkniętym: uświadamianie oraz balans.

Po pierwsze *działania uświadamiające* mające na celu nakłonienie członków organizacji do krytycznej refleksji własnych przeżyć i zachowań. Dylemat otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej może objawiać się np. naciskiem na innowacyjność i uczenie się organizacji, co wywołuje tęsknotę za spokojem, pokojem lub stałością organizacyjnych uregulowań i sposobów postępowania. Uświadamianie kierownictwa i pracowników ma na celu zapobieżenie powstaniu u nich chęci osiągnięcia wzorca przeciwnego do obecnego (w podanym przypadku nieinnowacyjnej, zamkniętej kultury organizacyjnej). Muszą więc być oni świadomi, że [D. Gebert, S. Boerner, 1995]:

- organizacyjny porządek charakteryzuje (z zasady) dylemat,
- zalety otwartego wzorca są wystarczająco wyraźne,
- zamknięty wzorzec, który może wydawać się atrakcyjny, ma swoje wady.

Członkowie organizacji powinni więc ostatecznie wiedzieć, że zarówno otwarta, jak i zamknięta kultura organizacyjna ma swoje wady i zalety, przy czym mocne strony jednej odzwierciedlają słabe strony drugiej, a złagodzenie dylematu oznacza (každorazowe) wyważenie wad i zalet określonych cech otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej.

Po drugie, rozwiązaniem dylematu między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną może być *balansowanie* między jedną i drugą [D. Gebert, S. Boerner, 1995], [D. Gebert, S. Boerner, W. Matiaske, 1996]:

- w czasie,
- między subsystemami organizacji,
- między wymiarami kultury organizacyjnej,

- wewnątrz wymiarów kultury organizacyjnej.

Balans w *czasie* między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną opiera się na obserwacji, iż w organizacjach ma miejsce ruch wahadłowy pomiędzy otwartą i zamkniętą kulturą. Przykładem takiego wahadłowego ruchu wywołanego wadami otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej są fazy wzrostu organizacji w ujęciu L.E. Greinera [1972]. Po pierwszym kreatywnym okresie rozwoju przedsiębiorstwa (otwarta kultura organizacyjna) następuje kryzys przywództwa i dalszy wzrost przez formalizację i centralizację (zamknięta kultura organizacyjna), który prowadzi z kolei do kryzysu autonomii i ponownego *otwarcia* przez delegowanie uprawnień i osłabienie roli hierarchii, co w efekcie końcowym prowadzi kryzysu decentralizacji i biurokratyzacji (ponowne *zamknięcie*).

Balans *między subsystemami* organizacji polega na występowaniu w organizacji subsystemów o otwartej i zamkniętej kulturze organizacyjnej. Równoległe istnienie obok siebie podsystemów *otwartych* i *zamkniętych* np. w postaci działu produkcyjnego o zamkniętej kulturze organizacyjnej i działu marketingu lub badań i rozwoju o otwartej kulturze organizacyjnej [A. Kieser, H. Kubicek, 1992], może być jednak niewystarczające z punktu widzenia jednostki (uczestnika organizacji), ponieważ w tradycyjnym przedsiębiorstwie robotnik znajdujący się w dziale produkcyjnym i rzadko ma dostęp do działu marketingu, a specjaliści marketingu również nie mają styczności z codziennym życiem działu produkcji.

Balans *między wymiarami* kultury organizacyjnej neguje pozytywną korelację trzech wymiarów otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej. Zamiast równoczesnego *otwierania* i *zamykania* się wszystkich wymiarów możliwy jest np. otwarty charakter kultury organizacyjnej w wymiarze antropologicznym i poznawczym, a zamknięty w wymiarze socjalnym w kulturze tej samej organizacji [D. Gebert, S. Boerner, 1995]. O tym, że taka możliwość istnieje, świadczą badania przedsiębiorstw w Japonii lub przedsiębiorstw koreańskich w Europie [D. Gebert, S. Boerner, 1995], [D. Gebert, S. Boerner, W. Matiaske, 1996].

Balans *wewnątrz wymiarów* kultury organizacyjnej oznacza różny stopień otwarcia i/ lub zamknięcia określonych aspektów kultury organizacyjnej wewnątrz danego jej wymiaru (np. antropologicznego).

Zgodnie z powyższym jednym z celów kierownictwa powinno być poszukiwanie takiego połączenia cech otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej, które zapewniłoby prawidłowe funkcjonowanie organizacji (w sensie jej wysokiej wydajności, innowacyjności itp.). Choć autorzy nie sugerują, jak dokładnie ma wyglądać balans między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną, wskazując np. na dynamikę systemów społecznych (wahadłowy ruch

między otwartym i zamkniętym wzorcem) i pozostawiając swobodę w działaniach praktycznych, to ich propozycje budzą pewne wątpliwości. D. Gebert i S. Boerner nie poruszają bowiem trzech zasadniczych kwestii. *Pierwsza* dotyczy możliwości zmiany kultury organizacyjnej, *druga* powiązania zmian kultury organizacyjnej z funkcjonowaniem całej organizacji, a nie z odczuciami (stresem) pojedynczych jednostek, a *trzecia* zależności między wymiarami kultury organizacyjnej – spójności kultury organizacyjnej.

2.3. Kultura organizacyjna jako przedmiot planowanych zmian

Autorzy, jak H. Steinmann i G. Schreyögg [1998], [G. Schreyögg, 1988 i 1996], A. Kieser [1988], poruszają problem, czy i jak można uczynić kulturę przedsiębiorstwa przedmiotem planowanych zmian. Według G. Schreyögga zauważyć można dwa przeciwstawne stanowiska. Po jednej stronie stoją *inżynierowie kultury* (interwencjoniści), którzy uważają, że kulturę, podobnie do innych instrumentów kierowania, można stosować celowo i zmieniać.

Odmienne stanowisko zajmują *kulturaliści* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 459], którzy traktują kulturę przedsiębiorstwa jako organicznie wyrosły żywy świat, wymykający się spod każdego ukierunkowanego procesu wytwarzania. Uważają oni, że kultura nie może być po prostu *zrobiona*. Uważają oni takie stanowisko, nie tylko za naiwne (kultura powstaje spontanicznie), ale i budzące mocne zastrzeżenia normatywne, ponieważ w kulturze przedsiębiorstwa widzi się tradycję, pojawia się niebezpieczeństwo niekontrolowanych wpływów, a komunikacja symboliczna jest podatna na manipulację i prowadzić może do niekontrolowanej dominacji. Obszar zainteresowań *kulturalistów* to przede wszystkim odkrywanie kultur przedsiębiorstw i zrozumienie sposobu pojmowania świata, który jest reprezentowany w systemie symboli.

Świadomość istnienia tak dwóch odmiennych poglądów skłania do odpowiedzi na dwa pytania:

- a) Czy dozwolone jest planowe zmienianie kultur?
- b) Czy kultury dają się zmienić?

a) Czy dozwolone jest planowe zmienianie kultur?

W odpowiedzi na pytanie, czy dozwolone jest planowe zmienianie kultur przedsiębiorstw, należy ponownie przytoczyć argumenty *kulturalistów*. Kultura przedsiębiorstwa przedstawia dla nich swego rodzaju rezerwat lub nietknięty kawałek natury,

który należy ochraniać przed interwencją *inżynierów kultury*. Każdy zabieg jest postrzegany destrukcyjnie jako próba narzucenia systemowi obcych wartości [W. Holleis, 1987].

G. Schreyögg [1988] przeciwstawia takiemu stanowisku dwa argumenty. Pierwszy opiera się na sprzeczności tkwiącej w deklaracjach *kulturalistów*, którzy traktują kulturę przedsiębiorstwa jako dobro podlegające ochronie. Aby móc bronić kulturę przed interwencją z zewnątrz, należy ją najpierw rozpoznać, zidentyfikować i opisać. Jednak G. Schreyögg uważa właśnie ten proces za interwencję oraz miejsce, w którym można zauważyć sprzeczność w rozumowaniu *kulturalistów*. Proces rozpoznania, identyfikacji i opisu czyni kulturę przedsiębiorstwa wraz z jej oczywistymi założeniami przedmiotem refleksji. Kultura zostaje uświadomiona, przez co traci swoją *oczywistość*. Wykazanie dotychczas nieuświadomianych wartości lub założeń przyjętych za naturalne, które nie były dotąd kwestionowane i poddawane dyskusji, niszczy ich oczywistość i nieuchronnie niesie ze sobą ich zmianę.

Drugi argument sprzeciwia się bezkrytycznemu traktowaniu kultury jako cennego dobra tradycji, które trzeba chronić przed profanacyjną ingerencją inżynierskiej racjonalności kształtowania. G. Schreyögg podkreśla, że wartości i ukierunkowania mogą pociągać za sobą negatywne konsekwencje, co jest szczególnie prawdopodobne w przypadku silnej kultury przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa wpływa [P. Shrivastava, 1985]:

- na sformułowanie problemu – w silnej kulturze możliwe są zbytne uproszczenia oraz zniekształcenia (nowe problemy interpretuje się jako stare),
- zdefiniowanie sytuacji – w silnej kulturze często występuje myślenie grupowe,
- generowanie alternatyw – w silnej kulturze obszar poszukiwania alternatyw jest ograniczony lub cechują się one jednostronnością,
- wybór alternatyw – silne kultury cechuje tradycjonalizm i opór wobec zmian (np. powiela się te same kryteria podejmowania decyzji).

Negatywne efekty silnych kultur przedsiębiorstw podają również H. Steinmann i G. Schreyögg [1998]. Są to według nich: tendencja do zamykania się w sobie, blokowanie nowych orientacji, bariery we wdrożeniach, utrwalanie się tradycyjnych motywów sukcesu, kolektywna postawa uniku, *kulturowe myślenie* oraz brak elastyczności.

Innym przykładem tego, że błędna jest typowa dla *kulturalistów* bezkrytyczna afirmacja kultury, jest typologia kultur ukierunkowana na patologie systemu [M.F.R. Kets de Vries, D. Miller, 1986]. Każda z kultur, której charakter jest tu rezultatem cech osobowościowych

założyciela lub dyrektora naczelnego, wiąże się ze specyficznymi niebezpieczeństwami i problemami.

Okazuje się więc, że istnieją sytuacje w których kultura może być źródłem poważnych dysfunkcji, a ich przezwycięzenie jest możliwe tylko dzięki zmianie substancji kulturowej, która przez *kulturalistów* traktowana jest jako nietykalna.

Odpowiedzi na pytanie, czy dozwolone jest planowe zmienianie kultur przedsiębiorstw, można poszukiwać jeszcze na innej płaszczyźnie związanej z istnieniem fenomenu tzw. społeczeństwa organizacyjnego. Według R. Presthusa [1978] zatrudnienie w wielkich organizacjach wpływa na większość godzin naszego czynnego życia. Wykonywana praca określa na przykład sposób spędzania czasu wolnego, ubierania się oraz decyduje o podporządkowywaniu się wobec innych i wykonywaniu określonych czynności. W społeczeństwach, w których podstawową jednostką gospodarczą oraz produkcyjną są gospodarstwa domowe, praca ma odmienne znaczenie, a różnice pomiędzy działalnością zawodową i życiem społecznym są mniej wyraźne niż w społeczeństwach organizacyjnych. E. Durkheim wykazał, że rozwojowi społeczeństw organizacyjnych towarzyszy dezintegracja tradycyjnych wzorów ładu społecznego, ponieważ wspólne ideały, wierzenia, przekonania i wartości są zastępowane przez wzory oparte na strukturze zawodowej nowego społeczeństwa [G. Morgan, 1997]. W sytuacji tej społeczeństwo nie tylko stanowi tzw. kontekst kulturowy dla stylu zarządzania i przedsiębiorstwa, ale i zarządzanie wraz z organizacją odciskają swoje piętno na istniejącym porządku społecznym [D. Gebert, S. Boerner, 1995]. Jeśli więc społeczne konsekwencje kultury są negatywne, planowa zmiana kultury przedsiębiorstwa jest uzasadniona.

Za możliwością zmieniania kultury organizacyjnej opowiada się również A. Kieser [1988], który porównuje współczesne organizacje i cechy rzemieślnicze średniowiecza. Uważa on, że kiedy mity, rytuały i symbole w cechu były odzwierciedleniem i opierały się na wartościach o charakterze religijnym, które nie mogły być zakwestionowane i które zachowywały swoją ważność we wszystkich sytuacjach życiowych, to mity, rytuały i symbole we współczesnych organizacjach są manifestacją ideologii. Ideologie są niezbędnymi mechanizmami stabilizującymi, ale w odróżnieniu od etycznych systemów wartości średniowiecza mogą być poddane dyskusji i zmianie. Ochrona kultury organizacyjnej przed dyskusją lub jej mistyfikacja są więc błędne.

b) Czy kultury dają się zmienić?

Zmiana kultury jest zadaniem trudnym. Składa się na to kilka przyczyn [G. Schreyögg, 1988]:

- jądro kultury stanowią założenia podstawowe, którymi są wykształcone przez dziesięciolecia oczywiste punkty orientacyjne działania organizatorskiego, za jakimi podąża się zwykle automatycznie, nie zastanawiając się nad tym;
- jedną z funkcji kultury jest redukcja niepewności. Kultura wpływa na sposób pojmowania świata, daje orientację, pomaga odróżnić rzeczy ważne od nieistotnych i wybrać właściwy sposób postępowania. Zmiana kultury jest więc zagrożeniem, ponieważ odrzuca dotychczasowe, sprawdzone sposoby redukcji niepewności. W okresie zmiany jednostka traci orientację i może nie wiedzieć, jak interpretować zjawiska. Jest to źródłem jej niepokoju i przyczyną oporu wobec zmian;
- porzucenie starych założeń i wartości jest tym trudniejsze, im lepiej się one sprawdziły w przeszłości;
- kultura przedsiębiorstwa wpływa również na podział zasobów materialnych i niematerialnych, ponieważ definiuje kryteria podziału i określa wpływy. W tym kontekście zmiana kultury oznacza zmianę władzy i wywołuje walkę o zachowanie status quo;
- kultura przedsiębiorstwa nie posiada oddzielnego quasi-fizycznego bytu, rozwija się spontanicznie przez bardzo długi okres. Zaplanowanie i sztuczne powtórzenie procesu rozwoju kultury jest więc zadaniem trudnym, jeśli nie wcale niemożliwym;
- kultura przedsiębiorstwa jest tworem skomplikowanym, zawierającym wieloznaczne symboliczne konstrukcje, których nie można scharakteryzować jako prostych związków przyczynowo skutkowych. Planując interwencję, nigdy nie można być więc pewnym skutków, które ona przyniesie.

Z punktu widzenia powyższych rozważań łatwo jest zauważyć, że postulowane przez D. Geberta i S. Boerner celowe kształtowanie kultury organizacyjnej – w ramach opisanego przez nich balansu – nie jest rozwiązaniem prostym do zrealizowania (szczególnie skomplikowane wydaje się być balansowanie między wymiarami kultury organizacyjnej oraz wewnątrz nich). Nie oznacza to jednak, że zmiana kultury jest zadaniem niewykonalnym. Należy zauważyć, że kultura jest tworzona przez ludzi i składa się z norm oraz wzorców działania. Jeśli ludzie są w stanie uświadomić sobie, jakie normy i wartości nimi kierują oraz je

zakwestionować lub zmienić, oznacza to, że mimo powyższych trudności kultura może ulec zmianie³¹

2.4. Kultura organizacyjna a proces zarządzania przedsiębiorstwem³²

Centralną ideą klasycznego modelu kierowania, który przez sto lat – od F.W. Taylora – dominował w nauce o zarządzaniu, jest zastępowanie kosztownych rozwiązań typu *ad-hoc* (improwizacji) przez postępowanie *zgodne z planem* w celu podwyższania sprawności (*efficiency*). Służyć ma temu ściśle oddzielenie czynności planowania od czynności wykonawczych (wraz z m.in. wysokim stopniem specjalizacji tych ostatnich). Planowaniu (strategicznemu i operatywnemu) przypisuje się tu dominującą rolę w ramach kierowania przedsiębiorstwem; pozostałe cztery klasyczne funkcje zarządzania – a więc organizacja, zapewnienie obsady kadrowej, kierowanie (przewodzenie ludźmi) i kontrola – mają charakter wykonawczy, instrumentalny wobec planowania. Nie mają one żadnego wpływu na zmianę kierunku strategii i dlatego mówi się o modelu *zdeteminowanego planem kierowania przedsiębiorstwem* (wszystkie funkcje zarządzania są *wysoce selektywnie* zorientowane na planowanie, które uważa się za *prawidłowe i skończone*).

Przedstawiony powyżej model zdeteminowanego planem kierowania przedsiębiorstwem można ostatecznie scharakteryzować trzema cechami:

- (1) założenie bezwzględnej bezbłędności planowania (strategicznego i operatywnego³³);
- (2) koncentracja (ważnych) zadań związanych z zarządzaniem na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa (model jednego aktora) oraz
- (3) kierowanie pracownikami za pomocą szczegółowych reguł organizacyjnych i bodźców zewnętrznych.

Obecnie model zdeteminowanego planem kierowania przedsiębiorstwem znalazł się w kryzysie, ponieważ w praktyce, w niektórych branżach pierwsze założenie, czyli założenie bezwzględnej bezbłędności planowania, nie może być spełnione. Wraz z utratą przez

³¹ H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] określają takie podejście mianem *korekty kursu*. Zmiana ma być uzyskana poprzez rekonstrukcję i krytykę kultury rzeczywistej za pomocą jej opisu i uświadamiania potrzeby zmian - prezentowanie nowych wartości i demonstrowanie ich zalet. Dąży się do tego, by członkowie organizacji byli przekonani o tym, że zmiana jest konieczna, przejęli nowe założenia i punkty widzenia oraz chcieli je wypróbować. *Korekta kursu* możliwa tylko przez szeroką partycypację jest więc również do zaakceptowania z etycznego punktu widzenia.

³² Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale oparte zostały na artykułach H. Steinmanna i R. Kamińskiego [2001] oraz R. Kamińskiego [2001].

³³ Oznacza to, że otoczenie systemu działania *przedsiębiorstwo* jest we wszystkich swoich zależnościach i oddziaływaniach poznawalne i w swoim rozwoju prognozowalne oraz że system działania *przedsiębiorstwo* może bez zakłóceń realizować zadania planowe, tzn. system jako taki jest w pełni uchwytany i nadający się do planowania [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

planowanie (strategiczne) jego pierwotnie centralnej pozycji w procesie zarządzania oznacza to - co wykazane zostanie w dalszej części pracy – szczególną rolę kultury przedsiębiorstwa.

Teoria kierowania przedsiębiorstwem zareagowała na ten nowy charakter otoczenia zasadniczą zmianą swojej orientacji. Nastąpiło odejście od kierowania przedsiębiorstwem *zdeteminowanego planem* do kierowania, które można określić mianem kierowania *zorientowanego na kontrolę*, przy czym – co wyjaśniono poniżej – *kontrola* ta nie powinna być kojarzona (negatywnie) z klasycznym modelem zarządzania³⁴.

Rola i znaczenie planowania (strategicznego) w kierowaniu przedsiębiorstwem są obecnie zmniejszane na korzyść pozostałych czterech funkcji zarządzania, które uwolnione od podporządkowanej i czysto instrumentalnej roli realizacji planu zostają wyposażone w samodzielny potencjał zmiany kierunku strategii.

W ramach tego rozwoju swoje samodzielne znaczenie otrzymuje również *kultura przedsiębiorstwa*, ponieważ staje się ona (razem z innymi funkcjami zarządzania) ważnym instrumentem zapewniania efektywności (*effectiveness*) - a nie tylko sprawności (*efficiency*) - zarządzania przedsiębiorstwem.

Aby zrekonstruować zaprezentowany powyżej rozwój teorii, zaprezentowane zostaną strategiczne operacje podstawowe, których realizacji służą funkcje zarządzania. Należą do nich: *selekcja* orientacji (formułowanie wizji, wartości, strategii itp.), *konkretyzacja* wybranej orientacji (aż do planów operatywnych i środków) i *refleksja* aktualnej orientacji, aby w razie potrzeby i w samą porę dokonać zmiany orientacji [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

H. Steinmann i T. Olbrich [2001] przedstawiają strategiczne operacje podstawowe w sposób następujący:

(1) Selekcja - planowanie strategiczne w odróżnieniu od improwizacji umożliwia bardziej racjonalne podejmowanie decyzji, ponieważ ex-ante wyróżnia się strategię, które są prawdopodobnie bardziej obiecujące od innych. Wybrana orientacja strategiczna może być jednak błędna. Planowanie strategiczne jest więc jedynie próbą uzyskania wstępnej orientacji działania dla przyszłego kursu przedsiębiorstwa wobec niepewności i złożoności otoczenia. Planowanie jest więc aktem selekcji obarczonym potencjalnym błędem. W fazie planowania selekcja ta nie może więc strukturyzować zbyt wiele, aby pozostawić swobodę dla

³⁴ Ta logika odpowiada bowiem tzw. *uczeniu się pierwszego rzędu* (single loop learning) w odróżnieniu od *uczenia się drugiego rzędu* (double loop learning), w którym – jak przedstawiono poniżej – same cele zawarte w planach są permanentnie sprawdzane [C. Argyris, D.A. Schön, 1978].

odpowiedniego w stosunku do danej sytuacji rozwiązywania problemów w zarządzaniu operatywnym. Planowanie strategiczne powinno dokonywać więc jedynie *słabej* selekcji.

(2) Refleksja - ponieważ selekcja dokonywana w ramach planowania strategicznego może okazać się błędna, musi być przeciwstawiona jej operacja kompensująca ryzyko selekcji planowania strategicznego. Ma ono aspekt merytoryczny i formalny. Procedury planowania strategicznego mogą jako takie być sprawne, ale wybrana strategia błędna ze względu na występujące zmiany otoczenia. Jednak również formalne procedury planowania strategicznego mogą okazać się niewystarczająco sprawne, tak że rewizji muszą zostać poddane same instrumenty kierowania (*Management-Audit*). W przedsiębiorstwie musi być więc umieszczony pewien potencjał refleksji, który w każdej chwili może dokonać krytycznej oceny kursu strategicznego i instrumentów kierowania (w sensie *double loop learning* [C. Argyris, D.A. Schön, 1978] należy stworzyć możliwość zakwestionowania formalnej i merytorycznej orientacji działania).

(3) Konkretyzacja - z drugiej strony należy pamiętać, że planowanie strategiczne nie może mieć charakteru planu całościowego (jak w klasycznym modelu F.W. Taylora). Jeśli planowanie strategiczne jest wstępną selekcją programu działania, to zbyt daleko idąca jego konkretyzacja jest dysfunkcyjna; nie pozostawia bowiem wystarczającej elastyczności na stosowne do zastanej sytuacji działania zarządzania operatywnego. Ponieważ planowanie strategiczne może dokonywać tylko *słabej* selekcji, musi w modelu kierowania znajdować się następna operacja, a mianowicie działania konkretyzujące. Chodzi w nich o pokonanie różnicy między relatywnie ogólnymi i abstrakcyjnymi orientacjami planowania strategicznego a konkretnymi potrzebami działania w codziennym życiu gospodarczym. Te niezbędne działania konkretyzujące są realizowane przez planowanie operatywne i kontrolę. Detalizują one drobiazgowo strategiczne zalecenia przy uwzględnieniu konkretnych sytuacyjnych warunków działania i nadzorują realizację planów, które powinny być zabezpieczone przez odpowiednie środki organizacyjne i personalne w kooperacji między przełożonymi a pracownikami. W ramach konkretyzacji chodzi o uczenie się w stylu *single loop learning* [C. Argyris, D.A. Schön, 1978]: w przypadku odchylenia od wyznaczonych celów należy zareagować tak, żeby było zagwarantowane optymalne osiągnięcie celów.

W klasycznym modelu zarządzania opisane operacje podstawowe są wykonywane samodzielnie przez planowanie. Kiedy jednak nie da się spełnić założenia bezbłędności planowania, ich przyporządkowanie jednej funkcji zmienia się fundamentalnie.

Ciągła konieczność weryfikacji planu, wymaga specyficznego *wzbogacenia* potencjału zarządzania w przedsiębiorstwie. Musi bowiem zostać stworzony *system informacyjny* lub *ostrzegawczy*, który potrafi permanentnie i wystarczająco kompensować ryzyko związane z planowaniem. Dotychczasowa strategia sama musi zostać poddana sprawdzeniu w sensie kontroli *efektywności*. Oczywiście nie może być to dokonane przez samo planowanie, ponieważ oznaczałoby to sprzeczność. Wymagany jest system niezależny od samego planowania, który posiada taką strukturę, że może pozyskiwać i przetwarzać (pod względem ilościowym i jakościowym) *nadwyżkę* informacji w celu, jeśli jest to konieczne, korekty planowania. Taki system zyskał nazwę *kontroli strategicznej*.

W odróżnieniu do klasycznego modelu zarządzania kontrola strategiczna nie ma charakteru sprzężenia zwrotnego (*feedback*), które na końcu cyklu, a więc po realizacji strategii rejestruje, co osiągnięto. Taka, następująca *po wykonaniu* kontrola (*post-action-control*) byłaby jednak spóźniona. Miałoby to miejsce również wtedy, kiedy zostałyby skrócone odstępów między poszczególnymi kontrolami, ponieważ ważne wydarzenia mogą wystąpić jeszcze przed rozpoczęciem realizacji planu. Każda kontrola typu *feedback* wiąże się z niebezpieczeństwem utraty ważnych źródeł informacyjnych oraz informacji służących do rewizji aktualnej strategii. Strategiczna kontrola musi więc mieć charakter kontroli nadążnej (*feed-forward*), która od samego początku (planowania), ciągle z krytycznym dystansem towarzyszy zarówno planowaniu strategicznemu, jak i realizacji planów, sygnalizując potrzeby ich rewizji. Kontrola strategiczna, aby była sprawna, musi wykorzystać *wszystkie* źródła informacji w przedsiębiorstwie.

Kontrola strategiczna opisana przez G. Schreyöggę i H. Steinmanna [1987] ma charakter zdecentralizowany i wieloosobowy. W tej sytuacji rozwój i implementacja strategii przedsiębiorstwa mogą być interpretowane jako proces zdobywania i przetwarzania informacji, który podzielony jest na pięć faz i który w każdej fazie wymaga szerokiego udziału wszystkich członków organizacji (rys. 2.3) [H. Steinmann, T. Olbrich, 2001].

(1) Pierwszy krok polega – według H. Steinmanna i B. Kustermann [1997] - na (tymczasowej) identyfikacji problemu. Sygnały z zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia muszą zostać rozpoznane i ocenione z punktu widzenia tego, czy są istotne dla zmiany strategii przedsiębiorstwa. Niezbędna jest tu dokładna znajomość sytuacji *na miejscu*, co wyklucza zastosowanie komórek sztabowych znajdujących się z dala od codziennych wydarzeń.



Rys. 2.3. Kierowanie przedsiębiorstwem jako proces pozyskiwania i przetwarzania informacji
Źródło: [H. Steinmann, B. Kustermann, 1997]

(2) W drugim kroku musi zostać podjęta decyzja, czy na podstawie dostępnych informacji rzeczywiście ma się do czynienia z poważnym zagrożeniem strategicznym. Muszą więc zostać zgromadzone informacje i wiedza specjalistyczna z różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa w celu oszacowania zależności oddziaływania. Oznacza to, że również i tutaj kierownictwo najwyższego szczebla jest zmuszone skorzystać z wielu różnych prac przygotowawczych, które nie mogą być przejęte centralnie przez komórkę sztabową.

(3) i (4) Jednocześnie do tego rozpoczyna się krok trzeci i czwarty, a mianowicie tworzenie i ocena opcji działania. Także w tej innowacyjnej fazie chodzi o to, żeby wykorzystać wiedzę sytuacyjną i specjalistyczną oraz wyzwolić kreatywność wielu członków organizacji. Wobec zmienionych okoliczności muszą zostać zarówno nakreślone i ocenione możliwe, alternatywne scenariusze przyszłości, jak i stworzone, ustrukturyzowane i ocenione nowe rozwiązania i programy działania dla tych scenariuszy.

(5) Na zakończenie procesu rewizji strategii składa się autoryzacja nowo wybranej strategii, tzn. uczynienie nowego programu działania obowiązującym dla całej organizacji. W tym miejscu do gry wchodzi komórki najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej wraz z ich kompetencjami decyzyjnymi, na nich spoczywa zadanie legitymowania strategii zgodnie z obowiązującym statutem przedsiębiorstwa. Po autoryzacji następuje realizacja nowej strategii,

w której mogą i muszą być generowane strategicznie (jak i etycznie) krytyczne informacje szczególnie z problemów pojawiających się podczas realizacji planu. Taką wznowioną identyfikacją problemu rozpocząłby się nowy cykl przetwarzania informacji.

Z powyższych rozważań wynika, że udane kierowanie przedsiębiorstwem nie obędzie się bez wieloosobowego i zdecentralizowanego procesu zdobywania i przetwarzania informacji, co oznacza koniec modelu jednego aktora. Oznacza to, że czujność strategiczna jest pożądana w *całym* przedsiębiorstwie, w *zasadzie* u wszystkich pracowników (a nie tylko w podsystemie planowania), na czym polega zasadnicza różnica w stosunku do tradycyjnego rozumienia planowania (strategicznego). H. Steinmann i T. Olbrich [2001] zwracają jednocześnie uwagę, że sterowanie za pomocą bodźców, które stawiają (tylko) na motywację zewnętrzną nie wystarcza. Jeżeli proces zdobywania i przetwarzania informacji z punktu widzenia rewizji strategii musi być koniecznie otwarty i nieukierunkowany, to ze względu na brak możliwości określenia *ex-ante* celów, sterowanie przez bodźce nie może funkcjonować.

Dokładnie w tym miejscu do gry wchodzi kultura przedsiębiorstwa, ponieważ czujność strategiczna wymaga od pracowników czegoś więcej niż tylko wykonania powierzonych prac. Czujność strategiczna wymaga również czegoś więcej niż struktur organizacyjnych regulujących zachowanie pracowników i służących realizacji strategii. To co jest niezbędne to raczej pracownicy *na miejscu*, każdy w swoim zakresie pracy, którzy jak *radar* nieustannie uważnie obserwują wydarzenia w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz je rozsądnie oceniają, aby w porę zauważyć zagrożenia strategii i szanse na obranie nowej orientacji, oszacować je i później uczynić przedmiotem dyskusji.

Kultura przedsiębiorstwa, umożliwiająca takie nieustanne uważne obserwowanie wydarzeń w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, była przedmiotem badań empirycznych. Stwierdzono m.in., że [M. Dierkes, K. Hähner, A.B. Antal, 1997]:

- wymagania otoczenia są postrzegane z dużą wrażliwością szczególnie wtedy, kiedy dany aspekt, jest odzwierciedlony przez wiele nakładających się na siebie elementów kulturowych. Dzieje się tak, dlatego ponieważ kultura przedsiębiorstwa wyraża pewien sposób pojmowania świata (otoczenia) przez członków organizacji. Przekazuje ona ukierunkowanie w złożonym świecie przez wzorce służące selekcji i interpretacji. Im więcej i im bogatsze są te wzorce, tym więcej aspektów otoczenia jest postrzegane w organizacji. Wymagania otoczenia są postrzegane silniej, jeśli wzorce służące selekcji i interpretacji są od dawna sprawdzone w organizacji (są trwałym elementem kultury). Jeśli

szanse pojawiające się w otoczeniu lub ryzyko nie odpowiadają takim tradycyjnym elementom kulturowym, to wymagania otoczenia będą postrzegane z opóźnieniem³⁵;

- elementy kulturowe (wzorce służące selekcji i interpretacji), które znajdują się na marginesie i które nie pokrywają się z innymi elementami kulturowymi także mogą spowodować szybkie dostrzeżenie zmian społecznych;
- opóźnione postrzeganie występuje wtedy, gdy wymagania otoczenia dotyczą takich elementów kultury, które dopiero co się wykształciły lub istnieją od niedawna;
- nowo tworzące się elementy kultury mają większe szanse udanego funkcjonowania, jeśli są w zgodzie z tradycyjnymi, jeszcze nie zakwestionowanymi elementami kultury przedsiębiorstwa. Jeśli z kolei są im przeciwne, to nowe wzorce selekcji i interpretacji *przebijają się* bardzo wolno lub wcale.

Oznacza to, że uważne obserwowanie wydarzeń możliwe jest tylko wtedy, kiedy w organizacji występuje pewien pluralizm wartości, jakie są od dawna sprawdzonym elementem kultury (przedsiębiorstwa) i które nie dadzą się stworzyć doraźnie oraz są warunkiem udanej zmiany kulturowej. Punktem zaczepienia tych różnorodnych wartości są pewne tradycyjne elementy kultury przedsiębiorstwa³⁶.

Uważne obserwowanie wydarzeń wymaga nie tylko myślenia, sprzeciwu, krytyki i innowacji ze strony pracowników, ale i systemu zarządzania, który zapewnia niezbędne strategiczne informacje do oceny zaobserwowanych danych oraz pozytywnie reaguje lub nawet aktywnie stymuluje tego typu inicjatywy (ocena wyników, styl kierowania itp.). Wiążą się z tym dokładnie takie warunki, normy i wartości oraz sposoby zachowania, które zostały powyżej przypisane miękkiej kulturze przedsiębiorstwa. Podstawową cechą takiej kultury jest jej zorientowanie na argumentację, a nie na władzę. Do cech takiej kultury można więc zaliczyć np. [T.M. Bardmann, 1994]:

- *możliwość popełniania błędów* – błędy nie są oceniane jako straty, lecz postrzegane jako szansa uczenia się i zmiany oraz nie wiążą się z karą. Jest to szczególnie istotne w

³⁵ W przypadku procesów interpretacji należy pamiętać, że różnorodne interpretacje świata przez członków organizacji muszą zostać - ze względów oczywistych – sprowadzone do wspólnego mianownika, co zakłada, w odróżnieniu od postmodernistycznego rozumowania, że kwestie prawdy mogą zostać rozstrzygnięte *obiektywnie* (w oparciu o argumentację) w ramach dyskursu.

³⁶ Ze względu na przypis numer 35 należy zwrócić uwagę na to, że taki pluralizm wartości jest koniecznym, ale nie wystarczającym warunkiem obiektywnej interpretacji otoczenia. Musi więc istnieć gotowość członków organizacji do wykroczenia dzięki argumentacji poza ich dotychczasowe pozycje, w celu ich rewizji.

warunkach dynamicznego otoczenia, gdzie przed podjęciem działań trudno jest ocenić ich sens;

- *nonkonformizm i indywidualizm* – wynalazcy, wizjonerzy, geniusze itp. powinni być uznani za zawodowe subkultury i wciągnięci w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, aby można było spojrzeć na problemy z innej perspektywy i znaleźć dzięki temu lepsze ich rozwiązanie;
- *przejrzystość komunikacji* – formy komunikowania się mają charakter swobodny, otwarty i bezpośredni dla każdego członka organizacji, różnice w statusie bądź w hierarchii nie mogą hamować przepływu informacji;
- *instytucjonalizacja procesów samoorganizacji* – elastyczność i brak tradycyjnych mechanizmów sterowania oraz kontroli wiążą się z nową rolą przełożonego, którego działanie ogranicza się do dawania impulsów zakłócających niewłaściwie funkcjonujące procesy samoorganizacji;
- *zorientowanie na argumentację* – kierownictwo nie ma monopolu na określanie jednego systemu wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie, lecz sprzyja ich wielości, a własne postępowanie i założenia poddaje dyskusji, w celu znalezienia rozsądnego kierunku działań przez wymianę i weryfikację argumentów.

Na podstawie powyższych rozważań widać wyraźnie, że kontrola strategiczna, obojętnie jaką formę będzie miała w danym przedsiębiorstwie [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], jeśli chce być sprawna (w sensie kompensacji ryzyka selekcji planowania), nie może zrezygnować z *otwartej na argumentację* (miękkiej) kultury przedsiębiorstwa. Oznacza to również, że w warunkach złożoności i niepewności otoczenia - już ze względów *ekonomicznych* (a nie tylko humanistycznych) - staje się niezbędne zlikwidowanie podziału na czynności administracyjne i wykonawcze, jak ma to miejsce w modelu F.W. Taylora. Powszechna *refleksyjność* w organizacji staje się więc nieodzowną częścią nowoczesnego modelu zarządzania, który nie jest jedynie zorientowany na wydajność, lecz również na efektywność (*effectiveness*).

Kultura przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę również w trzeciej podstawowej operacji strategicznej – *konkretyzacji* (i realizacji) strategii w ramach zarządzania operatywnego. Należy przypomnieć, że planowanie strategiczne ze względu na wspomnianą (uwarunkowaną prognozą) wysoką selektywność musi koniecznie pozostać planowaniem zgrubnym, tworzącym ogólne ramy działania, a więc nie może być planowaniem o charakterze synoptycznym.

Selekcja, której dokonuje planowanie strategiczne, może więc być jedynie *słaba*, aby zapewnić operatywnemu zarządzaniu niezbędny zakres swobody dla rozwinięcia odpowiednich do danej sytuacji operatywnych programów działania, które będą się mieściły w ramach określonych przez planowanie strategiczne. Planowanie strategiczne może (i musi) być konkretyzowane tylko do tego stopnia, że zostają sformułowane tzw. *strategiczne czynniki sukcesu*, które stanowią wskazówkę dla operatywnego działania i które w chwili planowania dają się zidentyfikować. Każde ponad to wychodzące ograniczenie operatywnego zarządzania zagraża pomyślnej realizacji strategii ze względu na aktualną sytuację, w której odbywa się działanie.

Taki zgrubny rodzaj planowania wyciska swoje piętno m.in. na kulturze przedsiębiorstwa i często objawia się w formie filozofii przedsiębiorstwa, której definicję podano w rozdziale 1. Ponad to w zgrubnym planowaniu mogą (i muszą) zostać sformułowane strategiczne czynniki sukcesu (np. w przypadku strategii niskich kosztów może to być cel obniżenia kosztów o 5%).

Włączenie operatywnych programów działania w strategiczne (programy działania) byłoby więc rozumiane źle, jeśli dokonywana byłaby dekompozycja celów najwyższego rzędu na cele niższego rzędu (taktyczne i operacyjne), jak ma to miejsce w *mechanistycznym* pojmowaniu zarządzania przedsiębiorstwem. Konkretyzacja strategii ma raczej same ważne *kreatywne* znaczenie. Chodzi bowiem o to, by ogólne założenia strategii właściwie zinterpretować, umiejętnie oszacować aktualne warunki działania, określić lub nawet dopiero innowacyjnie stworzyć stosowne do danej sytuacji możliwości działań zorientowanych na realizację strategii oraz radzić sobie z jeszcze pojawiającymi się niespodziankami. Zarządzanie operatywne składa się więc *bezpośrednio* (a nie tylko *pośrednio* przez jego zgrubne ukierunkowania na strategię) na rozwiązanie problemu przetrwania przedsiębiorstwa, mimo że ukierunkowane musi być na *zamknięcie* obszaru działania, aby to działanie w ogóle umożliwić.

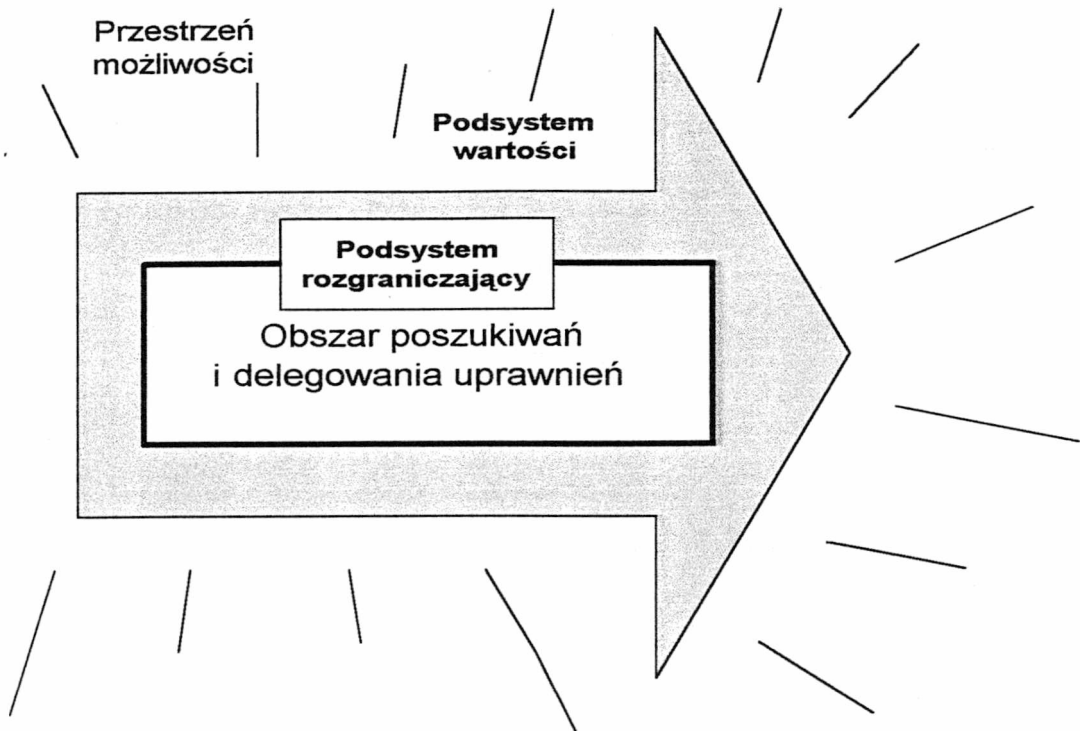
Widać wyraźnie, że podobnie jak zarządzanie strategiczne, tak i zarządzanie operatywne (podczas formułowania planów i ich realizacji) nie może zrezygnować z wykorzystania kultury przedsiębiorstwa, ponieważ zarówno u kierownictwa, jak i pracowników niezbędne są wszystkie te nastawienia, normy i wartości, które odpowiadają właśnie miękkiej kulturze przedsiębiorstwa. Zaprezentowane podejście jest zgodne z opisanym w rozdziale 1 dwuparadygmatycznym (dualnym) podejściem do zarządzania, co w przypadku kultury oznacza oparcie jej jednocześnie na paradygmacie funkcjonalistycznym i interpretatywnym.

Podejście do kultury organizacyjnej z punktu widzenia paradygmatu funkcjonalistycznego zakłada wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji. Według S.P. Robbinsa [1998] kultura organizacyjna wyznacza granice organizacji, zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości, ułatwia poszczególnym osobom angażowanie się w coś więcej niż tylko interes własny, zwiększa stabilność systemu społecznego, służy jako mechanizm kierujący, wyjaśniający i kontrolny, kształtując postawy i zachowania pracowników. Zgodnie z tym kierownictwo przedsiębiorstwa stara się wykreować silną kulturę organizacyjną, która opiera się na filozofii przedsiębiorstwa.

Zaprezentowana filozofia przedsiębiorstwa odpowiada temu, co R. Simons w swojej książce *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* określa mianem podsystemu wartości (*Beliefs System*) [R. Simons, 1995]. Podsystem wartości to według R. Simonsa ideał zawierający informacje o tych wartościach podstawowych, które powinny określać proces tworzenia wartości materialnych, pożądaną jakość pracy oraz to, czego oczekuje się od pracowników w zakresie kształtowania stosunków wewnętrznych i zewnętrznych.

W swojej koncepcji R. Simons [1995] obok podsystemu wartości wyróżnił jeszcze między innymi tzw. podsystem rozgraniczający (*Boundary System*) wytyczający - w przeciwieństwie do podsystemu wartości - granice, których dla zmniejszenia ryzyka nie wolno przekroczyć pracownikom przy wdrażaniu podsystemu wartości i poszukiwaniu nowych szans. W ramach podsystemu rozgraniczającego mogą więc zostać zawarte informacje na temat poświadczonych efektów końcowych (np. konkretna wartość parametrów finansowych) lub etycznych granic działania (określenie, co z pewnością jest nie do przyjęcia ze względów moralnych).

Filozofia przedsiębiorstwa – podsystem wartości (*Beliefs System*) i podsystem rozgraniczający (*Boundary System*) – nadaje kierunek działaniom członków organizacji i przekształca przestrzeń nieograniczonych możliwości (np. w postaci różnych dostępnych strategii) w ograniczony obszar poszukiwań (np. w działania w ramach określonej koncepcji zarządzania), co można - odwołując się do koncepcji R. Simonsa [1995] – zilustrować w sposób następujący (rys. 2.4).



Rys. 2.4. Przekształcenie przestrzeni nieograniczonych możliwości
w ograniczony obszar poszukiwań
Źródło: [R. Simons, 1995, s. 42]

Po przedstawieniu filozofii przedsiębiorstwa może pojawić się pytanie, czy stworzona w ten sposób kultura organizacyjna nie zmniejszy do minimum przestrzeni określonej jako *obszar poszukiwań i delegowania uprawnień*.

Pomóc ma temu rozumienie kultury zgodne z paradygmatem interpretatywnym zakładającym woluntarystyczną (w przeciwieństwie do deterministycznej) naturę człowieka - wpływ kultury organizacyjnej na zachowanie członków organizacji jest ograniczony [C. Ochsensbauer, B. Kłofat, 1987]. Indywidualna interpretacja (konstrukcja) elementów rzeczywistości organizacyjnej umożliwia każdemu członkowi organizacji kształtowanie jej kultury. W przypadku występowania w organizacji podsystemów organizacyjnych (np. wg szczebli hierarchicznych, profesji, wydziałów) pojawiają się w niej odmienne punkty widzenia będące podstawą tworzenia się subkultur. H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] wyróżniają subkultury wzajemnie przeciwne, równoległe i wzmacniające. Tym ostatnim w warunkach rosnącej dynamiki przypisuje się pozytywny wpływ na postrzeganie sygnałów z otoczenia i zdolność kreatywnego rozwiązywania problemów [T.H. Cox, S. Blake, 1991].

Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch paradygmatach jednocześnie nakazuje postrzeganie kultury organizacyjnej jako zarówno tworu jednolitego obejmującego całą

organizację, jak i złożonego z subkultur. Zaproponowane podejście jest uzasadnione, ponieważ punktem odniesienia subkultur jest zawsze kultura obejmująca całą organizację (w przeciwnym razie nie byłoby mowy o subkulturach), a pracownicy często uznają przynależność zarówno do subkultury, jak i do kultury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa. Inną przyczyną przemawiającą za jednoczesnym uwzględnieniem dwóch paradygmatów jest to, że nie wszystkie subkultury sprzyjają nowym orientacjom i elastyczności. Jest to szczególnie prawdopodobne przy subkulturach wzajemnie przeciwnych [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], które zamiast wytwarzać kreatywny potencjał mogą całkowicie odwrócić się przeciwko kulturze organizacyjnej i utracić cechy wspólne z nią. Przekazywanie filozofii całej organizacji powoduje więc jej uwzględnienie w ramach subkultur oraz wpływa w wyższym bądź niższym stopniu na zachowania znajdujących się w nich ludzi.

Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch paradygmatach jednocześnie nie jest również sprzeczny z cechami kultury podanymi przez T.M. Bardmanna, ponieważ muszą istnieć obiektywne granice popełniania błędów i indywidualizmu, a sprawna komunikacja wymaga jednakowego rozumienia pojęć zarówno przez nadawcę, jak i przez odbiorcę [M. Szeloch, M. Hopej, 1998]. Podobnie procesy samoorganizacji wymagają sterowania z zewnątrz [A. Kieser, 1994], a podstawowe, obiektywne zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, do których należy np. osiąganie zysku, nie mogą zostać zakwestionowane.

Opisane powyżej, dwuparadygmatyczne (dualne) podejście do kultury organizacyjnej jest zgodne z ideą kultury otwartej i zamkniętej. Zauważyć można, że w kulturze przedsiębiorstwa muszą być zarówno elementy otwarte (paradygmat interpretatywny), jak i zamknięte (paradygmat funkcjonalistyczny). Warto przy tym zwrócić uwagę, że zestawienie elementów otwartych i zamkniętych nie jest przypadkowe i powinno służyć realizacji procesu zarządzania. Oznacza to, że opisane przez D. Geberta i S. Boerner balansowanie między otwartym i zamkniętym wzorcem jest dużym uproszczeniem i wymaga głębszej analizy.

Dwuparadygmatyczne (dualne) podejście do kultury organizacyjnej jest również zgodne z koncepcją trzech perspektyw opisaną przez J. Martin [1992]. Okazuje się bowiem, że pewne elementy kultury organizacyjnej (filozofia przedsiębiorstwa) są upowszechnione w całej organizacji, co odpowiada perspektywie zintegrowanej, podczas gdy wartości sprzyjające operacji konkretyzacji mają pewne cechy kultury widzianej z perspektywy zróżnicowanej, a kontroli strategicznej z perspektywy fragmentarycznej.

Zarówno typologia otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej, jak i trzy perspektywy kultury opisane przez J. Martin [1992] zwracają więc uwagę na spójność kultury organizacyjnej, która jest przedmiotem dalszych rozważań.

2.5. Spójność kultury organizacyjnej

W sytuacji kiedy kultura organizacyjna ma cechy typowe dla trzech różnych perspektyw łatwo jest zauważyć, że przedstawione powyżej rozważania opierają się na założeniu, iż wymiary danej kultury są zmiennymi niezależnymi (ich ukształtowanie jest praktycznie dowolne). Według J. Martin [1992] kultura pod względem jednych wymiarów jest bowiem jednolita w całej organizacji, pod względem innych wymiarów różni się między subsystemami, a czasem wartości kulturowe zależą nawet od pojedynczego pracownika.

Traktowanie wymiarów kultury jako niezależnych od siebie widoczne jest również w formach balansu proponowanych przez D. Geberta i S. Boerner. Nie byłoby to zastanawiające gdyby nie fakt, że ci sami autorzy stwierdzają logiczne powiązanie – a więc zależność – między wymiarami otwartego i zamkniętego społeczeństwa. D. Gebert i S. Boerner [1995] proponują mianowicie, aby związki między trzema omówionymi wyżej wymiarami zostały ukazane przy pomocy idei politycznego liberalizmu według J. Rawlsa [1992]. Wychodzi on bowiem z założenia zawodności i omyłności ludzkiego poznania (wymiar poznawczy). Ludzie charakteryzują się według niego różnymi *konceptcjami dobra*, które wynikają z odmiennego sposobu ich wychowania w rodzinie lub w najbliższym otoczeniu. Wywołuje to pojawienie się w społeczeństwie wielości interesów czyli pluralizm. Ze względu na założenie zawodności i omyłności ludzkiego poznania istnieją granice możliwości oceny słuszności reprezentowanych w społeczeństwie interesów (nie jest możliwy wybór między nimi), co zmusza do tolerowania ich różnorodności (zasada tolerancji). Tolerancja pozwala każdej jednostce realizować swoje *konceptcje dobra* czyli własne cele i ideały, co prowadzi z kolei do zasady równouprawnienia i indywidualizmu (wymiar społeczny). Obywatele, którzy korzystają ze swojej wolności i autonomii oraz sami według własnego uznania aktywnie kształtują swoje życie, praktykują woluntarystyczną postawę wobec otaczającego ich świata (człowiek jest pod względem wymiaru antropologicznego subiektem zamiast obiektem).

Tego typu niekonsekwencje skłaniają więc do zadania kilku pytań, a mianowicie, po pierwsze, jak wiele subkultur występuje w organizacji i jak bardzo są one podobne pod względem otwarcia i/ lub zamknięcia? Jednak samo podobieństwo lub jego brak między subkulturami nie wystarcza do pełnego opisu spójności kultury organizacyjnej, ponieważ

nieznane pozostają przyczyny ewentualnych różnic, tzn. zależności między wymiarami (ich współzmiennność). Należy więc ustalić:

- Czy kultura organizacyjna wraz z jej wymiarami stanowi jednolitą całość?
- Czy zamykaniu się kultury organizacyjnej pod jednym względem odpowiada wzrost zamknięcia pod innymi względami?
- Czy oddziaływania określonych wymiarów kultury wzmacniają się wzajemnie, skoro określone wymiary kultury są ze sobą powiązane i podporządkowane wspólnej logice, czy też nie?

W przeszłości na podobne pytania, ale w odniesieniu do struktur organizacyjnych, odpowiedź starał się znaleźć K. Mreła [1983]. Wykorzystując dokonane przez niego spostrzeżenia dotyczące spójności wymiarów struktury organizacyjnej, zaproponowana zostanie definicja spójności kultury organizacyjnej.

Analiza wymiarów kultury organizacyjnej z punktu widzenia ich spójności ma nie tylko ważne względy teoretyczno-poznawcze, ale i praktyczne. Spójność wymiarów oznaczałaby np. nieselektywność stosowanych instrumentów regulacji odnoszących się do określonych wymiarów kultury organizacyjnej. Oznaczałoby to brak konieczności oddziaływania na wszystkie wymiary kultury podczas chęci jej kształtowania. Odpowiednio, w kulturze stanowiącej jako całość charakterystyki nie objęte współzmiennością, nie zachodziłyby konieczne (inne niż przypadkowe) związki tego typu. Stopień spójności kultury nie pozostaje więc bez związku z możliwością dokonywania zmian kultury.

Tak więc spójność kultury organizacyjnej dotyczy:

- a) związków między charakterystykami kultury różnych jej wymiarów w całej organizacji,
- b) związków między charakterystykami kultury różnych jej wymiarów w podsystemach organizacji,
- c) związków między charakterystykami kultury w obrębie każdego jej wymiaru z osobna w całej organizacji,
- d) związków między charakterystykami kultury w obrębie każdego jej wymiaru z osobna w podsystemach organizacji.

Spójność rozumiana jako liczba związków (między charakterystykami kultury różnych jej wymiarów i podsystemów organizacji) określana byłaby jako procent empirycznie stwierdzonych związków istotnych do potencjalnie możliwej liczby związków istotnych (dla n charakterystyk jest to $\frac{n(n-1)}{2}$ potencjalnych związków). Można przyjąć różne poziomy

spójności kultury organizacyjnej, przy czym kultura najbardziej spójna występuje wtedy, gdy statystycznie istotne wiązki zależności zachodzą dla wszystkich jej par elementów (100% w podpunkcie *a*). Kultura najmniej spójna występuje wtedy, gdy elementów kultury organizacyjnej żadnego wymiaru z osobna, w żadnym podsystemie organizacji nie łączą statystycznie istotne związki zależności (0% w podpunkcie *d*).

3. Innowacyjność przedsiębiorstwa

3.1. Definicja pojęcia innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa

Dla dalszych rozważań niezbędne jest przyjęcie i jednoznaczne określenie sposobu rozumienia innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa. Chodzi tu o wybór takiego ich ujęcia, które pozwoli uczynić je przedmiotem badań na gruncie dyscypliny organizacji i zarządzania oraz umożliwi prowadzenie dalszych rozważań.

J.K. Solarz [1981] wyodrębnił czynnościowe, rzeczowe i atrybutowe rozumienie pojęcia innowacji. *Czynnościowe* określenie innowacji nadaje jej cechy świadomego dokonywania zmian. *Rzeczowe* rozumienie pojęcia innowacja obejmuje dowolną ideę, wytwór, procedurę, charakteryzującą się określonymi cechami (atrybutami). *Atrybutowe* znaczenie innowacji określa spór między dwoma przeciwstawnymi orientacjami: społeczną i menedżerską. Według orientacji menedżerskiej innowacja jest jedną z możliwych reakcji organizacji gospodarczej na potrzeby społeczne lub zmiany korzystne oraz niekorzystne w jej otoczeniu (zwolennicy tej koncepcji nie wymagają od niej złożonych, ambitniejszych celów społeczno-ekonomicznych). Według orientacji społecznej innowacja jest elementem procesu postępu społeczno-ekonomicznego, tym samym stanowi zmianę jakościową, która wynika ze sprzężenia rewolucji naukowo-technicznej z postępem społecznym.

W literaturze dotyczącej innowacji, występuje wiele jej definicji³⁷:

- Innowacja to ...*nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:*
 - 1) *wprowadzenie nowego towaru – to jest towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani – lub nowego gatunku jakiegoś towaru,*
 - 2) *wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu,*
 - 3) *otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy też nie istniał,*
 - 4) *zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to znów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone,*
 - 5) *przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej* [J.A. Schumpeter, 1960, s. 104],

- *Innowacje są to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi ocenionymi dodatnio, w świetle określonych kryteriów, i składającymi się w sumie na postęp [Z. Pietrasiński, 1971, s. 9],*
- *Innowacja nie jest wynalazkiem czy odkryciem. Może wymagać jednego i drugiego: tak się zresztą często dzieje. Jej punktem centralnym nie jest jednak wiedza, ale skuteczność, a w przedsiębiorstwie oznacza to skuteczność ekonomiczną. Istota innowacji ma charakter raczej pojęciowy niż techniczny czy naukowy. Cechą nowatora jest umiejętność dostrzeżenia systemu tam, gdzie inni widzą odrębne nie powiązane ze sobą elementy [P.F. Drucker, 1976, s. 220],*
- *Innowacje to ... zmiany doskonalące produkt, metodę wytwarzania i organizację, wprowadzane przez człowieka w celu osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985, s. 18-19],*
- *Innowacje odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy [P. Kotler, 1994, s. 322],*
- *Innowacja jest wysiłkiem organizacji na rzecz opracowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, iż pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurentom [R.W. Griffin, 1996, s. 646],*
- *Innowację należy rozumieć ... jako modyfikację wyrobu, usługi, procesu produkcyjnego lub technologii [R.A. Webber, 1996, s. 468],*
- *Innowacjami nazywamy twórczość, po której następuje przedsiębiorcze działanie kierownicze [J. Machaczka, 1998, s. 114],*
- *Odnosząc to pojęcie do przedsiębiorstwa proponuje się uważać za innowację tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystywania zasobów będących w jej dyspozycji [J. Penc, 1999, s. 143].*

Cechą wspólną większości przedstawionych powyżej definicji jest aspekt nowości. Pojęcie nowości może być przy tym rozumiane subiektywnie i obiektywnie. Obiektywne (makroekonomiczne) rozumienie nowości danej innowacji oznacza, że innowacją jest coś

³⁷ Szerokiego ich przeglądu dokonuje np. M. Osęka, J. Wipijewski [1985], J. Penc [1999].

absolutnie nowego, jest to praca pionierska. Subiektywne (mikroekonomiczne) rozumienie nowości oznacza z kolei nowość dla danego indywiduum lub danej organizacji – są to więc nowości, które zostały opracowane i wdrożone po raz pierwszy przez osobę lub grupę osób w przedsiębiorstwie niezależnie od tego, czy jest to rozwiązanie zastosowane już gdzie indziej.

Do innych cech wspólnych większości przedstawionych powyżej definicji należy po pierwsze to, że związana z innowacją nowość ma przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa, poprawy wykorzystywania zasobów oraz do korzyści społeczno-gospodarczych. Po drugie za innowacje uważa się nowe towary, metody produkcji itp., które zostały wdrożone. Innowacja jest więc procesem, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, a kończy na podjęciu decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu i przystąpieniu do jego realizacji.

M. Osęka i J. Wipijewski [1985] zauważają ponadto, że innowacje to tylko te zmiany, które są rezultatem działalności człowieka, a przedmiotem innowacji są produkty, procesy produkcyjne oraz organizacja.

Ostatecznie w dalszej części pracy przyjęte zostało następujące rozumienie innowacji:

- innowacja to zmiany doskonalące produkt, metodę wytwarzania i organizację, wprowadzane przez człowieka w celu osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych;
- obrane zostanie również subiektywne rozumienie innowacji, tzn. innowacje to nowości, które zostały opracowane i wdrożone po raz pierwszy przez osobę lub grupę osób w przedsiębiorstwie niezależnie od tego, czy jest to praca pionierska, czy też jest to rozwiązanie zastosowane już gdzie indziej;
- innowacja jest efektem procesu innowacyjnego, tzn. od powstania inwencji do jej wdrożenia;
- innowacje to nowości, które mają przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa, poprawy warunków pracy lub ochrony środowiska oraz pozwalają nie tylko dopasować się do zmian w otoczeniu, ale i mieć na te zmiany wpływ, kiedy przedsiębiorstwo dąży do zmiany reguł konkurencji lub tworzy rynki przyszłości.

Autorzy, jak M. Osęka i J. Wipijewski [1985] oraz J. Penc [1999], podają możliwe klasyfikacje innowacji, w których wykorzystuje się rozmaite kryteria podziału. Wyróżnić więc można następujące rodzaje innowacji [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985], [J. Penc, 1999]:

1. Według kryterium oryginalności zmian:
 - *innowacje kreatywne*, stanowiące oryginalne wytwory pracy pojedynczego twórcy lub zespołu – są to rozwiązania oparte na procesie twórczym, stosowane po raz pierwszy w danej gospodarce i odgrywające decydującą rolę w jej rozwoju,
 - *innowacje imitacyjne*, polegające na naśladownictwie i odtwarzaniu oryginalnych zmian, które w danym czasie i miejscu przynoszą określone korzyści.
2. Zależnie od dziedziny działalności, której dotyczą innowacje:
 - *funkcyjne*, zaspokajające nowe, dotychczas nieujawnione potrzeby społeczne,
 - *przedmiotowe*, polegające na wprowadzeniu nowych przedmiotów w miejsce dotychczas użytkowanych, ale znacznie lepiej spełniających zadania, dla których zostały wytworzone,
 - *technologiczne*, polegające na wprowadzeniu nowych metod wytwarzania, usprawniających produkcję i czyniących ją lepszą bądź tańszą, czy też przynoszących poprawę warunków pracy i jej środowiska,
 - *organizacyjne*, polepszające organizację pracy i produkcji, poprawiające stan bezpieczeństwa i higieny pracy,
 - *ekologiczne*, zmniejszające lub eliminujące negatywne skutki działania firmy dla środowiska naturalnego.
3. Ze względu na stopień złożoności procesu innowacyjnego:
 - *innowacje niesprzężone* – są one rezultatem zmian dokonywanych przez jednego twórcę, działającego w układzie względnie odosobnionym, posiadającego wystarczający zasób wiedzy, zręczność i środki³⁸,
 - *innowacje sprzężone* – są one rezultatem wspólnego wysiłku pewnej liczby osób lub nawet instytucji, co czyni koniecznym uzgadnianie ich poczynań.
4. Ze względu na wielkość i zakres powodowanych skutków:
 - *innowacje strategiczne* – są to wielkie zmiany, które dotyczą przedsięwzięć o charakterze długofalowym o dużym znaczeniu dla przyszłości firmy, wpływają one w sposób istotny na jej rozwój, a także na poszczególne dziedziny i funkcje,
 - *innowacje taktyczne* – są to bieżące zmiany w technice produkcji, technologii, metodach wytwarzania i organizacji. Ich celem jest podniesienie sprawności

³⁸ M. Oseka i J. Wipijewski [1985] wskazują na to, że innowacje niesprzężone to obecnie głównie działalność racjonalizatorska, obejmująca jedynie niewielkie usprawnienia procesu pracy. Większe zmiany w technice i technologii wymagają z reguły zasobu wiedzy i koncentracji sił przekraczających możliwości pojedynczej osoby. Przykłady innowacji niesprzężonych i sprzężonych podaje P. Trott [1998].

funkcjonowania firmy oraz lepsze zaspokojenie potrzeb społeczeństwa przez wprowadzenie ulepszonych produktów i doskonalenie jakości.

5. Ze względu na mechanizm pobudzania do innowacji:

- *innowacje podażowe* – są one następstwem odkryć, wynalazków, pomysłów, które powstają pod wpływem dociekliwości badawczej i predyspozycji twórczych, a także indywidualnej potrzeby osiągnięć (samorealizacji),
- *innowacje popytowe* – są one stymulowane przez potrzeby ujawniające się na rynku lub poza nim (np. w ochronie środowiska). Badania i wynalazki stanowią więc odpowiedź na istniejące zapotrzebowanie.

6. Ze względu na przedmiot innowacji:

- *innowacja produktu* – wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, służących do zaspokajania nowych potrzeb lub doskonalenie wyrobów już wytwarzanych,
- *innowacja procesu produkcyjnego* – wprowadzenie nowych technologii, zmiana stopnia ich mechanizacji lub automatyzacji, która powoduje określone efekty ekonomiczne (np. obniżka kosztów produkcji). Innowacja produktu może prowadzić do zmian w procesie produkcyjnym, ale zmiany te nie muszą nosić znamion innowacji procesu produkcyjnego,
- *innowacja organizacyjna* – zmiany komponentów składających się na funkcjonowanie organizacji, wprowadzane w celu podniesienia sprawności działania. Efektem tej innowacji jest np. racjonalizacja zatrudnienia, wzrost wydajności pracy itp.

Cytowani autorzy zwracają uwagę na to, że zaprezentowany podział innowacji nie jest pełną klasyfikacją, a rozmaite kryteria czynią go mało przejrzystym i nieprecyzyjnym (ta sama innowacja może być zaliczana do kilku klas). W odniesieniu do klasyfikacji ze względu na przedmiot innowacji należy zauważyć, że większość autorów³⁹ omawia w swoich opracowaniach jedynie pierwszy ich typ, a więc innowacje produktu. Mimo to duża grupa naukowców wyróżnia podział na innowacje produktu, procesu produkcyjnego i innowacje organizacyjne⁴⁰, co uzasadnia rozpatrywanie w dalszej części pracy tych trzech rodzajów innowacji.

Podobnie, jak nie istnieje jedna definicja pojęcia innowacji, nie istnieje jednoznaczna definicja innowacyjności przedsiębiorstwa. Według M. Greilinga [1998] innowacyjność⁴¹

³⁹ Należą do nich m.in.: F. Kramer i H.G. Appelt [1978], P. Trott [1998], J. Penc [1999], F. Krawiec [2000], A. Sosnowska [2000].

⁴⁰ Należą do nich m.in.: P.F. Drucker [1992], R.W. Griffin [1996], R.A. Webber [1996], I. Durlak [1998].

⁴¹ M. Greiling w swojej pracy używa terminu *Innovationsfähigkeit* [M. Greiling, 1998, s. 25].

uważana jest za warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ oznacza jego zdolność do polepszania sytuacji przedsiębiorstwa. Podaje on wybrane definicje innowacyjności (poniżej zaprezentowano jedynie niektóre z nich):

- Innowacyjność to ... *cecha przedsiębiorstwa, która postrzegana jest jako warunek rozwoju, przyjmowania i wprowadzania innowacji* [G.U. Mössner, 1982, s. 219]. Cechę tę warunkuje potencjał innowacyjny tkwiący w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego, na który wpływ mają czynniki organizacyjne (decentralizacja, specjalizacja, delegowanie, partycypacja, standaryzacja) i osobowe (profesjonalizacja, kreatywność, gotowość do innowacji, motywacja, umiejętność pracy w zespole) [M. Schmidt, 1987],
- Innowacyjność to ... *konkretna cecha przedsiębiorstwa polegająca na rozpoznawaniu zmian w otoczeniu i odpowiednim dopasowaniu i odnawianiu swoich świadczeń oraz potencjału* [A. Huemer, 1984, s. 92]⁴²,
- Organizacja cechująca się innowacyjnością ... *reaguje nie tylko na zmiany otoczenia, lecz antycypuje „pro-aktywnie” zmiany i nastawia się na nie w swoim zachowaniu i strukturach* [L.E. Greiner, L.B. Barnes, 1974, s. 172],
- *Innowacja występuje wtedy, kiedy nowe idee i koncepcje rozwiązań [...], które w świetle potrzeb i wartości jej uczestników są „wartościowe” [...], zostają rzeczywiście wdrażane i zmieniają rzeczywistość. Z tego punktu widzenia organizacja jest szczególnie „innowacyjna”, kiedy kierownictwo potrafi powodować również głębokie zmiany, przy tym jest w stanie, szczególnie podczas antycypacji przyszłych wydarzeń i podczas projektowania nowych modeli systemowych, pozyskiwać nowe teoretyczne i technologiczne odkrycia lub – jeśli już one istnieją – podchwytować je i przy tym wszystkim uwzględnia potrzeby i interesy możliwie wielu osób dotkniętych innowacją* [W. Kirsch, W.M. Esser, E. Gabele, 1979, s. 133].

Po przeglądzie definicji M. Greiling [1998] proponuje własną definicję innowacyjności: *Innowacyjność powinna być rozumiana jako cecha polegająca na poszukiwaniu, rozpoznawaniu, ocenianiu i formułowaniu indywidualnej obecnej i/ lub przyszłej potrzeby innowacji i doprowadzaniu jej ostatecznie do realizacji. [...] Nie jest przy tym wykluczone, że impulsy innowacji mogą powstawać również przypadkowo i w sposób nieplanowany.* [M. Greiling, 1998, s. 27].

⁴² Definiuje on ponadto pojęcie potencjału innowacyjnego jako ... *zdolność wszystkich materialnych i niematerialnych środków przedsiębiorstwa do generowania i ekonomicznego wykorzystania nowych lub ulepszonych produktów i sposobów postępowania* [A. Huemer, 1984, s. 92].

Innowacyjność jest definiowana podobnie przez polskich autorów. K. Poznańska [1998] określa innowacyjność ... *jako sposób działania tych przedsiębiorstw, opierający się na innowacjach, czyli podejmowaniu decyzji innowacyjnych i ich wdrażaniu do działalności gospodarczej. Innowacje definiowane są natomiast stosunkowo szeroko, jako nowe wyroby, nowe metody produkcji i metody organizacyjne oraz innowacje w sferze marketingu. Mogą być one wynikiem własnych badań naukowych, ale też pochodzić z innych jednostek. Innowacyjność oznacza więc strategię zachowania się [...] przedsiębiorstw.*

Przyjmuje się założenie, iż innowacyjność przedsiębiorstwa jest funkcją potencjału innowacyjnego oraz oporu wobec innowacji, jaki stawia załoga przedsiębiorstwa oraz otoczenie. [...]

Potencjał innowacyjny to zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji (nowych produktów, nowych technologii, metod organizacyjnych, innowacji marketingowych) [K. Poznańska, 1998, s. 40].

Podobną definicję proponuje K. Moszkowicz [2001]: *Innowacyjność należy rozumieć jako skłonność i zdolność przedsiębiorstwa (gospodarki) do realizacji innowacji, której składowymi są pozostające do dyspozycji zasoby (środki) oraz metody stosowane przy ich wykorzystaniu. Można przyjąć, że istotą innowacyjności jest wdrażanie innowacji, tzn. zmian w stosowanych metodach wytwarzania, których celem jest zwiększenie produktywności zasobów pozostających do dyspozycji [K. Moszkowicz, 2001, s. 82].*

W dalszej części pracy innowacyjność oznaczać będzie umiejętność generowania i wdrażania trzech rodzajów innowacji – innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych.

3.2. Znaczenie innowacji w procesach dostosowywania się do zmian otoczenia oraz oddziaływania na otoczenie

Wspomniane powyżej zmiany w otoczeniu organizacji oraz wynikająca z nich potrzeba zmian w przedsiębiorstwach ukazały potrzebę innowacji i innowacyjności. Aby jednak w pełni zrozumieć ich charakter, należy umiejscowić zarówno innowacje, jak i innowacyjność w działaniach realizowanych przez przedsiębiorstwo. Działania te, w myśl klasycznie rozumianego procesu zarządzania, powinny być ukierunkowane na realizację głównych celów przedsiębiorstwa (np. przetrwanie i rozwój, uzyskanie przewagi konkurencyjnej itp.) i programu strategicznego. W programie strategicznym ustala się, na jakich rynkach i w odniesieniu do jakich wyrobów przedsiębiorstwo ma być aktywne oraz jak zwalczać konkurencję [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. W tym kontekście rozważyć można relacje między innowacjami i innowacyjnością a strategią, ponieważ cele

przedsiębiorstwa mogą być osiągnięte m.in. przez wprowadzanie innowacji – M.E. Porter [1986] wskazuje np. na znaczenie innowacji w realizowaniu zarówno strategii kosztowej, jak i strategii wyróżniania.

Ukierunkowanie działań w przedsiębiorstwie odbywa się w fazie planowania. Słowo *planować* pochodzi od łacińskiego *planta* – szkic budynku. *Planować* według Słownika Wyrazów Obcych PWN [1980] oznacza: układać, opracowywać plany; snuć projekty, zamierzać coś. H. Kreikebaum [1997] podaje za H. Weberem [1964] trzy wyróżniki treściowe pojęcia planować:

1. Ogólne duchowe zajmowanie się przyszłością.
2. Konkretny sprawdzian alternatywnych możliwości postępowania w odniesieniu do przyszłej sytuacji otoczenia.
3. Wybór jednego z alternatywnych sposobów postępowania w sensie podjęcia decyzji.

H. Kreikebaum [1997] zaznacza przy tym, że podjęcie decyzji jest częścią składową pojęcia *planować* (podejmujący decyzję określany jest mianem planisty), a samo planowanie rozumie jako ... *ukierunkowaną na przyszłość działalność różnych planistów w organizacji. Planowanie jest zatem tą kolektywną działalnością w organizacji, która w danej chwili polega na przygotowaniu decyzji i dokonaniu wyboru spośród różnych możliwości postępowania. Rodzaj planowania określa strukturę systemu planowania i przebieg procesu planowania.* [H. Kreikebaum, 1997, s. 24].

H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] wyróżniają planowanie:

- strategiczne – zakreśla ono ogólne ramy dla zasadniczych decyzji przedsiębiorstwa
- operatywne – ukierunkowuje działania codzienne przy uwzględnieniu celów strategicznych.

H. Kreikebaum [1997] podaje etymologię pojęcia strategii, pisząc że pochodzi ono od greckiego *strategos* – przywódca, wódz, kierownik, dowodzący (od *stratos* – armia, i *agein* – przewodzić). Pojęcie strategii zostało z kolei wprowadzone do literatury z dziedziny ekonomiki przedsiębiorstwa dzięki teorii gier – ... *strategia odpowiada w grze „kompletnemu planowi”, który „we wszystkich możliwych sytuacjach” umożliwia podjęcie właściwej decyzji* [H. Kreikebaum, 1997, s. 26].

Według H. Steinmanna i G. Schreyögga [1998] strategie dają odpowiedź na trzy podstawowe pytania (*podstawowe problemy planowania strategicznego*):

1. W jakich domenach chcemy działać?
2. Jak chcemy wygrać konkurencję w tych domenach?
3. Co jest naszą długookresową podstawą sukcesu (rdzenną kompetencją)?

Strategiczne planowanie jest procesem, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, strategii, środków i celów [H. Kreikebaum, 1997]. Według G. Steinmanna i H. Schreyöggga [1998] planowanie strategiczne oparte jest na dwóch podstawowych kanonach – na analizie otoczenia oraz na analizie wewnętrznych możliwości i ich granic – i składa się z pięciu głównych elementów: analizy otoczenia, analizy przedsiębiorstwa, opcji strategicznych, wyboru strategicznego oraz strategicznych programów.

Chęć określenia znaczenia innowacji, jak i innowacyjności w działaniach realizowanych przez przedsiębiorstwo czyni koniecznym rozpatrzenie trzech pierwszych elementów planowania strategicznego - analizy otoczenia oraz (przede wszystkim) analizy przedsiębiorstwa i opcji strategicznych. Analiza przedsiębiorstwa i otoczenia nazywana jest analizą SWOT.

Analiza otoczenia polega na zbadaniu występowania objawów zagrożeń dla aktualnej działalności lub nowych możliwości i szans. Analiza ta obejmuje zarówno bliższe otoczenie przedsiębiorstwa, jak i trendy i kierunki występujące w otoczeniu dalszym, które mogą wpłynąć na otoczenie bliższe.

Analiza przedsiębiorstwa polega na badaniu strategicznego pola manewru, jakim dysponuje przedsiębiorstwo oraz jego zalet i wad, w porównaniu z najważniejszymi konkurentami, które mogą być siłą lub słabością w walce konkurencyjnej.

Analizę słabych i mocnych stron można rozpatrywać z dwóch perspektyw [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]:

- perspektywy zewnętrzno-wewnętrznej – zasoby decydujące o sukcesie oceniane są z punktu widzenia rynku lub odbiorców. Celem tej analizy jest wyszukanie takich czynników konkurencji, które są decydujące dla sukcesu rynkowego;
- perspektywy wewnętrzno-zewnętrznej – ocena zasobów i potencjału przedsiębiorstwa podejmowana jest względem konkurencji lub względem otoczenia konkurencyjnego. W ramach skoncentrowanej na tworzeniu wartości analizie słabych i mocnych stron można wyróżnić: zasoby w wąskim tego słowa znaczeniu (np. fizyczne, finansowe itp.), proces tworzenia wartości (model łańcucha wartości M.E. Portera [1986]), rozszerzające się zdolności i kompetencje.

W przypadku perspektywy wewnętrzno-zewnętrznej szczególnie interesująca dla dalszych rozważań jest analiza rozszerzających się zdolności i kompetencji, które z biegiem czasu zostały wytworzone w przedsiębiorstwie jako całości i które w określonych warunkach określa się mianem rdzennych (kluczowych) kompetencji [G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999].

Po analizie otoczenia oraz słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa przechodzi się do formułowania opcji strategicznych. Do końca lat osiemdziesiątych podczas formułowania opcji strategicznych dążono do wzajemnego dopasowania organizacji do otoczenia [M.E. Porter, 1986], [Strategor, 1995], [R.W. Griffin, 1996]. To zorientowane na rynek podejście określano jako pozycyjny model strategii: *Po ustaleniu celów strategicznych i przeprowadzeniu analizy otoczenia i organizacji menadżerowie muszą dopasować mocne i słabe strony organizacji do odpowiadających im szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Ogólnie rzecz biorąc, celem tego procesu jest takie ustawienie organizacji względem otoczenia, by maksymalnie wykorzystać otwierające się w nim możliwości i uniknąć zagrożeń poprzez rozpoznanie atutów i słabości organizacji.* [R.W. Griffin, 1996, s. 239].

Według H. Kreikebauma *[s]trategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele* [H. Kreikebaum, 1997, s. 26]. Takie rozumienie strategii (założenie, że podstawowe trendy i struktury rozwoju nie zmieniają się istotnie, a zatem że przyszłość jest przewidywalna) rzutuje na sposób pojmowania i znaczenie innowacji w przedsiębiorstwie. Według K. Moszkowicz [2001] w ujęciu tym wyodrębnia się dwa poziomy strategii: strategię ogólną oraz strategię funkcjonalną⁴³. Strategia ogólna określa perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, a strategię funkcjonalną opracowują sposoby realizacji strategii ogólnej w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa (np. strategia finansowa, strategia marketingowa). Właśnie wśród tych obszarów funkcjonalnych znajduje się strategia innowacji⁴⁴.

Powyższy sposób rozumowania zauważyć można u wielu autorów⁴⁵. Cechą charakterystyczną proponowanych przez nich rozwiązań jest rozpoczęcie procesu innowacyjnego od wyznaczenia i zestawienia parametrów przyszłego wyrobu na podstawie analizy otoczenia i przedsiębiorstwa. Efektem analizy może być bowiem dostrzeżenie szansy w postaci pomysłu nowego produktu lub wykrycie mocnej strony przedsiębiorstwa leżącej w rewelacyjnym projekcie nowego wyrobu. Oznacza to, że jednym z elementów strategii przedsiębiorstwa może być strategia w np. dziedzinie innowacji produktowych. M. Haffer definiuje strategię nowego produktu jako ... *spójną koncepcję działań, których wdrożenie ma*

⁴³ Należy zwrócić uwagę na różnicę między strategią na szczeblu domeny, której istotą jest odpowiedź na pytanie, jak wygrać konkurencję w danej domenie, a strategią funkcjonalną, która odnosi się do obszarów funkcjonalnych (np. na poziomie centrali i domeny).

⁴⁴ K. Moszkowicz [2001] wskazuje na to, że strategia innowacji jest nazywana czasami strategią postępu technicznego, a w jej ramach wyodrębnia się strategię B + R, strategię wdrożeń itp.

zapewniać przedsiębiorstwu osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych poprzez aktywne wykreowanie i wprowadzenie na rynek każdej nowej postaci produktu [M. Haffer, 1998, s. 82]. Tak rozumiana strategia nowego produktu jest częścią globalnej strategii przedsiębiorstwa.

Według K. Moszkowicz [2001] wady takiej strategii innowacji jako strategii funkcjonalnej leżą w autonomizacji poszczególnych obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie⁴⁶. W obrębie strategii innowacji następuje wyizolowanie przebiegu procesów innowacyjnych spośród pozostałych obszarów funkcjonalnych, co powoduje w konsekwencji niesprawność tych procesów⁴⁷.

Słabe strony zarysowanych powyżej procesów innowacyjnych leżą również w istocie pozycyjnego modelu strategii. Pozycyjny model strategii, który podwyższył adaptacyjność przedsiębiorstwa do otoczenia, wiąże się bowiem również ze zjawiskami negatywnymi. Wskazuje się m.in. na [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], [G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999], [K. Moszkowicz, 2001]:

- zbyt krótką perspektywę czasową rozwiązań strategicznych, które dzięki temu mają cechować się adaptacyjnością;
- rozczłonkowanie przedsiębiorstwa na strategiczne jednostki biznesu z odrębnymi strategiami, co powoduje marnotrawstwo wysiłków i zasobów;
- krótkotrwałość uzyskanej przewagi strategicznej – coraz trudniej jest opracować strategię dla obecnych struktur konkurencji, ponieważ struktury same w sobie podlegają coraz częstszym zmianom;
- funkcjonalne podejście do kształtowania struktur przedsiębiorstwa, co powoduje konserwację tych struktur i opór przedsiębiorstwa wobec nowych wyzwań płynących z otoczenia.

Alternatywą dla pozycyjnego modelu strategii jest podejście zasobowe, którego autorami są G. Hamel i C.K. Prahalad [1999]. Omawiana koncepcja opiera się na spostrzeżeniu, że tylko te przedsiębiorstwa są trwale konkurencyjne, które dysponują specjalnymi podstawowymi albo rdzennymi kompetencjami. Nie odnoszą się one do jednego

⁴⁵ F. Kramer i H.G. Appelt [1978], G.L. Urban i J.R. Hauser [1993] A.H. Jasiński [1992], F. Krawiec [2000], P. Perfoński [2000], K. Żbikowska [2000].

⁴⁶ Krytyka strategii funkcjonalnych ma również charakter formalno-teoretyczny, ponieważ według H. Steinmanna i G. Schreyögga [1998] funkcje przedsiębiorstwa nie mają strategicznej autonomii, a ich realizacja jest związana z ustaloną strategią. Można więc mówić o konkretyzacji strategii ogólnej w poszczególnych obszarach funkcjonalnych.

⁴⁷ Przykład takiego rozwiązania prezentuje A.H. Jasiński [1992] – w przedsiębiorstwach często występowały odrębne plany, fundusze i komórki organizacyjne odpowiedzialne osobno za inwestycje i osobno za postęp techniczny.

rynku albo jednej domeny, ale mają one przenikający charakter i mogą być stosowane w różnych domenach, a w szczególności na rynkach przyszłości [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. M. Osterloh i J. Frost [1996] wymieniają następujące cechy rdzennych kompetencji:

- bazują na wiedzy,
- w ograniczonym stopniu poddają się zakupowi i/ lub sprzedaży,
- są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa – ich stworzenie wymaga bezzwrotnych inwestycji, które określają długoterminowo strategię przedsiębiorstwa,
- dają klientowi dostrzegalną, wartą wydatku wartość,
- są trudne do imitacji (np. przez benchmarking),
- nie mają substytutów (np. trudno jest zastosować outsourcing),
- tworzą nowe produkty i rynki.

Jedną z najważniejszych cech rdzennych kompetencji jest sposób ich tworzenia, który nie tkwi w materialnych aspektach zasobów. Rdzenne kompetencje są bowiem wynikiem zespołowego procesu uczenia się lub długookresowych procesów innowacyjnych i nie są przez to indywidualnie przyswajalne [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], [K. Moszkowicz, 2001] – ta właśnie właściwość powoduje, że rdzenne kompetencje są trudne w naśladowaniu i nie można ich kupić na rynku.

Z punktu widzenia procesów innowacyjnych podejście zasobowe charakteryzuje się [K. Moszkowicz, 2001]:

- rozwój rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa nie jest inspirowany przez określone sygnały rynkowe i nie odbywa się wokół określonych produktów, lecz – odwrotnie – produkty są rezultatem rozwoju rdzennych kompetencji,
- przedsiębiorstwo staje się *magazynem* rdzennych umiejętności, co oznacza, że musi ono mieć wyraźnie wykształconą tożsamość, z której wynikają realne i potencjalne kierunki procesów innowacyjnych,
- długim horyzontem czasowym procesu formułowania i realizacji strategii, co sprzyja prowadzeniu rozległych i długookresowych prac B + R,
- *wieczną* dojrzałością rdzennych kompetencji – nie starzeją się one i mogą być kumulowane w długim okresie,
- tym wyższą wartością rdzennych kompetencji, im bardziej wyróżniają się one w stosunku do wiedzy uniwersalnej.

Na podstawie pozycyjnego i zasobowego modelu strategii zostało ukazane znaczenie i miejsce innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W następnym

kroku zostanie omówiona istota trzech wyróżnionych rodzajów innowacji (produktu, procesu produkcyjnego i organizacji) oraz ich uwarunkowania.

3.3. Innowacja produktu

Innowacja produktu to wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, służących do zaspokajania nowych potrzeb lub doskonalenie wyrobów już wytwarzanych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele kategorii nowych produktów⁴⁸. F. Krawiec [2000] podaje za R.G. Cooperem [1993] sześć następujących typów nowych produktów:

- nowe w skali globalnej – np. Walkman Sony,
- nowe w firmie – produkty nie są nowe na rynku, ale nowe w danym przedsiębiorstwie,
- nowe pozycje w istniejącym asortymencie produktów firmy – są to nowe pozycje dla firmy, ale odpowiadają kryteriom klasyfikacyjnym istniejącego asortymentu produktów wytwarzanych przez nią,
- usprawnienia i modernizacje istniejących produktów – zapewniają one poprawę produktywności lub oferują wyższe wartości użytkowe w porównaniu z dotychczasowymi produktami,
- nowe zastosowania – są to zasadniczo nowe zastosowania istniejących produktów i często obejmują wdrożenie starego produktu na nowy segment rynku lub inne zastosowania,
- produkty redukujące koszty – oferują one podobne wartości użytkowe i korzyści, ale po niższym koszcie.

Innowacje produktu (podobnie jak innowacje procesu produkcyjnego, które są przedmiotem rozważań rozdziału 3.4) są - jako innowacje techniczne⁴⁹ - rezultatem procesów innowacyjnych⁵⁰, które obejmują prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe prowadzące do powstania innowacji. Wyróżnia się następujące modele procesu innowacyjnego [A.H. Jasiński, 1992]:

- model innowacji *pchanej* przez naukę,
- model innowacji *ciągnionej* przez rynek,
- model sprzężeniowy procesu innowacyjnego.

Model innowacji *pchanej* przez naukę odpowiada wczesnym modelom procesu innowacyjnego, które kładły nacisk na przyczynową rolę osiągnięć naukowo-technicznych

⁴⁸ Przykłady opracowań podaje F. Krawiec [2000]. Układy klasyfikacyjne nowego produktu według różnych kryteriów podaje A. Sosnowska [2000].

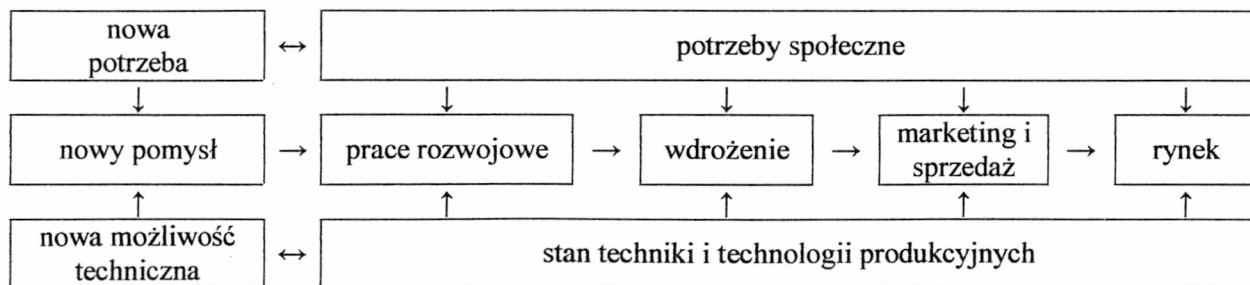
⁴⁹ Innowacja techniczna to ... *skomercjalizowana postać inwencji, będąca wynikiem procesu innowacyjnego* [W. Popławski, 1995, s. 30].

⁵⁰ Przykłady definicji procesu innowacyjnego podano poniżej.

(odkryć, wynalazków). W modelu tym osiągnięcia w sferze badań podstawowych prowadzą do rozwoju techniki przemysłowej, która z kolei powoduje wpływ nowych produktów i procesów technologicznych na rynek. Zakłada się tu pasywną rolę użytkownika, a rynek odbiera jedynie naukowo-techniczne osiągnięcia przedsiębiorstwa. Sukces w tym modelu innowacji jest uwarunkowany ciągłą obserwacją badań podstawowych i utrzymywaniem dość znacznego potencjału rozwojowego – „więcej $B + R$ ” [...] znaczy „więcej innowacji” [A.H. Jasiński, 1992, s. 13].

W modelu innowacji *ciągnionej* przez rynek dostrzegane są potrzeby społeczne – innowacja jest reakcją na rozpoznanie potrzeby rynkowej. Innowacje techniczne powstają tu więc jako rezultat dostrzeżonych i zazwyczaj przejrzyście wyartykułowanych potrzeb społecznych. W modelu tym pomysły innowacyjne przepływają swobodnie z rynku wymagają dla transformacji ich w nowe produkty (i procesy – w przypadku innowacji procesu produkcyjnego) jedynie ograniczonego potencjału prac rozwojowych. Według A.H. Jasińskiego taki punkt widzenia jest krótkowzroczny i nierozważny, ponieważ w sytuacji, kiedy na rynku zajdą poważne zmiany, firma może znaleźć się na pozycji uniemożliwiającej właściwą reakcję. Istnieje więc ryzyko popadnięcia w sferę drobnych, przyrostowych innowacji w już istniejących obszarach (brak jest radykalnych innowacji i niemożliwe jest tworzenie rynków przyszłości).

Model innowacji *pchanej* przez naukę oraz model innowacji *ciągnionej* przez rynek, które określane są jako liniowe procesy innowacyjne, zastąpił model sprzężeniowy procesu innowacyjnego – „więcej $B + R$ ” nie musi koniecznie oznaczać „więcej innowacji” [A.H. Jasiński, 1992, s. 14]. W modelu sprzężeniowym innowacja może być traktowana jako logicznie sekwencyjny, chociaż niekoniecznie ciągły proces, który można podzielić na ciąg funkcjonalnie odrębnych, lecz sprzężonych i współzależnych faz i w którym następuje połączenie możliwości technicznych z potrzebami rynkowymi [R. Rothwell, P. Gardiner, 1985] – model sprzężeniowy procesu innowacyjnego zilustrowano na rys. 3.1.



Rys. 3.1. Model sprzężeniowy procesu innowacyjnego
Źródło: [R. Rothwell, W. Zegveld, 1985]

Pojęcie procesu innowacyjnego jest różnie interpretowane i nie ma precyzyjnej, jednolitej koncepcji procesu innowacyjnego. W. Popławski definiuje proces innowacyjny jako ... *zespół czynności w obszarze inwencji, oceny technicznej wykonalności, projektowania, ekonomicznej oceny, produkcji i dystrybucji, które prowadzą do stworzenia rynku nowego rozwiązania i spowodowania, by nowe rozwiązanie (wyrób lub proces) zaspokoilo określone potrzeby* [W. Popławski, 1995, s. 23]. W literaturze przedmiotu uważa się, że procesy innowacyjne przebiegają zawsze w kilku fazach (etapach). Należy przy tym zaznaczyć, że różne modele procesów innowacyjnych różnią się ilością faz, ich oznaczeniem oraz związanym z tym ich rozgraniczeniem [R. Marr, 1993]. Warto również wskazać na to, iż analiza procesu innowacyjnego nie jest jedynie problemem teoretycznym, lecz wynika z zapotrzebowania praktyki. M. Greiling [1998] wskazuje m.in. na to, iż w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych pierwsze fazy procesu innowacyjnego były często nieusystematyzowane, co zmieniło się radykalnie w latach osiemdziesiątych. Wykazano, że innowacyjne przedsiębiorstwa cechują się ściśle określonym procesem innowacyjnym, przy czym właśnie pierwsze fazy tego procesu mają decydujące znaczenie [Booz, Allen & Hamilton, 1982].

R.W. Griffin definiuje organizacyjny proces innowacji jako ... *proces opracowywania, stosowania, uruchamiania, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzewaniem i upadkiem* [R.W. Griffin, 1996, s. 659]. Wyróżnia on sześć etapów procesu innowacji:

- rozwój – organizacja ocenia i doskonali twórczy pomysł,
- zastosowanie – organizacja wykorzystuje rozwiniętą ideę w projektowaniu produkcji lub dostawach nowych produktów, usług lub procesów,
- uruchomienie – organizacja wprowadza na rynek nowe produkty lub usługi,
- wzrost – wzrasta popyt na nowe produkty lub usługi,
- dojrzałość – większość konkurencyjnych organizacji ma dostęp do danego pomysłu,
- upadek – zmniejsza się popyt na innowację, następuje rozwój i zastosowanie innowacji zastępujących poprzednią.

Proces innowacyjny inaczej interpretuje P. McGowan [1994]. Proces innowacyjny to ... *działalność twórcza, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu. Jak się wydaje, jest to nieustanny proces, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, potrzeby do zaspokojenia lub problemu do rozwiązania. Proces ten zmierza do zakończenia z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu, wybranego spośród wielu rozważanych i przystąpienia do realizacji* [P. McGowan, 1994, s. 581-582]. Wyróżnia on

następujące etapy procesu innowacji: identyfikacja problemu lub okazji, poszukiwanie pomysłów na rozwiązanie, identyfikacja wielu pomysłów, zbieranie informacji o każdym z pomysłów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ewentualna redefinicja i ponowna ocena pierwszego problemu lub okazji, identyfikacja realnych pomysłów, analiza porównawcza korzyści płynących z każdego pomysłu, uszeregowanie na podstawie ogólnej oceny porównawczej, wybór najlepszego pomysłu, opracowanie i wdrożenie najlepszego pomysłu, ocena skuteczności najlepszego pomysłu, w razie potrzeby udoskonalenie.

N. Thom [1980] proponuje jeszcze inny model procesu innowacyjnego, który składa się z następujących faz:

- generowanie pomysłów – określenie obszaru poszukiwań, znalezienie pomysłów, propozycje pomysłów,
- akceptacja pomysłów – sprawdzanie pomysłów, formułowanie planów realizacji, wybór jednego planu do realizacji,
- realizacja pomysłów – konkretne urzeczywistnienie nowego pomysłu, zbycie nowego pomysłu jego adresatowi, kontrola jego akceptacji.

I. Durlik [1998] oraz J. Penc [1999] wskazując ponadto na twórczy charakter procesu innowacji podaje twórcze podejście do organizowania procesu innowacji zaproponowane przez japońskiego specjalistę Shingeo Shingo. Jego system składa się z 5 etapów [Z. Martyniak, 1997]:

- najlepsze sposoby myślenia oraz uświadomienie sobie czterech relacji między obiektami tj. relacji: przyczynowo-skutkowej, opozycji i przeciwstawienia, podobieństwa, związku i bliskości,
- identyfikacja problemu przy zachowaniu zasad, że: nie można akceptować status quo, trzeba odkrywać problemy w sposób niekonwencjonalny tam, gdzie nie spodziewamy się ich znaleźć, praca to coś więcej i coś innego, niż ludzie w ruchu, myślenie powinno być związane z dociekaniem przyczyn przez fundamentalne pytanie *dlaczego*,
- koncepcje przygotowania ulepszeń polegające na: zrozumieniu stanu istniejącego i rozpoznaniu jakościowym, poszukiwaniu celów, orientowaniu się na cele główne, wyborze najlepszych do realizacji środków,
- opracowanie projektu innowacji polegające na: obserwacji i krytycznej analizie oraz poszukiwaniu ulepszeń przez nieskrępowane generowanie pomysłów (brainstorming), ich selekcja i wyłowienie najkorzystniejszych idei rozwiązań,

- wprowadzenie ulepszeń do praktyki polegające na: zorganizowaniu zespołu realizacyjnego, przekonaniu i umotywowaniu ludzi do zmian, pokonywaniu sił przyzwyczajenia, uświadomieniu wykonawcom, że opanowanie nowych rozwiązań wiąże się z trudnościami w przyswojeniu sobie nowych zasad i nabieraniem wprawy, co powoduje konieczność dodatkowego wysiłku.

Inne modele procesu innowacyjnego produktu proponują np.:

- A. Kieser [1970] – pozyskiwanie pomysłów (zbieranie i tworzenie pomysłów, ocen i informacji), ocena pomysłów (wybór zgrubny, analiza ekonomiczna), implementacja pomysłów (rozwój techniczny, testy produktu i testy rynkowe, wprowadzenie na rynek)⁵¹;
- H. Geschka [1989] – strategiczna orientacja, poszukiwanie pomysłów, ocena i wybór, rozwój produktu, przygotowanie produkcji, wprowadzenie na rynek;
- M. Greiling [1998] – generowanie pomysłów, akceptacja pomysłów, realizacja pomysłów;
- S. Łobejko [2000] – pomysł nowego produktu, selekcja pomysłów, rozwój produktu.

Po przedstawieniu faz procesu innowacyjnego należy jednak wskazać na to, że w praktyce często nie występuje założone w modelach następstwo poszczególnych faz [E.M. Rogers, 1983]. Poszczególne fazy nie warunkują się wzajemnie, lecz powinny być rozumiane raczej jako ciągły proces bez ostro wyróżnionych etapów. Przejście do fazy następnej nie warunkuje bowiem koniecznie zakończenia fazy wcześniejszej – mogą się one zazębiać i nie powinny być traktowane jako niezależne. Fazy procesu mogą się częściowo nakładać lub przebiegać całkiem równolegle, możliwe są sprzężenia zwrotne lub nawet wstrzymanie procesu. Modele faz procesu innowacyjnego nie są też odzwierciedleniem rzeczywistego ich przebiegu. Są one raczej naukowym usystematyzowaniem, ukazującym proces innowacyjny jako wieloetapowy proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów [H. Corsten, 1989]. Przedstawione modele redukują ich złożoność i przedstawiając je jako następujące po sobie etapy rozwoju umożliwiają lepszą ich analizę [M. Greiling, 1998]⁵².

Do podobnych wniosków dochodzą M. Osęka i J. Wypijewski [1985], według których przemysłowy proces innowacyjny nie odpowiada prostym (liniowym) modelom: nauka-technika-produkcja lub badania podstawowe-badania stosowane-prace rozwojowe, lecz w fazie prac nad wykonalnością idei innowacyjnej wykorzystuje się zarówno badania

⁵¹ Podobny do A. Kiesera opis procedury poszukiwania nowych produktów przedstawia P. Perfoński [2000].

⁵² Innowacje nie są bowiem analizowane jako czarna skrzynka z perspektywy ex-post [N. Thom, 1980].

podstawowe, jak i badania stosowane. O ich kolejności decydują warunki – badania podstawowe mogą być tylko dodatkowym działaniem dokonanym po łańcuchu testów technicznych i prac projektowych albo mogą one rozpoczynać prace. Ostatecznie: *Ustawienie, kolejność, waga poszczególnych środków opracowania idei innowacyjnej zależą od sytuacji, nie mogą więc być podstawą budowania przemysłowego modelu procesu innowacyjnego. Tym samym nie można z tych elementów tworzyć schematów objaśniających występujące w tym procesie prawidłowości, poza tą jedną, że zastosowanie tych środków zależy bezpośrednio od ich sytuacyjnej użyteczności oraz od ich kosztowności* [M. Osęka, J. Wypijewski, 1985, s. 35-36].

3.4. Innowacja procesu produkcyjnego

Opisane powyżej innowacje produktu występują niejednokrotnie łącznie z innowacjami procesu produkcyjnego (technologicznego). A.H. Jasiński [1992] problem innowacji procesu produkcyjnego umieszcza w ramach problemu modernizacji przedsiębiorstwa. Modernizacja przedsiębiorstwa może obejmować takie przedsięwzięcia, jak: unowocześnianie produkcji, unowocześnianie technologii wytwarzania, unowocześnianie majątku trwałego przedsiębiorstwa, unowocześnianie organizacji firmy. Przyspieszenie tak rozumianych procesów modernizacyjnych wymaga m.in. zwiększenia zasobów nowych środków trwałych w przedsiębiorstwach, z czym wiąże się dylemat, czy nowe środki pracy powinny być przeznaczane na rozbudowę majątku trwałego czy na jego modernizację. Według A.H. Jasińskiego bardziej wskazane jest preferowanie modernizacji przed rozbudową majątku, a modernizacja ta nie jest możliwa bez wprowadzenia innowacji technicznych.

Do innowacji w środkach produkcji zalicza się m.in. innowacje dotyczące [A.H. Jasiński, 1992]:

- maszyn, urządzeń, ich części służących do modernizacji istniejących zasobów środków trwałych,
- środków pracy potrzebnych do wymiany starych maszyn i urządzeń,
- maszyn urządzeń i aparatury niezbędnej w związku ze zmianami w technologiach wytwarzania, co występuje bardzo często przy modernizacji zakładów przemysłowych,
- maszyn i sprzętu technicznego, a także innych środków produkcji (narzędzi, materiałów) służących do projektowania i realizacji przedsięwzięć modernizacyjnych w zakresie samych środków trwałych.

Podczas omawiania zależności między innowacjami produktu a innowacjami procesu produkcyjnego wskazuje się często na ich zmienne znaczenie dla przedsiębiorstwa. W fazie

rozwoju, zastosowania i uruchamiania rola innowacji produktu jest szczególnie duża, ponieważ to właśnie wtedy fizyczne cechy i możliwości innowacji najsilniej wpływają na wyniki organizacji. Kiedy innowacja produktu wkracza w fazę wzrostu, dojrzałości i schyłku, szczególnego znaczenia dla podtrzymania przychodów nabierają innowacje procesu produkcyjnego (usprawnienia, podnoszenie jakości produktu itp.) [R.W. Griffin, 1996].

Powiązanie innowacji produktu z innowacjami procesu produkcyjnego (technologicznego) podkreśla również W. Popławski [1995]. Definiuje on proces technologiczny jako ... *zestaw czynności opisanych ścisłymi parametrami, tworzący reżim postępowania, podporządkowanie się któremu wymusza, by tworzony wyrób wyposażony został w przewidywany zestaw cech i aby cechy te osiągnęły zakładany projektowy poziom, zaś cały wyrób odpowiadał wymaganiom normom jakościowym* [W. Popławski, 1995, s. 72].

W. Popławski [1995] opisując relacje między procesem innowacyjnym a zmianą procesów technologicznych wskazuje na to, że wyrób może być scharakteryzowany za pomocą kombinacji dwóch zestawów cech: techniczno-konstrukcyjnych (X_i) i użytkowych (Y_i). Każdy wyrób powstaje w wyniku określonego procesu technologicznego, który powoduje, że wyrób wyposażony zostaje w przewidywany zestaw cech X_i i że cechy te mają określony poziom. Zmiana poziomu cech X_i polegająca na przejściu na wyższy poziom tych cech oraz zmiana zestawu cech X_i oznaczają zmianę procesu technologicznego. Kiedy zakres usprawnień w ramach danego procesu jest ograniczony, czynnikiem długofalowych zmian w technice są zmiany procesów - zmiany w procesach technologicznych można więc uważać za istotną część procesu innowacyjnego. *Zmiana procesu technologicznego, to nowy jego potencjał, wyrażający się możliwością dostarczania powstającym wyrobom zestawu cech techniczno-konstrukcyjnych, tak by osiągnięty został pożądaný poziom zestawu cech użytkowych* [W. Popławski, 1995, s. 77].

Przedstawione powyżej podejście do innowacji procesu produkcyjnego zakłada więc decydujące znaczenie innowacji produktu (innowacje procesu produkcyjnego powstają w efekcie innowacji produktu lub są przez nie wymuszone). Warto jednak zauważyć, że innowacje procesu produkcyjnego mogą być efektem dążenia do stałego zwiększania efektywności działania w takich sferach, jak np. produkcja, technologia, koszty, finanse. Takie innowacje procesu produkcyjnego są przedmiotem zarządzania przez analizę punktów przełomowych [K. Zimmewicz, 1991], które określane jest też zarządzaniem przez innowacje [H. Bieniok, M. Majewski, 1997], [A. Srzednicki, 2000]. Według H. Bienioka i M. Majewskiego [1997] zarządzanie przez innowacje zmierzające do rozwoju

przedsiębiorstwa przez wprowadzanie szeroko pojętych zmian przede wszystkim w przełomowych obszarach działalności firmy, przebiega w następujących etapach:

1. doprowadzenie do przełomu w świadomości i sposobach działania,
2. analiza strategiczna przedsiębiorstwa (mocnych, słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń otoczenia),
3. opracowanie listy problemów do rozwiązania oraz programu przedsięwzięć organizacyjno-technicznych,
4. analiza ekonomiczna opłacalności projektowanych zmian,
5. zmiana nastawienia całej kadry kierowniczej,
6. przewidywanie i rozpoznawanie ewentualnych oporów wdrożeniowych,
7. wdrożenie programu przedsięwzięć połączone z monitoringiem skutków i efektów,
8. kontrola efektywności wdrażanych zmian oraz ewentualna korekta i uzupełnianie programu przedsięwzięć.

Według K. Zimniewicza [1991] kolejność postępowania w technice zarządzania przez analizę punktów przełomowych składa się z trzech części:

1. stadiów przełomu: przygotowanie przełomu, diagnoza, ramy społeczne i kulturowe, nowy poziom doświadczeń. Podczas analizy faktów chodzi głównie o to, aby zidentyfikować wszystkie problemy pozwalające na określenie istoty zmian (przełomów) oraz zmodyfikować nastawienie kadry kierowniczej. W diagnozie bada się warunki działania organizacji oraz określa ryzyko i szanse powodzenia wprowadzanych zmian. Efektem diagnozy jest ocena działalności przedsiębiorstwa, lista problemów organizacyjnych, które należy rozwiązać oraz towarzysząca jej lista działań ze wskazówkami, jak te problemy rozwiązać. Rozważenie ram społeczno kulturowych dotyczy skutków w sferze społecznej i technologicznej, ponieważ naruszenie dotychczasowych przyzwyczajeń i interesów rodzi prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów lub oporów przeciwko zmianom,
2. funkcji aparatu kontroli: istota aparatu kontroli, system wczesnego ostrzegania, przygotowanie do decyzji, ocena informacji, wprowadzenie środków,
3. nowego przełomu: kierownictwo, przełom i kontrola.

Zarządzanie przez innowacje realizowane jest w pięciu podstawowych podsystemach mających następujące funkcje [A. Srzednicki, 2000]:

1. funkcja zarządzania – realizowana w podsystemie inicjująco-sterującym, którym z zasady jest zarząd przedsiębiorstwa,

2. funkcja merytoryczna – koncentruje się ona na rozwiązaniu danego problemu. Jest ona realizowana w podsystemie dokonywania wynalazku lub odkrycia przez specjalnie zorganizowane zespoły zadaniowe, tworzone w różnych strukturach organizacyjnych,
3. funkcja logistyczna – realizowana w podsystemie logistyki, zabezpiecza ona informacje oraz środki materialne i finansowe na potrzeby tworzonego wynalazku lub odkrycia,
4. funkcja wdrożeniowa – realizowana w podsystemie wdrożeń za pośrednictwem specjalnie powoływanych zespołów działających w różnych strukturach organizacyjnych,
5. funkcja promocyjna - realizowana w podsystemie promocji, zabezpiecza prawa do stworzonego wynalazku lub odkrycia oraz jego skomercjalizowanie.

A. Srzednicki [2000] wskazuje na to, że powyższe funkcje mogą być realizowane w różnych strukturach: przez specjalistów zewnętrznych, przez zespoły innowatorów spośród pracowników (tzw. brygady racjonalizatorskie), przez komórki organizacyjne powołane do tworzenia innowacji (Dział Konstrukcyjny, Dział Technologiczny, Dział Nowych Uruchomień) oraz do obsługi procesu innowacyjnego (Komórka Wynalazczości Pracowniczej, Komórkę Ochrony Patentowej, Prototypowanie itp.), przez autonomiczne struktury innowacyjne (Ośrodek Badawczo-Rozwojowy), przez osobne byty prawne (instytuty, laboratoria). Możliwe jest również to, że dla realizacji poszczególnych funkcji wykorzystuje się wszystkie wymienione struktury przy czym funkcja zarządzania procesem tworzenia innowacji powinna być realizowana przez zarząd przedsiębiorstwa macierzystego.

Podobnie jak w przypadku innowacji produktu również w innowacjach procesu produkcyjnego nie ma jednego uniwersalnego sposobu postępowania oraz jednej najlepszej struktury innowacyjnej. Uzależnione to jest nie tylko wielkością przedsiębiorstwa czy wielkością środków, jakie można przeznaczyć na zorganizowanie procesu innowacyjnego, lecz przede wszystkim twórczym i interdyscyplinarnym charakterem procesów innowacyjnych.

3.5. Innowacja organizacyjna

Zmiany komponentów składających się na funkcjonowanie organizacji, wprowadzane w celu podniesienia sprawności działania określane są mianem *innowacji organizacyjnych*. Efektem tych innowacji jest np. racjonalizacja zatrudnienia lub wzrost wydajności pracy, co oznacza, że innowacje te niekoniecznie muszą bezpośrednio wpływać na fizyczny wygląd lub parametry osiągnięć produktów lub usług. R.W. Griffin [1996] określa innowacje organizacyjne mianem innowacji kierowniczych i definiuje je jako: *Zmiany w procesach kierowania sposobem obmyślenia, tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług*

[R.W. Griffin, 1996, s. 663]. Do innowacji takich zaliczyć można nowe metody i filozofie zarządzania wyróżnione przez D.K. Carra, K.J. Harda i W.J. Trahanta [1998]. Należą do nich:

- przemodelowanie systemu pracy (Business Process Reengineering),
- podzlecanie (Outsourcing),
- Total Quality Management (TQM),
- przebudowa starannie wybranych procesów, które mają poważny wpływ na odbiorców zewnętrznych⁵³,
- restrykcyjny system produkcji (Lean Management),
- koncepcja *Just-In-Time*,
- redukcja czasu cyklu produkcji (CTR),
- nastawienie na klienta,
- delegowanie odpowiedzialności,
- praca zespołowa,
- nowe struktury organizacyjne.

Podobnie jak w przypadku innowacji produktu również w przypadku innowacji organizacyjnych istnieją modele opisujące proces innowacyjny. Jeden z takich modeli dla innowacji społecznych (organizacyjnych) prezentują L.E. Greiner i L.B. Barnes [1974]. Składa się on z:

- diagnozy organizacyjnych problemów,
- planowania procesu zmian (generowania pomysłów i ich oceny),
- wprowadzenia zmian organizacyjnych (implementacji pomysłów),
- dalszego śledzenia zmian organizacyjnych (kontroli).

Zaprezentowany model innowacji społecznych jest podobny do procedur reorganizacyjnych, które dotyczą zmian struktury organizacyjnej, proponowanych przez C. Sikorskiego [1975], [1988] lub H. Bienioka i J. Rokitę [1984]. C. Sikorski [1975] proponuje na przykład następujący przebieg czynności w badaniu i usprawnianiu pracy: konkretyzacja celu, prace badawcze, projektowanie usprawnienia, pozyskiwanie zasobów, wprowadzanie projektu usprawnienia do praktyki, kontrola przestrzegania nowych metod i ocena stopnia realizacji celu.

Należy jednak zauważyć, że procesy zmierzające do zastosowania poszczególnych koncepcji i metod zarządzania w organizacjach mogą znacznie różnić się od siebie.

⁵³ Propozycję sposobu postępowania w ramach takiej przebudowy proponują G.A. Rummler i A.P. Brache [2000].

Przykładem odmiennego sposobu wprowadzania innowacji organizacyjnych jest wdrażanie koncepcji Lean Managementu oraz koncepcji BPR (Business Process Reengineering).

W rozdziale 1 wyróżniono dwa podstawowe podejścia dokonywania zmian organizacyjnych [L.E. Greiner, 1972], [M. Osterloh, J. Frost, 1996], [Z. Sapijaska, 1996], [M. Tushman, W.H. Newman, E. Romanelli, 1986]:

- zmianę rewolucyjną (wstrząs lub przewrót) - *upheaval, frame-breaking change, die Bombenwurfstrategie* oraz
- zmianę ewolucyjną – konwergencję.

M. Osterloh i J. Frost określają zmianę rewolucyjną jako zamierzone, nieodwołalne i *odgórne* wprowadzenie zaplanowanych zmian w przedsiębiorstwie. Zakłada się, że proponowane rozwiązanie jest jedynym możliwym oraz optymalnym, ponieważ jest opracowane przez specjalistów i ekspertów. Sukces strategii rewolucyjnego przeprowadzania zmian zależy od efektu zaskoczenia z jednej strony oraz zdolności złamania oporu pracowników z drugiej [M. Osterloh, J. Frost, 1996]⁵⁴.

Postępowanie takie określa się mianem *top-down*: w punkcie centralnym podejmuje się decyzję, tzn. określa optymalne rozwiązanie organizacyjne, a wcielanie w życie nowego rozwiązania rozpatruje się przede wszystkim jako problem nakazów. Wynikiem takiego działania jest pojawienie się tzw. *oporu wobec zmian*. Termin ten oznacza blokadę emocjonalną wobec zmian, którą budują w sobie członkowie organizacji w obawie, że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

M. Hammer oraz J. Champy w jednym z rozdziałów swojej książki *Reengineering w przedsiębiorstwie* poruszyli temat osób mających przeprowadzić proces reengineeringu. W rozdziale pod tytułem *Kto dokona reengineeringu?* przedstawili postaci lidera i właściciela procesu, zespół reengineeringu, komitet sterujący oraz osobę cara reengineeringu [M. Hammer, J. Champy, 1996]. Okazuje się, że osoby te prowadzą przed większością zatrudnionych w przedsiębiorstwie politykę faktów dokonanych. Obaj autorzy zalecają nawet wyłączyć z procesu zmian kierownictwo średniego szczebla, a zmiany dokonywać twardą ręką: *Większość niepowodzeń w reengineeringu wynika z załamania się siły przywództwa. Bez silnego, agresywnego, zaangażowanego i mądrego przewodnictwa nie znajdzie się nikt, kto przekonałby wszechwładnych „baronów” kierujących funkcjonalnymi działami w firmie o konieczności podporządkowania ich obszarów działania interesom procesów, które*

przechodzą przez ich granice [M. Hammer, J. Champy, 1996, s. 120]. M. Hammer nie boi się według M. Osterloh nawet porównania osób przeprowadzających proces reengineeringu z osobą Al Capone: *który zawsze miał dla swoich ludzi przyjacielskie słowo (...) i pistolet w kieszeni* [M. Osterloh, J. Frost, 1996, s. 201]⁵⁵.

Do zwolenników *zmian rewolucyjnych* obok M. Hammera oraz J. Champy'ego zaliczyć można M. Tushmana, W.H. Newmana oraz E. Romanelli'ego. Wszyscy wymienieni autorzy są świadomi deficytów proponowanej *terapii szokowej*, lecz jej zastosowanie tłumaczą fundamentalnym, radykalnym, dramatycznym i przełomowym charakterem zmian i poprawy, jakie wiążą się z BPR. Ponieważ BPR oznacza całkowicie nową kombinację elementów organizacji (ludzi, celów, struktury, technologii), zmiana ta jest szczególnie bolesna dla kierownictwa średniego szczebla (*wszechwładni baronowie kierujący funkcjonalnymi działami* [M. Hammer, J. Champy, 1996, s. 120]). Delegacja uprawnień decyzyjnych, spłaszczenie hierarchii lub ustanowienie nowych koncepcji przywództwa kwestionują dotychczasowe struktury władzy i posiadany status, a w działaniu przedsiębiorstwa zostają sformułowane nowe cele, zasady oraz standardy. Szybkie wprowadzanie zmian ma więc na celu [M. Tushman, W.H. Newman, E. Romanelli, 1986]:

- synergii - zreformowane i zmienione części organizacji wspierają całościowy proces zmian i likwidują opory w innych poddawanych zmianom częściach organizacji,
- uniknięcie powstania *gniazd oporu* ludzi związanych z dotychczasowymi strukturami. *Gniazda oporu* mogą się rozwinać, jeśli proces przeprowadzania zmian będzie się przeciągał. *Gniazda oporu* są tym bardziej zwarte, im szerzej zakrojone i radykalne są wprowadzane zmiany,
- szybkie przywrócenie porządku, spokoju i kontroli - im dłuższy proces wdrażania nowych rozwiązań, tym dłużej trwa okres niepewności i niepokoju. Zmiany rewolucyjne gwarantują błyskawiczne rozwiązanie kryzysu i rozpoczynają kolejny okres stabilności oraz konwergencji. Im bardziej fundamentalnie i radykalnie zlikwidowano niepewność, tym wyższe były szanse pokonania kryzysu i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,
- szybkie i wymierne rezultaty - szybkie zmiany przyspieszają osiągnięcie z nich wymiernych korzyści (np. zysku).

Odmiernym rodzajem zmian jest zmiana ewolucyjna. Właśnie ze zmianami

⁵⁴ Należy zaznaczyć, że według M. Osterloh i J. Frost [1996] zmiana rewolucyjna nie wyklucza możliwości współdziału szerokiej rzeszy pracowników w procesie implementacji BPR.

⁵⁵ Zalecając taki *rewolucyjny* sposób przeprowadzania procesu reengineeringu M. Hammer i J. Champy przyczyniają się, według niektórych instytutów badawczych, do niepowodzenia 60 do 70 procent wdrożeń projektu BPR w praktyce [M. Osterloh, J. Frost, 1996].

ewolucyjnymi utożsamia się koncepcję Lean Managementu. Cechą charakterystyczną zmian ewolucyjnych jest partycypacja pracowników w procesie dokonywania zmian. Udańskie zmiany organizacyjne opierają się według K. Lewina na czterech *złotyach regułach*: aktywnym udziale w procesie zmian, grupie jako ważnej pomocy przy zmianach, współpracy oraz trzystopniowym modelu zmian (faza rozmrażania, zmiany i stabilizacji) [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Według M. Osterloh i J. Frost [1996] przy ewolucyjnym przeprowadzaniu zmian organizacyjnych ważne są jeszcze dwie inne zasady:

- eksperci powinni pełnić wyłącznie funkcję moderatorów. Oznacza to, że inicjują oni i wprowadzają w ruch proces zmian. Pracownicy powinni móc jednak samodzielnie i niezależnie kształtować zainicjowany przez specjalistów proces przeobrażeń, ponieważ (jak wykazał K. Lewin) współpraca sprzyja powstawaniu późniejszej gotowości do zmian,
- uczenie się przez zdobywanie doświadczenia - poprzez zdobywanie doświadczenia przy kolejnych reorganizacjach powinno podwyższać się poziom wiedzy członków organizacji. Pracownicy poddają w ten sposób systematycznej refleksji dotychczasowe doświadczenia, porównują je z koncepcjami teoretycznymi oraz wyciągają istotne wnioski.

M. Osterloh i J. Frost zaznaczają jednak, że spełnienie powyższych zasad zależy od wyobrażeń kierownictwa o motywach zachowania i zdolności do rozwoju, kształcenia się oraz aktywnego udziału w procesie zmian załogi przedsiębiorstwa. Rozwój organizacyjny, który ma na celu podwyższenie sprawności organizacji i rozwój personelu, jest możliwy jedynie przy zwróceniu większej uwagi na stworzenie środowiska pozostawiającego pole do maksymalnego przejawiania inicjatywy, wynalazczości i samodzielności. Symbolem zmian ewolucyjnych jest idea ciągłego, stopniowego doskonalenia - *kaizen*. Według M. Imai *kaizen* oznacza ciągłe doskonalenie przez systematyczne procesy uczenia się na stanowisku pracy [M. Imai, 1992]. Celem tych wysiłków jest sprawniejsze wykonywanie tej samej pracy, a poprawa jakości ma zapewniać stałą, stopniową poprawę funkcjonowania procesów. *Kaizen* jest postępowaniem w stylu *bottom-up*, którego podstawą są pracownicy wykonawczy wykorzystujący swą szczegółową wiedzę i doświadczenie.

Zasadniczą zaletą ewolucyjnego dokonywania zmian jest krótszy czas implementacji nowych rozwiązań i powszechniejsze ich zaakceptowanie przez członków organizacji. Wynika to z faktu, że konfrontacja ludzi ze zmianą organizacyjną zaczyna się już w momencie sformułowania problemu oraz powołaniu zespołów pracujących przy dokonywaniu reorganizacji. W strategii zmiany rewolucyjnej analizą i rozwiązaniem problemu zajmuje się wybrany i wąski zespół ekspertów, który przedstawia następnie gotowy wynik na arenie całej

organizacji [M. Osterloh, J. Frost, 1996].

Zakładając, że ewolucyjny tryb zmian zachodzi podczas wdrażania Lean Managementu a rewolucyjny podczas implementacji BPR, widać jest wyraźnie różnicę w procesie wdrażania innowacji organizacyjnych.

Na tym tle widoczne jest również, że podobnie jak w przypadku innowacji produktu i procesu również w innowacjach organizacyjnych nie ma jednego uniwersalnego sposobu postępowania oraz jednej najlepszej struktury innowacyjnej. Charakter procesu innowacyjnego uzależniony jest bowiem nie tylko od wspomnianych już wcześniej uwarunkowań (np. wielkości przedsiębiorstwa czy wielkość środków), lecz również od rodzaju innowacji organizacyjnej (np. Lean Management, BPR).

3.6. Zarządzanie innowacyjne oraz uwarunkowania innowacyjności

Efektywnie działająca jednostka gospodarcza to m.in. jednostka przedsiębiorcza. Według P.F. Druckera [1992] szczególnym narzędziem przedsiębiorców jest innowacja, która daje okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Przedsiębiorcy powinni nie tylko w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów, wskazujących na okazję do skutecznej innowacji, lecz powinni też wiedzieć, że to, co przedsiębiorcze, wymaga innego rodzaju zarządzania niż to, co istnieje. Na tej podstawie można więc mówić o zarządzaniu innowacyjnym, ... *które będzie nie tylko wymuszać generowanie zmian innowacyjnych, ale także tworzyć odpowiednie bodźce wywołujące potrzebę ich zaistnienia* [J. Penc, 1999, s. 175]. Według I. Durlika *[z]arządzanie innowacyjne można określić jako systemowo uporządkowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania twórczego działania oraz wdrażanie tych pomysłów, co w efekcie zapewnia firmie stałą działalność rozwojową przy szybkim i elastycznym reagowaniu na wyzwania rynkowe* [I. Durlik, 1998, s. 18]. Istotną cechą tej definicji jest jej systemowy charakter, a mianowicie zarządzanie innowacyjne zapewnić ma systemowe funkcjonowanie działalności innowacyjnej. Podobnego zdania jest J. Hauschildt [1993], który określając czynności w ramach zarządzania innowacyjnego, jak np.:

- definiowanie celów i strategii co do koniecznych do przeprowadzenia innowacji,
- podejmowanie decyzji co do wyboru i realizacji innowacji,
- planowanie, sterowanie i kontrola procesów innowacyjnych,
- kształtowanie struktur organizacyjnych sprzyjających innowacji,
- ustalanie dróg komunikowania się i przepływu informacji,
- wspieranie i tworzenie stosunków społecznych w przedsiębiorstwie,

wskazał na konieczność świadomego kształtowania całej organizacji, wewnątrz której procesy te są realizowane. Nie wystarczy więc koncentrować się na poszczególnych procesach (np. działaniach wymienionych powyżej), lecz należy wziąć pod uwagę wszystkie podsystemy, które warunkują innowacyjność przedsiębiorstwa⁵⁶. Subsystemy te, które można określić również mianem czynników warunkujących innowacyjność, były przedmiotem rozważań wielu autorów, co ukazane jest w tabeli 3.1.

Tabela 3.1

Czynniki warunkujące innowacyjność przedsiębiorstwa	
Autorzy	Czynniki warunkujące innowacyjność przedsiębiorstwa
S. Kasprzyk [1980]	1. Prawa przyrody⁵⁷ 2. Stan wiedzy naukowej 3. Stan wiedzy technicznej 4. Stan bazy materiałowo-technicznej 5. Poziom organizacyjny 6. Wymagania użytkowników 7. Czynniki ekonomiczne 8. Czynniki socjologiczne 9. Czynniki psychologiczne 10. Czynniki społeczno-polityczne
M. Osęka, J. Wipijewski [1985]	1. System mierników oceny 2. System pobudzania 3. System finansowania 4. Strukturalizacja funkcji komórek przedsiębiorstwa 5. Struktura organizacyjna 6. Struktura zespołu zadaniowego 7. Rola i miejsce kierownika zadania w organizacji 8. Kompetencje kierownika zadania 9. Adekwatność kompetencji do przydzielonych zadań i zakresu odpowiedzialności 10. Priorytety w projektach innowacyjnych 11. Systemy sterowania innowacjami 12. Planowanie cyklu innowacyjnego 13. Przygotowanie organizacyjne do wprowadzenia innowacji 14. Szczegół decyzyjny 15. Układ decyzyjno-informacyjny 16. Drogi przepływu informacji w cyklu innowacyjnym
R.A. Webber [1996]	1. Opory wobec zmiany 2. Kierownictwo 3. Klimat organizacyjny
P.F. Drucker [1992]	1. Polityka przedsiębiorcza 2. Praktyka przedsiębiorcza 3. Pomiar efektywności innowacji 4. Struktury 5. Obsada stanowisk

⁵⁶ Podejście takie jest typowe dla tzw. *integrative Ansätze der Innovationsforschung* [T. Behrends, 2001, s. 127].

⁵⁷ S. Kasprzyk [1980] przedstawił piramidę uwarunkowań procesów innowacyjnych zaczynając od najbardziej ogólnych.

A.H. Jasiński [1992]	1. Zrównoważony i konkurencyjny rynek 2. Właściwe rozwiązania systemowe w sferze przedsiębiorstw (system finansowy, kredytowy, podatkowy, monetarny) 3. Bogata urozmaicona oferta projektów z placówek badawczo-rozwojowych 4. Szerokie możliwości zakupu licencji 5. Dogodne uwarunkowania wykonawstwa robót budowlano-montażowych 6. Korzystne warunki w sferze obrotów towarowych z zagranicą
W. Popławski [1995]	1. Czynniki ekonomiczne 2. Czynniki techniczne 3. Czynniki instytucjonalne i społeczne
R.W. Griffin [1996]	1. Dostępność zasobów 2. Rozpoznawanie nowych możliwości (ocena i wybór pomysłów) 3. Opór wobec zmian 4. System nagradzania 5. Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna 6. Kultura organizacyjna
M. Greiling [1998]	1. Styl kierowania 2. Forma rynku 3. Sytuacja ekonomiczna 4. Kooperacja 5. System bodźców 6. Aspekty regionalne 7. Finansowanie 8. Współpracownicy 9. Informacja i komunikacja 10. Wymiary strukturalne 11. Wielkość 12. Państwo
K. Poznańska [1998]	1. Potencjał finansowy (własne i obce środki finansowe) 2. Potencjał ludzki (struktura zatrudnienia, kwalifikacje, umiejętności) 3. Potencjał rzeczowy (struktura aparatu produkcyjnego, jego elastyczność, wiek, poziom mechanizacji) 4. Wiedza techniczna i informacje rynkowe
P. Trott [1998]	1. Orientacja na wzrost 2. Czujność 3. Inwestycje w technologie 4. Akceptacja ryzyka 5. Kooperacja międzyfunkcjonalna 6. Otwartość 7. Luz organizacyjny 8. Zdolności przystosowawcze 9. Szeroki zakres umiejętności
M. Bednarczyk [2001]	1. Kryzys 2. Przywództwo 3. Ciągłość przywództwa 4. Zdrowa infrastruktura społeczna 5. Wspólna wizja i cele 6. Zaufanie 7. Pomoc z zewnątrz 8. Wzory do naśladowania
T. Behrends [2001]	1. Napięcie (zmiany otoczenia i wewnętrzne sprzeczności) 2. Luźne sprzężenia (autonomia, tolerowanie błędów) 3. Luz organizacyjny (pod względem zasobów i informacji)

Źródło: Opracowanie własne

Wspomniany systemowy charakter zarządzania innowacyjnego oraz szeroki zestaw czynników warunkujących innowacyjność, wskazują na to, że nie jest ona rezultatem jedynie określonej struktury organizacyjnej czy specjalnych sposobów komunikowania się i przepływu informacji. Skłania to do objęcia analizą wszystkich potencjalnych uwarunkowań innowacyjności, co przekracza jednak często możliwości osoby prowadzącej badania oraz wykracza poza ograniczony zakres i tematykę realizowanych opracowań. Przykładowo, M. Greiling [1998] pomija aspekty psychologiczne (wpływ osobowości na innowacje), A.H. Jasiński [1992] omawia przede wszystkim zewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, a P. Trott [1998] lub T. Behrends [2001] skupiają się na wnętrzu organizacji. Podobnie w niniejszym opracowaniu nacisk zostanie położony na jeden, wybrany z wielu czynnik (choć - jak pozwalają sądzić rozważania zamieszczone w rozdziale 1 i 2 - o zasadniczym znaczeniu). Aby jednak przejść do analizowania wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność, należy wykazać jej znaczenie obok innych czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstwa. Zaliczone do nich zostaną czynniki najczęściej podawane przez wymienionych powyżej autorów:

1. luz organizacyjny (sytuacja ekonomiczna) – S. Kasprzyk [1980], R.W. Griffin [1996], R.A. Webber [1996], A.H. Jasiński [1992], W. Popławski [1995], M. Greiling [1998], K. Poznańska [1998], P. Trott [1998], T. Behrends [2001],
2. finansowanie – M. Osęka i J. Wipijewski [1985], A.H. Jasiński [1992], M. Greiling [1998], K. Poznańska [1998],
3. współpracownicy – M. Osęka i J. Wipijewski [1985], P.F. Drucker [1992], M. Greiling [1998], K. Poznańska [1998],
4. państwo – S. Kasprzyk [1980], A.H. Jasiński [1992], W. Popławski [1995], M. Greiling [1998],
5. styl kierowania – R.A. Webber [1996], M. Greiling [1998], P. Trott [1998],
6. forma rynku – A.H. Jasiński [1992], W. Popławski [1995], M. Greiling [1998],
7. kooperacja – A.H. Jasiński [1992], M. Greiling [1998], P. Trott [1998],
8. system bodźców – M. Osęka i J. Wipijewski [1985], R.W. Griffin [1996], M. Greiling [1998],
9. informacja i komunikacja – M. Osęka i J. Wipijewski [1985], M. Greiling [1998], K. Poznańska [1998],
10. wymiary strukturalne – M. Osęka i J. Wipijewski [1985], P.F. Drucker [1992], M. Greiling [1998], K. Poznańska [1998], P. Trott [1998], T. Behrends [2001],

11. kultura organizacyjna – P.F. Drucker [1992], R.W. Griffin [1996] oraz podkreślający rolę klimatu organizacyjnego R.A. Webber [1996].

Do innych czynników warunkujących innowacyjność można również zaliczyć – w szczególności ze względu na innowacje organizacyjne – opór wobec zmian (ich rolę podkreśla m.in. R.A. Webber [1996]) oraz często ostatnio dyskutowany czynnik rozwoju gospodarczego i funkcjonowania organizacji, jakim jest zaufanie (np. [M. Bednarczyk, 2001]).

3.6.1. Luz organizacyjny

Jednym z najczęściej podawanych czynników wpływających na innowacyjność jest sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa. Na czynnik ten wskazują m.in. S. Kasprzyk [1980], R.W. Griffin [1996], R.A. Webber [1996], A.H. Jasiński [1992], W. Popławski [1995], M. Greiling [1998], K. Poznańska [1998], P. Trott [1998], T. Behrends [2001]. W sytuacji kiedy przedsiębiorstwo przez dłuższy okres ma pozytywną sytuację ekonomiczną, powstaje nadwyżka zasobów w postaci różnicy między ogólnymi zasobami organizacji a sumą koniecznych wydatków na rzecz uczestników i otoczenia [R.M. Cyertem, J.G. Marchem, 1963]. W literaturze przedmiotu nadwyżkę tę określa się mianem luzu organizacyjnego (*organizational slack*). W skład tego luzu może wchodzić niemal wszystko: *aktualna wielkość i asortyment dostaw oraz produkcji, rezerwy gotówkowe, marnotrawstwo i straty [...], przesadnie wysokie pensje i przywileje różnych grup pracowniczych, ukryte w technologii możliwości podniesienia wydajności pracy, opracowania i patenty dotychczas niewykorzystane jako zbyt ryzykowne i kosztowne itd.* [K. Obłój, 1987, s. 117]. Od tak rozumianego luzu organizacyjnego (nadwyżki zasobów) zależą działania innowacyjne przedsiębiorstwa [E. Mansfield, 1963], [K.E. Knight, 1967].

Uważa się, że przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy ekonomiczne realizują więcej bardziej radykalnych unowocześnień [E. Mansfield, 1963]. W sytuacji występowania luzu organizacyjnego większą uwagę zwraca się na uzupełnianie programu produkcji i wprowadzanie nowych technologii niż na ulepszanie dotychczasowych struktur i procesów. Przedsiębiorstwa z dobrą sytuacją ekonomiczną chętniej zatrudniają wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz dbają o ich rozwój [K.E. Knight, 1967]. W przedsiębiorstwach o złej sytuacji ekonomicznej innowacje są rzadsze (ponieważ wprowadzenie nowych produktów i procesów jest kosztowne i ryzykowne) i koncentrują się przede wszystkim na obniżce kosztów [M. Greiling, 1998].

Podobne zależności między luzem organizacyjnym (rozumianym jako czas) a innowacyjnością przedsiębiorstwa stwierdza R.A. Webber: *Brak czasu kierowników jest istotną przeszkodą dla umiejętności korzystania z okazji. Część problemu polega na tym (zwłaszcza w małych firmach), że kierownicy są bardzo pochłonięci działalnością w dniu dzisiejszym i nie mogą zająć się twórczością dla jutra. Jeśli brakuje czasu, nikt nie może zająć się losowym poszukiwaniem rozwiązań problemów, które nawet mogą być niedostrzegane* [R.A. Webber, 1996, s. 490].

Dzięki luzowi organizacyjnemu organizacja jest więc w stanie dostarczyć swoim członkom zasoby materialne i osobowe niezbędne do realizowania innowacji i uczenia się. Im większa jest organizacyjna nadwyżka, tym mniejsze jest ryzyko pogorszenia funkcjonowania systemu społecznego nawet w sytuacji niepowodzenia - „...*,biedny” system nie może się uczyć, ponieważ dla swojej czystej reprodukcji musi zaangażować wszystkie zasoby – podczas myślenia zginąłby z „głodu”*. [...] *Bogactwo i zdolność uczenia się [...] są więc ze sobą powiązane. Im większa nadwyżka, tym większe możliwości uczenia się ...* [K. Türk, 1989, s. 101].

R.W. Griffin [1996] pisząc o dostępności zasobów, odmiennie od autorów cytowanych powyżej, podkreśla, że cała strategia innowacyjna wymaga środków finansowych, czasu i energii. Nawet wybitnie innowacyjne organizacje mogą nie rozwinąć lub nie uruchomić wszystkich produktów lub usług, które wymyślą ich pracownicy i muszą przez to dokonywać wyboru, w które innowacje zainwestować posiadane środki. Wszelkie decyzje innowacyjne, związane są bowiem z określonymi nakładami inwestycyjnymi, z ich efektywnością, zamrożeniem, okresem zwrotu. Skłonność przedsiębiorstwa do innowacji będzie zależała od wysokości tych nakładów, efektywności i szybkości ich zwrotu oraz dostępności środków.

Interesującego rozróżnienia na luz organizacyjny konieczny dla zachowania równowagi systemu i zbędny luz organizacyjny, który nie jest konieczny z punktu widzenia utrzymania systemu w równowadze, dokonuje P.H. Weidemann [1984]. Luz organizacyjny konieczny dla zachowania równowagi systemu i jego wpływ na innowacyjność opisano powyżej. W przeciwieństwie do tego, zbędny luz organizacyjny, który nie jest konieczny z punktu widzenia utrzymania systemu i który powstaje w sposób niezamierzony lub zamierzony, ma z punktu widzenia innowacyjności działanie negatywne. Zamierzony, zbędny (niekonieczny) luz organizacyjny pojawia się np. wtedy, gdy realizatorzy planów maksymalizują zasoby i ograniczają wielkość zadań, aby osiągnąć swoje cele, które konkurują z celami o charakterze innowacyjnym [M. Greiling, 1998]. Niezamierzony, zbędny

luz organizacyjny występuje w sytuacji, kiedy w organizacji istnieje ukryty luz organizacyjny, który nie służy rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa i który nie jest dostrzegany przez członków organizacji.

Wyróżnienie zbędnego (niekoniecznego) luzu organizacyjnego wskazuje na to, iż sama obecność luzu organizacyjnego nie jest warunkiem wystarczającym do zaistnienia innowacji. Według T. Behrendsa [2001] nadwyżka organizacyjna bez napięcia wywołanego zmianami otoczenia lub wewnętrznymi sprzecznościami oraz bez luźnych sprzężeń oznaczających autonomię i tolerowanie błędów⁵⁸ będzie w przypadku niepowodzeń organizacji prowadzić prędzej do wykorzystania istniejących zasobów w ramach dotychczasowych teorii działania niż do innowacji.

To że sam luz organizacyjny nie wystarcza, zauważa również R.A. Webber [1996]. W chwili kiedy członkowie organizacji nie dostrzegają potrzeby innowacji, kierownictwo musi na nią wskazać. W przeciwnym razie pojawia się marnotrawstwo, a zbyt wielka liczba ludzi i zbyt duże zasoby podważają samą twórczość. Podobnie, według A.H. Jasińskiego [1992] przedsiębiorstwa powinny znajdować się w takiej sytuacji, aby z jednej strony towarzyszyła im realna groźba upadłości, wymuszająca ich aktywność innowacyjną, przy czym nie chodzi o brak zasobów finansowych (te są bowiem potrzebne dla innowacji), lecz przede wszystkim o rzeczywiste zagrożenie wypadnięcia z rynku.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że chcąc sprzyjać innowacjom należy nie tylko zapewnić luz organizacyjny, którego ilość zależy od dynamiki i złożoności otoczenia oraz istniejącej struktury organizacyjnej i struktury komunikowania się [M. Greiling, 1998], lecz ograniczać również zbędny luz organizacyjny na rzecz luzu organizacyjnego koniecznego dla zachowania równowagi systemu (innowacyjności). Sprzyjać temu ma partycypacyjny styl kierowania, delegowanie uprawnień, swobodna informacja i komunikacja, niski stopień specjalizacji [M. Greiling, 1998] lub powiązanie luzu organizacyjnego z napięciem (wywołanym zmianami otoczenia lub wewnętrznymi sprzecznościami) oraz luźnymi sprzężeniami [T. Behrends, 2001].

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H1* brzmi:

Im lepsza jest sytuacja ekonomiczna danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

⁵⁸ Zwraca to uwagę na wartości kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności.

3.6.2. Finansowanie

Przedstawione we wcześniejszym rozdziale rozważania zwróciły uwagę na m.in. finansowe aspekty innowacyjności przedsiębiorstw. Należą do nich:

- dostateczna ilość środków pieniężnych,
- specyfika prac badawczo-rozwojowych,
- ryzyko związane z działalnością badawczo-rozwojową.

Konieczność posiadania dostatecznych środków pieniężnych wynika z zależności między cyklem rozwojowym a cyklem życia produktu [A.H. Jasiński, 1992]. W ramach procesu innowacyjnego ma się bowiem do czynienia z kosztami, które początkowo wykazują nawet tendencję rosnącą (fazy cyklu rozwojowego), a dopiero potem pojawiają się dochody, również wykazujące stopniowy wzrost, a później spadek (fazy cyklu życiowego).

Poza wymienionymi powyżej kosztami działalności innowacyjnej należy zwrócić uwagę na inne cechy prac badawczo-rozwojowych, które istotne są z punktu widzenia ich finansowania [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985]:

- jednostkowość, oryginalność, indywidualność, nieporównywalność prac badawczo-rozwojowych,
- oryginalność, niepowtarzalność, długotrwałość oraz możliwość ustalenia terminu realizacji tylko z pewnym prawdopodobieństwem,
- możliwość ustalenia nakładów tylko w pewnym przybliżeniu, kosztowność, nierównomierność w różnych etapach, długotrwałość zamrożenia,
- brak jednoznacznego adresata rezultatu prac badawczo-rozwojowych w momencie ich podejmowania, długotrwałość i stopniowość dochodzenia do pełnego efektu oraz możliwość pogorszenia wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa,
- długi okres zwrotu poniesionych nakładów, przy czym zwrot może mieć charakter pośredni (efekty ekonomiczne mogą pochodzić z wielu wyrobów).

Innym ważnym zjawiskiem występującym przy prowadzeniu działalności badawczo-rozwojowej jest ryzyko. Występuje ono w dziedzinie nakładów, wyników, czynnika czasu oraz w dziedzinie warunków wdrażania wyników prac badawczo-rozwojowych. Stopień ryzyka zależy np. od długości prac badawczo-rozwojowych oraz od stadium realizacji procesów innowacyjnych. Negatywne skutki ryzyka mogą ujawnić się w postaci trudności w finansowaniu nie przewidzianych w planie nakładów na prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe, braku możliwości zwrotu nakładów poniesionych na prace nieudane, przejściowego obniżenia się funduszu rozwoju i funduszy premialnych zależnych od

kształtowania się podstawowych mierników działalności przedsiębiorstwa [M. Oseka, J. Wipijewski, 1985].

W związku z niezbędnymi wydatkami inwestycyjnymi oraz opisanym powyżej ryzykiem może pojawić się konieczność ich sfinansowania. Wymóg zgromadzenia odpowiedniego kapitału z jednej strony, a ograniczone możliwości inwestycyjne przedsiębiorstwa z drugiej zmuszają do określenia potencjalnych źródeł pozyskania kapitału inwestycyjnego. Źródła te dzieli się zazwyczaj na własne i obce [Z. Wilimowska, M. Wilimowski, 2001]:

- kapitał własny stanowi wydzielona część środków finansowych właściciela lub właścicieli biznesu, którą zdecydowali się oni przeznaczyć na kapitał własny tworzonego biznesu. Kapitał własny może być powiększany przez zatrzymywanie zysków lub przez pozyskanie dodatkowego kapitału od dotychczasowych bądź nowych właścicieli (wkłady właścicieli - aporty np. w postaci nieruchomości lub samochodów, poszerzenie grona współwłaścicieli, sprzedaż udziałów wspólnikom, emisja i sprzedaż nowych akcji);
- źródłem kapitału obcego są najczęściej długoterminowe kredyty bankowe, pożyczki udzielane przez instytucje finansowe, emisja i sprzedaż obligacji przedsiębiorstwa, kredyty od głównych dostawców urządzeń czy wykonawców robót inwestycyjnych.

Opisując sposoby finansowania procesu innowacyjnego M. Greiling [1998] wskazuje na szczególne znaczenie kapitału własnego. Jego znaczny udział tłumaczony jest trudnym do oszacowania ryzykiem związanym z inwestycjami w środki produkcji i wprowadzania produktu na rynek. Korzystanie z kapitału własnego podwyższa ponadto niezależność małych i średnich przedsiębiorstw. Rola kapitału obcego jest z kolei większa w przypadku inwestycji w innowacje, które przeszły już pomysłne próby. Autor zaznacza przy tym, że wysoki poziom kapitału własnego nie jest warunkiem wystarczającym innowacyjności, ponieważ może być to oznaka obawy przed podejmowaniem ryzyka lub konserwatywnego nastawienia.

Problemy związane z finansowaniem uzależnione są również od charakteru przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa (w przeciwieństwie do dużych) mogą mieć bowiem trudności w przyciągnięciu kapitału (w szczególności kapitału ryzyka) oraz nie mogą podjąć nieproporcjonalnie dużego ryzyka finansowego, ani rozłożyć go na portfolio projektów [M. Greiling, 1998], [K. Poznańska, 1998]. Możliwość pozyskania kapitału obcego zależy ponadto zarówno od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa lub dotychczasowej struktury kapitału, jak i kwalifikacji kadry kierowniczej, której umiejętności decydują o powodzeniu w poszukiwaniu nowych środków.

K. Poznańska [1998] przyjmuje założenie, że innowacyjność przedsiębiorstwa jest funkcją potencjału innowacyjnego oraz oporu wobec innowacji. Potencjał innowacyjny rozumiany jako zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji określony jest m.in. przez potencjał finansowy⁵⁹ (własne środki oraz środki oferowane przez instytucje finansowe i pozafinansowe działające w regionie). Na potencjał finansowy może wpływać państwo przez:

- zmniejszanie obciążeń podatkowych (np. zwolnienia od opodatkowania, odliczenia inwestycyjne, odpisy amortyzacyjne, obniżenie stawki podatkowej),
- partycypację w tworzeniu spółek venture capital,
- przyznawanie dotacji i subwencji na przedsięwzięcia innowacyjne,
- gwarancje kredytowe i preferencyjne kredyty.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że chcąc sprzyjać innowacjom należy zapewnić odpowiednie finansowanie działalności z kapitałów własnych i obcych. Nie bez znaczenia jest również polityka innowacyjna państwa wpływająca na wzrost potencjału finansowego⁶⁰.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza H2 brzmi:

Im więcej jest źródeł finansowania działalności innowacyjnej danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.3. Współpracownicy

Jednym z najczęściej cytowanych czynników wpływających na innowacyjność są współpracownicy – na ich znaczenie wskazują m.in. M. Osęka i J. Wipijewski [1985], P.F. Drucker [1992], M. Greiling [1998] lub K. Poznańska [1998]. Pracownicy realizują różnorodne zadania w ramach procesu innowacyjnego i od ich indywidualnego potencjału innowacyjnego zależy powodzenie lub porażka generowanych i wdrażanych innowacji. Uzasadnia to stwierdzenie, że jednym z najważniejszych zadań kierownictwa jest sprzyjanie rozwojowi potencjału innowacyjnego u pracowników. Wpływ pracowników na innowacyjność był przedmiotem wielu badań, co pozwala na wyodrębnienie ich czterech zasadniczych obszarów [M. Greiling, 1998]:

- teorie socjologiczne,
- kreatywność a generowanie innowacji,
- kwalifikacje pracowników a innowacje i innowacyjność,

⁵⁹ Autorka wyróżnia ponadto potencjał ludzki, rzeczowy, wiedze techniczną i informacje rynkowe.

⁶⁰ Wpływ państwa na innowacyjność przedsiębiorstwa zostanie omówiony szerzej w rozdziale 3.6.4.

- teoria ról a proces innowacyjny.

W ramach teorii socjologicznych uwagę zwraca się m.in. na jednostki porównujące wartości, normy, sposoby zachowań oraz możliwość zaspokojenia potrzeb między grupą, do której należą a innymi grupami. W sytuacji, kiedy czują się one poszkodowane, następuje zmiana, która polega na porzuceniu dotychczasowej grupy i zorientowaniu się na wartości, normy i sposoby zachowań nowej grupy odniesienia. Jednostka, która tego dokonuje dystansując się od obowiązującego porządku, określana jest przez R.K. Mertona [1957] mianem *marginal man* (osoba taka nie czuje się silnie związana z grupą i wykazuje odbiegające od normy zachowanie) i predestynuje do bycia innowatorem [M. Greiling, 1998]⁶¹.

Wpływ na innowacyjność mają również kolektywne wzorce działania, a w szczególności tzw. myślenie grupowe. Według I.L. Janisa [1982] zwarte grupy o wyraźnym korporacyjnym charakterze i przyjacielskich stosunkach między ich członkami mogą zbyt szybko tworzyć jedność sądów i tłumić sądy przeciwstawne. Brak dyskusji opartej na argumentach i pomijanie innych rozwiązań może blokować generowanie innowacji. Jest to tym bardziej prawdopodobne, gdyż jednym z symptomów myślenia grupowego jest stereotypizacja cechująca się tym, że wrogowie i outsiderzy (czyli również i *marginal man*) postrzegani są negatywnie, a dyskusja z nimi wydaje się zbędna. Według H. Steinmanna i G. Schreyögga [1998] myślenie grupowe jest tendencją, a nie prawidłowością - grupy mogą świadomie unikać tego niebezpieczeństwa dzięki wspieraniu osób wyrażających krytykę, opóźnieniu własnej krytyki przez kierowników grup lub powołaniu roli *advocatus diaboli* [I.L. Janis, 1982]⁶².

Ryzyko związane z działalnością innowacyjną zwraca uwagę na inny kolektywny wzorec działania (obok myślenia grupowego) – tzw. przesunięcie ryzyka w grupach. Eksperymentalne badanie grup wykazało, że grupy wybierają bardziej ryzykowne alternatywy niż poszczególne osoby, a tendencję tę nazywa się przesunięciem ryzyka [N. Kogan, M.A. Wallach, 1964]. H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] do najczęściej przytaczanych przyczyn tego zjawiska zaliczają: dyfuzję odpowiedzialności, wyższy poziom informacyjny (grupa dysponuje większą ilością informacji niż jednostka), kierownictwo (osoby mające wpływ na innych przytaczają więcej argumentów za podjęciem ryzyka i z tego powodu

⁶¹ Należy zauważyć, że przejście do nowej grupy odniesienia i związana z tym innowacyjność zakłada otwartość grup, co zależne jest m.in. od kultury organizacyjnej.

⁶² Należy zauważyć, że sposoby postępowania zapobiegające grupowemu myśleniu są zgodne z wartościami otwartej kultury organizacyjnej.

dochodzi do ryzykownych decyzji), ryzyko będące społeczną wartością. Według cytowanych autorów przesunięcie ryzyka obserwuje się wyłącznie w określonych sytuacjach decyzyjnych, a mianowicie takich, w których podjęcie ryzyka ocenia się pozytywnie (np. pionierskie decyzje w przedsiębiorstwie). Podobnego zdania jest R.A. Webber [1996], który stwierdza, że jeśli postawy indywidualne znajdują się po stronie konserwatywnej, to decyzje grupowe są również bardziej konserwatywne. Oznacza to, że pozytywna z punktu widzenia generowania i wdrażania innowacji gotowość do podejmowania ryzyka będzie występować w grupach tylko wtedy, gdy ryzyko będzie uznawane w organizacji wartością.

W tym kontekście zauważyć można, że wartości podzielane przez członków grupy zależą bardziej od kultury organizacyjnej niż samych procesów grupowych. Zależność między otwarciem grup (na nowych członków, odmienne poglądy i podejmowanie ryzyka) a innowacyjnością będzie więc ustalona w ramach pomiaru wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność (rozdział 3.6.13).

Drugi obszar badań dotyczy kreatywności (twórczości) i jej wpływu na generowanie innowacji. Według J. Penca [1999], gdy zmiany są zasadnicze, fundamentalne i głębokie lub gdy dotyczą innowacji, potrzebne są działania twórcze. R.W. Griffin definiuje twórczość jako *... zdolność jednostki do wytwarzania nowych idei lub do nowego spojrzenia na idee już znane* [R.W. Griffin, 1996, s. 652]. Stwierdza on, że organizacja, która chce być innowacyjna, musi mieć twórczych pracowników – twórczość jest więc procesem indywidualnym, a innowacja to działalność organizacji nastawiona na kierowanie i pobudzanie twórczości pracowników lub też wynik tej działalności. Z punktu widzenia psychologii twórczość może być efektem procesu polegającego na kombinowaniu znanych elementów w nową dla danej osoby całość albo efektem (produktem) wyobraźni [M. Greiling, 1998]. C.S. Nosal [2001] proponuje model procesów umysłowych składający się z takich elementów, jak dziedziny treści (reguły twórczości, analogie, heurystyki), dziedziny struktur (logika, metodologia, matematyka), intuicja oraz fantazja, które oddziałując na siebie składają się na rozumowanie.

Zdaniem wielu autorów proces twórczy obejmuje cztery fazy [R.W. Griffin, 1996], [M. Greiling, 1998], [J. Penc, 1999]:

- preparację – zbieranie i klasyfikowanie informacji. Szczególne znaczenie ma tu wykształcenie i formalne szkolenie osoby twórczej, co odbywać się może w ramach rozwoju pracowników w funkcji zapewnienia obsady kadrowej,
- inkubację – mniej wyteżona, świadoma koncentracja. Inkubacji często sprzyjają okresy przerwy w skoncentrowanym racjonalnym myśleniu, co oznacza, że dana osoba powinna

mieć pewien zakres swobody, aby móc tego dokonać (wyraźna jest tu analogia do opisywanego powyżej luzu organizacyjnego sprzyjającego innowacyjności),

- olśnienie – nagłe narodziny pomysłu, nowe spojrzenie na problem,
- weryfikację – sprawdzenie odkrycia.

Zrozumienie procesu twórczego ma na celu stworzenie mechanizmów i warunków, sprzyjających kreatywności (np. przez szkolenia, zapewnienie swobody pracownikom, stwarzanie klimatu twórczości w organizacji⁶³) oraz umożliwia zastosowanie technik aktywizujących twórcze myślenie, jak np. burza mózgów lub synektyka Gordona [J. Penc, 1999].

Twórczość rozumiana jako zdolność jednostki do tworzenia nowych idei zwraca uwagę na twórczych pracowników i źródła ich twórczości. R.W. Griffin [1996] wyróżnia trzy atrybuty twórczych jednostek: wcześniejsze doświadczenia życiowe (np. wychowanie kładące nacisk na twórczość), osobowość oraz zdolności poznawcze (równoczesna zdolność do myślenia analitycznego i syntetycznego). Szerokiego przeglądu twórczych i innowacyjnych cech osobowości dokonał M. Greiling [1998]. Osoby kreatywne cechują się m.in.: zdolnością do myślenia dywergencyjnego (poszukiwaniem rozwiązań w różnych kierunkach), otwartością (kosmopolityzmem), ale i krytycyzmem w stosunku do otoczenia, nonkonformizmem, tolerowaniem złożonych i niejednoznacznych sytuacji oraz potencjalnych niepowodzeń. Według C. Sikorskiego [1999] innowacyjnych pracowników musi charakteryzować silna motywacja wewnętrzna, która wynika z poczucia znaczenia wykonywanej pracy i osobistej odpowiedzialności za jej wyniki oraz z wiedzy na temat aktualnej oceny tych wyników. C. Sikorski zauważa, że aby indywidualna motywacja wewnętrzna pojawiła się muszą być spełnione określone warunki - praca musi charakteryzować się wysokim stopniem trudności, złożoności i ważności, pracownicy muszą mieć szerokie uprawnienia decyzyjne oraz sprzężenie zwrotne informujące o efektach własnej pracy. Ostatecznie wzór proinnowacyjnego pracownika to bardziej chimeryczny *artysta* niż zasłużony w epoce przemysłowej solidny *rzemieślnik*. Musi on posiadać umiejętność świadomego formułowania sprzecznych ze sobą tez (aby odkryć nowe aspekty badanego przedmiotu) oraz odporność na *samousługowe nastawienie* [C. Sikorski, 1999].

Na podstawie powyższych rozważań nakreślić można ogólny profil twórczego pracownika. Należy jednak pamiętać o tym, że kreatywny potencjał członków organizacji

⁶³ Cechy takiego klimatu przedstawiają J.A.F. Stoner i C. Wankel [1996] oraz R.A. Webber [1996]. Są to m.in. dostęp do informacji, współpraca i poparcie, częściowe odizolowanie, nadmiar zasobów, opóźnienie krytyki, zachęcanie do nowych pomysłów, ułatwianie wzajemnych kontaktów, zapewnienie uznania.

(wynikający np. z ich motywacji wewnętrznej) może być aktywowany - na co wskazał C. Sikorski [1999] - tylko w pewnych warunkach. Inną kwestią jest to, że samo wygenerowanie nowego pomysłu, nie musi oznaczać jeszcze jego realizacji.

Ze względu na ograniczoną możliwość pomiaru kreatywności w niniejszej pracy przyjęto założenie, że kreatywność pracowników związana jest z ich kwalifikacjami. Wpływ kwalifikacji pracowników na innowacyjność omówiono poniżej.

Trzeci obszar badań dotyczy relacji między kwalifikacjami pracowników a innowacjami i innowacyjnością. Według J. Berthela [1995] kwalifikacje to ... *całkowity potencjał działania pracownika rozumiany jako: jego predyspozycje, znajomość wykonywanej pracy, uwarunkowane motywacyjnie i powiązane z sytuacją pracy indywidualne cele i oczekiwania, jak i dalsza dyspozycja: przystosowywanie się do innych, uwarunkowanych sytuacją wymagań w pracy* [J. Berthel, 1995, s. 136]. Szerokiego przeglądu badań nad kwalifikacjami pracowników dokonał M. Greiling [1998]. Wprowadzanie innowacji w organizacjach oznacza m.in.:

- odejście od decyzji o charakterze rutynowym i wzrost znaczenia czynności o charakterze nieprogramowalnym – wymagana jest bowiem aktywna reakcja na zmiany,
- delegowanie uprawnień i wzrost odpowiedzialności, które związane są często z innowacjami organizacyjnymi polegającymi np. na odejściu od wysokiego stopnia specjalizacji, wymagają od pracowników wysokich kwalifikacji zawodowych, rozsądku i myślenia systemowego,
- wzrost znaczenia takich umiejętności przełożonych, jak pomoc pracownikom w wykonywaniu pełniejszych i bardziej wymagających zadań, zapewnianie im niezbędnych zasobów, pełnienie roli mentora.

W tym kontekście obok dotychczasowych kwalifikacji zawodowych podkreśla się umiejętności pracowników pozwalające na szybszą i lepszą reakcję na zmiany. Według C. Sikorskiego *[i]mperatyw zmian prowadzi [...] do zupełnie innego sposobu pojmowania fachowości pracowników. Rozpowszechnione w epoce przemysłowej przekonanie, iż warunkiem osiągnięcia powodzenia w pracy zawodowej jest wąskie określenie dziedziny swojej działalności, w której należy się stale doskonalić, było oczywiste na tle teorii roli przypisywanej specjalizacji. [...] W rezygnacji z klasycznego podziału pracy w wielu firmach upatruje się źródeł kreatywności* [C. Sikorski, 1999, s. 144]. Podobnie według H.I. Ansoffa [1976] menedżer przyszłości to połączenie cech specjalisty i generalisty z ciągle rosnącym udziałem cech tego drugiego. H.I. Ansoff określa takiego menedżera przyszłości jako

T-shaped individual – kreska pozioma oznacza kwalifikacje generalisty, a kreska pionowa kwalifikacje specjalisty.

Z powyższymi rozważaniami zgodne jest podane przez R. Dahrendorfa [1956] rozróżnienie na kwalifikacje funkcjonalne i poza-funkcjonalne (*extra-funktionale*). Kwalifikacje funkcjonalne wynikają z technicznych wymagań procesu pracy i jest to elementarna wiedza, której pracownik potrzebuje do realizacji swoich zadań. Kwalifikacje poza-funkcjonalne obejmują więcej niż tylko wiedzę fachową i nie odnoszą się w pierwszym rzędzie do czysto technicznych wymagań procesu pracy, lecz do problemów organizacyjnych i społecznych, do których należą umiejętności dopasowania się do różnych stanowisk pracy i zmiennych wymagań związanych z zadaniami teraz i w przyszłości.

Według M. Greilinga [1998] kwalifikacje poza-funkcjonalne, w przeciwieństwie do kwalifikacji funkcjonalnych, są wykształcane przez całe życie w różnych konkretnych i złożonych sytuacjach. Oznacza to, że mogą być one zdobywane również w organizacji, ale będzie to możliwe dopiero w sprzyjających temu warunkach - np. przy odpowiedniej strukturze organizacyjnej (taylorowska organizacja pracy lub wysoki stopień centralizacji utrudniają podnoszenie kwalifikacji) lub przy współpracy innych członków organizacji (wykształcenie umiejętności kierowania ludźmi, pracy zespołowej, komunikowania się lub rozwiązywania konfliktów wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej).

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wysunąć wniosek, iż chcąc sprzyjać innowacyjności należy zapewnić możliwe wysokie kwalifikacje pracowników składające się zarówno z wiedzy fachowej, jak i ogólnej.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H3* brzmi:

Im wyższe są kwalifikacje pracowników danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

Czwarty obszar badań dotyczy struktury ról występujących w procesie innowacyjnym. Problemy wyłaniające się w poszczególnych fazach działalności innowacyjnej łatwiej jest rozwiązywać w sposób zespołowy, przy czym zespoły te mogą mieć charakter formalny i nieformalny [J. Baruk, 2001]. Skład osobowy takich zespołów nie jest przypadkowy, dlatego wyodrębnione zostały struktury ról niezbędnych do sprawnego ich funkcjonowania.

Według E. Witte'a [1973] w procesie innowacyjnym występują dwie role:

- promotor władzy – osoba wspierająca proces innowacyjny przez swoją pozycję w hierarchii organizacyjnej, posiada możliwość zmuszenia na drodze formalnej do zaakceptowania innowacji,

- promotor wiedzy - osoba wspierająca proces innowacyjny przez swoją wiedzę, do zaakceptowania innowacji może ona użyć konkretnych argumentów.

Do powyższego rozróżnienia ról M. Greiling [1998] dodaje jeszcze rolę promotora procesu, którą wyodrębnili J. Hauschildt i A.K. Chakrabarti [1988]. Jest to osoba posiadająca wiedzę o organizacji i o osobach, których innowacja dotyczy oraz o powiązaniach między subsystemami organizacyjnymi.

Według E.B. Robertsa [1979] rolami w procesie innowacyjnym są:

- generowanie pomysłów – twórca idei nadzorujący jej realizację,
- decydowanie o wyborze pomysłu i dalszym jego rozwijaniu – osoba upowszechniająca ideę w organizacji, zdobywająca dla niej zasoby, podejmująca ryzyko jej realizacji,
- gromadzenie i analizowanie informacji technicznych, rynkowych, produktowych i kosztowych – techniczni, rynkowi i produkcyjni odźwierni gromadzący i przekazujący informacje,
- programowe zarządzanie – osoba stwarzająca administracyjne warunki, koordynująca działania osób w ramach procesu innowacyjnego,
- rola *ojca chrzestnego* – osoba zachęcająca, ułatwiająca i pomagająca przełamywanie pomysłów.

Według M.K. Badawy'ego [1988] efektywność pracy zespołu zadaniowego w procesie innowacyjnym determinują:

- pomysłowość – wychodzenie z ideą nowych produktów i procesów,
- przedsiębiorczość – proponowanie lub *tlóczenie* nowych idei, w celu ich zatwierdzenia,
- umiejętność kierowania projektem – przewodzenie i motywowanie ludzi,
- umiejętność operowania informacjami – zbieranie i rozpowszechnianie informacji,
- wspieranie – zapewnienie rad i poparcia personelowi.

Dziesięć najczęściej wymienianych w literaturze ról podaje [J. Walkowski, 1986]. Są to: rola reprezentanta, przywódcy, łącznika, wychowawcy, kontrolera, rozpowszechniającego, rzecznika, decydenta, dyspozytora i negocjatora.

Każda rola jest istotna dla sprawnego przebiegu procesu innowacyjnego i każda z nich wymaga odmiennego poparcia, mierzenia i systemu nagradzania [J. Baruk, 2001]. Oznacza to nie tylko, że dążenie do jednorodności i podobieństwa strukturalnego zespołu prowadzić może do niskiej efektywności prac badawczo-rozwojowych, ale i zwraca uwagę na konieczność zapewnienia organizacyjnych warunków do pełnienia każdej z wymienionych ról – szczególne znaczenie może mieć tu pluralistyczna otwarta kultura organizacyjna, ale i

systemy zarządzania gwarantujące współgranie poszczególnych ról lub kwalifikacje członków organizacji⁶⁴.

Wszystkie wymienione wyżej role są niezbędne w procesie innowacyjnym, niezależnie od tego czy jest on realizowany przez zespół formalny, czy też nieformalny. Oznacza to, że im więcej z wymaganych ról występować będzie w zespole (lub w przedsiębiorstwie), tym bardziej sprzyja to jego innowacyjności.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H4* brzmi:

Im więcej (niezbędnych w procesie innowacyjnym) ról współpracowników występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.4. Państwo

Wysoki poziom innowacyjności gospodarek zachodnich spowodowany jest przede wszystkim działaniem mechanizmu konkurencji, który niejako sam przez się wymusza innowacyjność⁶⁵. Stymulująca i weryfikująca rola rynku nie jest jednak wystarczająca do osiągnięcia pożądanych długookresowych celów rozwoju innowacji⁶⁶. Interwencjonizm państwowy w postaci umiejętnej i zróżnicowanej - pod względem stosowanych narzędzi ekonomiczno-organizacyjnych - polityki innowacyjnej państwa jest według wielu autorów jednym ze źródeł sukcesów innowacyjnych [S. Kasprzyk, 1980], [A.H. Jasiński, 1992], [W. Popławski, 1995], [A. Pomykalski, 2001]. Państwo, będąc dla organizacji otoczeniem polityczno-prawnym, wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw przez liczne uregulowania prawne, które zorientowane na cele społeczne i gospodarcze (np. ochrona środowiska lub redukcja bezrobocia) mogą również hamować innowacyjność [M. Greiling, 1998]. Należy jednak pamiętać, że poprawnie rozwijane normy ogólne stanowią jedno z głównych narzędzi bezpośredniego oddziaływania państwa. Zakres polityki rządu i jego instrumenty przedstawiono w tabeli 3.2.

⁶⁴ Problematyką tą zajmował się m.in. J. Walkowski [1986], który badał zależności między szczeblem kierowania a rozpiętością ról wykonywanych przez kierownika oraz między kwalifikacjami i umiejętnościami kierowniczymi a częstotliwością oraz rodzajem ról, w jakich występowali bądź powinni występować kierownicy.

⁶⁵ Wpływ rynku na innowacyjność będzie przedmiotem rozdziału 3.6.6.

⁶⁶ Przykłady negatywnych uwarunkowań czy zjawisk związanych z działalnością innowacyjną we współczesnej gospodarce rynkowej wysoko rozwiniętych krajów kapitalistycznych podaje A.H. Jasiński [1992]. Należą do nich m.in.: marnotrawstwo z powodu przedwczesnego często wycofywania przez producentów jeszcze sprawnych wyrobów pod wpływem nadmiernej walki konkurencyjnej, dominacja monopolu ponadnarodowych nie zainteresowanych innowacjami w danym kraju, niesprawiedliwość w systemie kredytowania przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną.

Tabela 3.2

Zakres polityki rządu i jego instrumenty						
Zakres polityki	Instrumenty polityki					
	Pieniężne	Fiskalne	Rynek	Zagraniczne inwestycje	Wkład	Sektorowe
Prawny	Poziom bankowych regulacji	Stopa podatku, subsydia, amortyzacja	Rządowa kontrola importu	Prawo własności	Prawo pracy	Prawo regulujące dostępność ziemi
Administracyjny	Gwarancje pożyczek, warunki kredytowania	Ściągalność podatków	Kontyngenty importowe, taryfy celne, stopa wymiany walut i kontrola	Kontrola transferu zysków, udogodnienia inwestycyjne	Kontrola cen i płac	Licencje przemysłowe, krajowe nastawienie
Bezpośrednio rynkowe działania	Kreacja pieniądza	Rządowe zamówienia	Rządowy import	Rządowe join venture	Rządowe płace	Przedsiębiorstwa państwowe

Źródło: [A. Pomykański, 2001]

Polityka państwa wobec sfery nauki i techniki w wysoko rozwiniętych krajach przeszła ewolucję [A.H. Jasiński, 1992], [J. Tidd, J. Bessant, K. Paritt, 1997]:

- w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych polityka naukowa (edukacja, badania akademickie, badania w laboratoriach rządowych) i polityka przemysłowa (B+R, restrukturyzacja, edukacja techniczna i szkolenia) nie były skoordynowane, kładziono nacisk na wielkie firmy i tworzenie tzw. okrętów flagowych;
- w połowie lat siedemdziesiątych nastąpiła fuzja polityki naukowej i przemysłowej (granty na innowacje, wspólne badania instytutów nad nowymi produktami, rządowe zakupy stymulujące innowacje) oraz wzrost koordynacji międzyresortowej, zaczęto również kłaść nacisk na małe przedsiębiorstwa;
- w połowie lat osiemdziesiątych pojawiła się *strategiczna polityka innowacyjna* polegająca na rosnącym nacisku na politykę naukową, popieraniu - w obszarze polityki przemysłowej – wybranych technologii rodzajowych i produktów wysokiej techniki oraz współpracy międzynarodowej, kładziono nacisk na nowe firmy oparte na nowej technice oraz na współpracę między przedsiębiorstwami, typowe stały się przedsięwzięcia międzyresortowe;
- w połowie lat dziewięćdziesiątych w obszarze polityki naukowej pojawiła się koordynacja działań proinnowacyjnych różnych resortów oraz komercjalizacja nauki i wyników badań, wzrosła rola kształcenia ustawicznego, pojawiła się również regionalna polityka innowacyjna. W obszarze polityki przemysłowej nastąpił rozwój oparty na

ponadnarodowych strukturach, współpraca z instytucjami finansowymi zapewniającymi kredyty i gwarancje dla firm innowacyjnych. W przypadku polityki przedsiębiorstw powstał globalny rynek z ponadnarodowymi firmami, małe i średnie firmy zaczęły tworzyć alianse strategiczne, podjęto się analizy i modyfikacji regulacji prawnych mających na celu zwiększenie innowacyjności gospodarki.

Mimo przedstawionej powyżej ewolucji polityki państwa należy zwrócić uwagę na znaczące różnice w pojmowaniu polityki innowacyjnej w różnych krajach i mieszanie trzech podstawowych modeli organizacyjnych polityki innowacyjnej (modelu pluralistycznego, centralistycznego i koordynacyjnego) [A. Pomykański, 2001]. Oznacza to również, że nie istnieje idealna polityka innowacyjna, co wynika z różnej roli państwa i rynku w poszczególnych państwach, odmiennym charakterem branż, ograniczeniami organizacyjnymi.

Analiza wpływu działań państwa na innowacyjność przedsiębiorstwa obejmuje u wielu autorów omówienie struktury wydatków państwa na badania i rozwój [A.H. Jasiński, 1992], [K. Moszkowicz, 2001], [A. Pomykański, 2001], [K. Szatkowski, 2001]. Należy jednak pamiętać, że dla osiągnięcia efektu sprzężenia między nakładami na badania naukowe a wzrostem gospodarczym czy innowacyjnością przedsiębiorstw wymagany jest odpowiedni wpływ państwa, który wykracza poza wymienione nakłady i wzmacnia proinnowacyjne postawy szeregiem innych dostępnych instrumentów.

A.H. Jasiński [1992] proponuje podejście do analizy polityki innowacyjnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa, co uzasadnia on tym, że innowacje techniczne powstają właśnie w przedsiębiorstwach, a przedsiębiorstwo innowacyjne potrzebuje przede wszystkim: wiedzy technicznej, informacji rynkowej, środków finansowych i wykwalifikowanej kadry kierowniczej.

Wiedza techniczna dopływa do przedsiębiorstwa z czterech źródeł [A.H. Jasiński, 1992]:

- z placówek naukowych (w tym szkolnictwa wyższego) – *know how*, projekty nowych wyrobów i technologii,
- z innych przedsiębiorstw – krajowe licencje techniczne,
- ze szkół wyższych – absolwenci i przeszkolony personel,
- z literatury fachowej.

Na tej podstawie rząd, chcąc zapewnić dopływ wiedzy technicznej do przedsiębiorstw, powinien wzmacniać wzajemne powiązania między przemysłem a sferą badawczo-rozwojową. Polega to na tworzeniu m.in.: przemysłowych biur łącznikowych w ośrodkach

akademickich, parków naukowych (dla skrócenia czasu między uzyskaniem wyników badań akademickich a ich wdrożeniem do produkcji), ośrodków transferu techniki udostępniających przedsiębiorstwom, zwłaszcza małym, wiedzę i wyposażenie uniwersytetów⁶⁷

Przepływ licencji między przedsiębiorstwami może być ułatwiony przez działania państwa polegające na kreowaniu wśród wytwórców świadomości korzyści z zastosowania licencji technicznych, popieraniu rozwoju usług, które wspomagałyby zwłaszcza poszukiwanie odpowiedniej licencji, pomocy w optymalnym wykorzystaniu licencji (np. przez zapewnienie środków finansowych)⁶⁸.

Informacja rynkowa potrzebna jest zarówno przy inicjowaniu i realizacji procesu innowacyjnego (odpowiedź na pytanie, w jakich kierunkach i jak prowadzić prace nad nowymi wyrobami i technologiami), jak i przy wprowadzaniu nowości na rynek (odpowiedź na pytanie, w jaki sposób sterować sprzedażą nowej produkcji). Według A.H. Jasińskiego [1992] producent-innowator powinien dysponować danymi z systemu informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej. Informacje rynkową można podzielić na cztery bloki. Pierwszy to informacje na temat potrzeb społecznych: aktualny stan i przewidywalne zmiany popytu konsumentów, rodzące się potrzeby konsumentów, ich wymagania jakościowe wobec sprzedawanych produktów oraz zamierzenia inwestycyjne przedsiębiorstw. Drugi blok to informacje o rodzących się pomysłach (projektach) nowych wyrobów i technologii u odbiorców, dostawców, pośredników, konkurentów oraz w placówkach badawczo-rozwojowych. Trzeci blok obejmuje informacje o nowościach wprowadzanych przez inne przedsiębiorstwa. Czwarty blok to informacje o możliwościach dotyczących zaopatrzenia danego przedsiębiorstwa w środki produkcji oraz eksportu wyrobów danego producenta.

Zaprezentowane powyżej informacje musi w większości dostarczyć system informacji rynkowej przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że państwo nie może pomóc, w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom, dostarczając chociaż część tych informacji w postaci statystyk urzędowych, informacji oferowanych przez Izbę Gospodarczą lub dofinansowując organizację targów albo uczestnictwo w nich.

Środki finansowe na innowacje to trzeci niezbędny rodzaj dopływów. Mogą pochodzić one z różnych źródeł, o czym mowa była w rozdziale 3.6.2. stwierdzono tym, że na potencjał finansowy może wpływać państwo przez: zmniejszanie obciążeń podatkowych, partycypację w tworzeniu spółek venture capital, przyznawanie dotacji (np. na prace badawczo-rozwojowe

⁶⁷ Przykład Ośrodka Transferu Techniki w Sussex (Sussex Technology Transfer Centre) prezentuje A.H. Jasiński [1992].

⁶⁸ Przykład Brytyjskiej Grupy Technologicznej (British Technology Group) prezentuje A.H. Jasiński [1992].

w instytucjach zewnętrznych) i subwencji, gwarancje kredytowe i preferencyjne kredyty. A.H. Jasiński [1992] podaje ponadto przykład rozwiązania stosowanego w Wielkiej Brytanii w postaci stworzonego przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu funduszu dotowania transferu techniki – tzw. Usługi Doradztwa Przemysłowego. Fundusz ten zajmuje się udzielaniem przedsiębiorstwom bezpłatnych konsultacji w zakresie problemów wytwarzania (wzrostu wydajności, poprawy jakości produkcji). Innym rozwiązaniem są państwowe fundusze nagród dla małych firm za osiągnięcia w dziedzinie badań i techniki lub granty na ograniczony okres dla firm, które zatrudniają młodych absolwentów studiów wyższych z zamiarem promowania transferu techniki z uczelni do przemysłu.

Wykwalifikowana kadra kierownicza to czwarty rodzaj dopływu, który może być stymulowany przez przedsięwzięcia państwa związane ze szkolnictwem i obejmujące szkolnictwo ogólne, uniwersytety, przygotowanie techniczne, programy stypendialne, kształcenie ciągłe oraz doksztalcenie. Ciekawym rozwiązaniem zapewnienia wykwalifikowanej kadry kierowniczej są działania prowadzone przez *biuro matrymonialne* Agencji Przedsiębiorczości w Londynie [A.H. Jasiński, 1992]. Polegają one na podejmowaniu prób znalezienia odpowiednich następców przechodzących na emeryturę dyrektorów małych firm oraz spożytkowaniu umiejętności świeżo emerytowanych lub zwolnionych z pracy menedżerów do wsparcia małych przedsiębiorstw w formie zatrudnienia np. na pół etatu.

A.H. Jasiński [1992] stwierdza, że rzadko przedsiębiorstwa posiadają wszystkie wymienione rodzaje zasobów w wystarczającym stopniu, co oznacza, iż rząd (państwo) ma do odegrania wielce pozytywną rolę w oddziaływaniu na wspomniane dopływy. Tak więc stwierdzić można, że działania państwa zorientowane na przekazywanie wiedzy technicznej i informacji rynkowej przedsiębiorstwom, udostępnianie środków finansowych oraz zapewnienie wykwalifikowanej kadry kierowniczej sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstwa.

Odmienne stanowisko co do wpływu państwa na innowacyjność przyjmuje M. Greiling [1998]. Opierając się na badaniach empirycznych przeprowadzonych przez *Frauenhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung* podaje on dziesięć obszarów polityki państwa mogących wpływać negatywnie na innowacyjność przedsiębiorstwa. Należą do nich: ustawy związane z ochroną środowiska, (niewłaściwe) wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw, przepisy BHP, prawo pracy i współudział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem, normy i standardy, (źle prowadzona) polityka patentowa i licencyjna, zamówienia publiczne, biurokracja administracji państwowej, zła

polityka technologiczna, cła i opłaty. Ostatecznie oznacza to, że im mniej negatywnych czynników istnieje ze strony państwa, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, że podobnie jak same nakłady na badania naukowe nie gwarantują wzrostu gospodarczego lub innowacyjności przedsiębiorstw, tak i same instrumenty polityki innowacyjnej państwa nie są gwarancją pojawienia się innowacji. Wszystkie te narzędzia muszą być bowiem współgrać z wieloma innymi czynnikami, do których należy np. wielkość organizacji (inne bowiem będą potrzeby małych i dużych przedsiębiorstw), forma rynku lub aktualna sytuacja ekonomiczna.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H5* brzmi:

Im bardziej państwo wspiera działalność innowacyjną przedsiębiorstwa, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

3.6.5. Styl kierowania

Wpływ stylu kierowania na innowacyjność przedsiębiorstwa podkreślają m.in. R.A. Webber [1996], M. Greiling [1998], P. Trott [1998], D. Gebert [1987], D. Gebert, S. Boerner i S. Rudolf [1998]. Jeśli kierowanie zostanie zdefiniowane jako ... *specyficzny proces określonego (asymetrycznego i bezpośredniego) wpływu, który charakteryzuje się (świadomą) próbą oddziaływania w celu osiągnięcia funkcji ważnych dla systemu* [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 405], to przywództwo może być rozumiane albo jako proces oddziaływania (pomyślne oddziaływanie warunkuje tu skomplikowany splot sił) albo jako związek różnych stylów kierowania i zachowania się podwładnych. Ten drugi kierunek badawczy opiera się na założeniu, że zachowanie kierownicze jest podstawową determinantą określającą postawy podwładnych wobec organizacji [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. R. Wunderer i W. Grunwald [1980] definiują styl kierowania (formę kierowania) jako ... *trwale i w odniesieniu do określonych sytuacji spójne zachowanie kierownicze przełożonego w stosunku do podwładnych* [R. Wunderer, W. Grunwald, 1980, s. 221]⁶⁹.

Obszernej prezentacji występujących w literaturze stylów kierowania dokonali np. R. Wunderer i W. Grunwald [1980] lub H. Steinmann i G. Schreyögg [1998]. W literaturze omawiającej wpływ stylu kierowania na procesy innowacyjne podkreśla się jednak głównie znaczenie partycypacyjnego stylu kierowania [R.A. Webber, 1996], [M. Greiling, 1998]. Partycypacyjny styl kierowania nawiązuje do klasycznej typologii stylów kierowania zaproponowanej przez K. Lewina, R. Lippitta i R. White'a [1939], którzy wyróżnili

autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący (*laissez-fair*) styl kierowania. W ramach autokratycznego stylu kierowania przełożony określa cele, zadania i metody pracy podwładnych, co nie pozwala im na samodzielne decydowanie i wykazywanie inicjatywy. Kierownik zmienia zakresy obowiązków bez konsultacji z pracownikami, a podczas oceny nie ujawnia kryteriów, według których jej dokonuje. Demokratyczny styl kierowania zachęca podwładnych do podawania celów, zadań i metod pracy dyskusji i umożliwia ich udział w podejmowaniu decyzji. Podczas oceny pracowników, kryteria oceny są jawne. W nieingerującym (*laissez-fair*) stylu kierowania przełożony odgrywa przyjazną, ale pasywną rolę i daje swoim podwładnym pełną swobodę. Odpowiada na pytania udzielając wszystkich informacji bez doradzania. Przełożony unika również oceniania swoich podwładnych.

Typologia K. Lewina, R. Lippitta i R. White'a [1939], którą krytykowano m.in. za jej idealizm i dychotomiczny charakter [R. Wunderer, W. Grunwald, 1980], znajduje swoje odzwierciedlenie w jednowymiarowej koncepcji stylów kierowania zaproponowanej przez R. Tannenbauma i W.H. Schmidta [1974] - prezentują oni kontinuum (7 stopni) zachowania kierowniczego, w którym podstawą jest udział w procesie decyzyjnym.

Badania K. Lewina, R. Lippitta i R. White'a [1939] wykazały, że w grupach kierowanych demokratycznie zaobserwowano większą stabilność, jakość i oryginalność w pracy niż w grupach kierowanych autokratycznie, w których większa wydajność występowała tylko podczas obecności kierownika. W przypadku wdrażania innowacji uważa się, że w organizacjach o demokratycznym stylu kierowania innowacje trafiają na mniejszy opór ze strony pracowników. Tłumaczy się to uczestnictwem członków organizacji w procesie opracowywania innowacji [H. Kasper, 1980]. J.R.P. French, J. Israel i D. Aas [1969] pokazali, że partycypacja w decyzjach tylko wtedy będzie innowacyjna i wywoła zadowolenie, gdy decyzje są ważne dla pracy, treść decyzji pozostaje w widocznym związku z wydajnością pracy, udział uznaje się za uprawniony, a partycypacja nie powoduje niechęci do techniki współdecydowania jako instrumentu manipulacji.

Zaprezentowane powyżej badania pozwalają sądzić, że wyższy stopień partycypacji sprzyja wyższej innowacyjności przedsiębiorstwa. Do nieco odmiennych wniosków dochodzi R.A. Webber [1996]. Piszac o uczestnictwie podwładnych w innowacji (wprowadzaniu zmian) stwierdza on, że większość skutecznych wdrożeń innowacji występuje wtedy, gdy kierownictwo dzieli się uprawnieniami decyzyjnymi w rozwiązywaniu problemu (zamiast

⁶⁹ Według cytowanych Autorów stosunek między stylem kierowania i zachowaniem kierowniczym odpowiada stosunkowi między pojęciem teoretycznym a pojęciem opartym na obserwacji (*Beobachtungsbegriff*): Na podstawie powtarzalnych obserwacji wzorców zachowań przełożonego stwierdzany jest styl kierowania.

jednostronnie narzucić zmiany przez władzę albo całkowicie pozostawić decyzję podwładnym). Kierownik powinien więc zachować sobie władzę inicjowania zmian (akceptowanych lub nie) i jeśli działając jako agent zmiany, doprowadzi do powszechnej zgody co do celów organizacji, jej podstawowych problemów i przyczyn, może delegować uprawnienia. Uczestnictwo podwładnych w formułowaniu zmian ułatwia ich wdrożenie, ale nie likwiduje całkowicie oporu wobec zmian. Według R.A. Webbera właściwie przeprowadzone uczestnictwo opiera się na otwartej dyskusji i wykształca u członków organizacji jej pragnienie - wspólny pogląd, że zmiana jest pożądana.

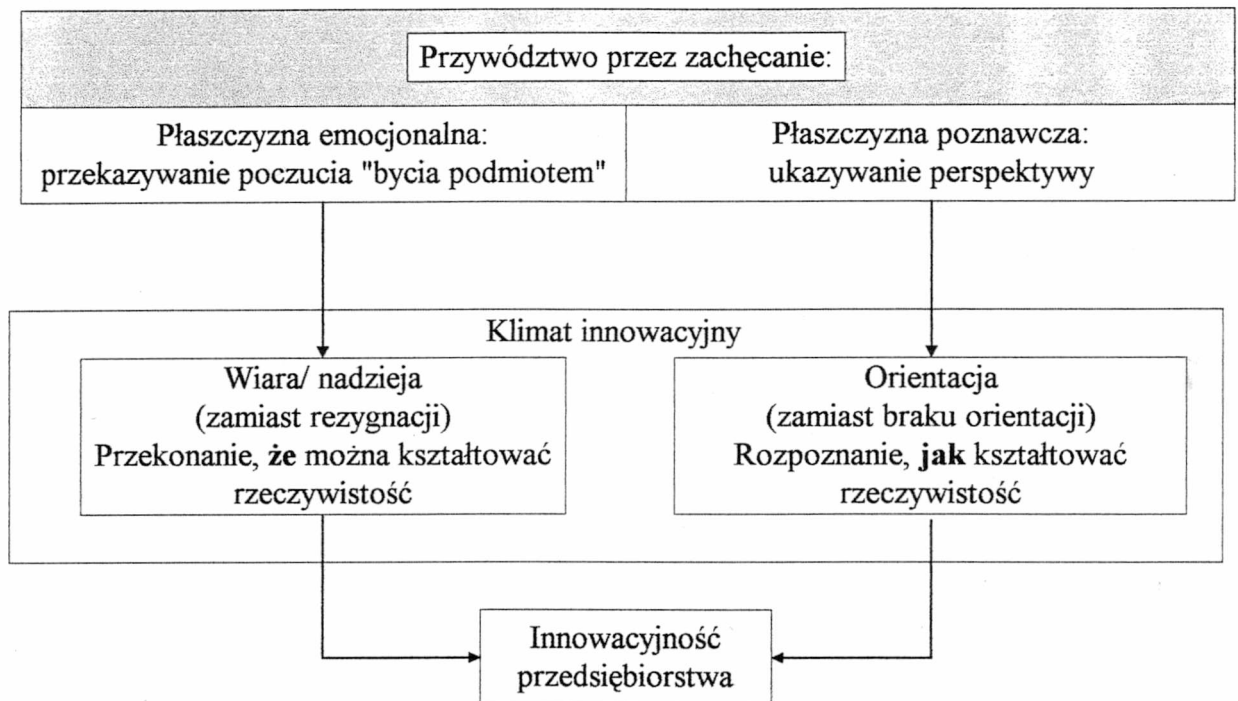
W odróżnieniu od np. M. Greilinga [1998], R.A. Webber [1996] stwierdza, że uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji innowacyjnych ma również swoje niebezpieczeństwa. Zadowoleni z obecnego stanu rzeczy podwładni, których praca do tej pory była oceniana pozytywnie mogą niechętnie odnosić się do zmiany wynikającej z potrzeby nie dostrzeżonej przez nich. W sytuacji takiej kierownik musi albo jednostronnie narzucić zmianę albo pogodzić się z decyzją podwładnych o odrzuceniu zmiany. Oznaczać to, że wzrost partycypacji może mieć i znaczenie negatywne, kiedy podwładni nie chcą żadnych zmian, a to powoduje, że dokonywanie innowacji (a nie dążenie do zachowania status quo) musi być centralną wartością podzielaną przez członków organizacji.

Powodzenie partycypacyjnego stylu kierowania jest więc uzależnione od występujących w organizacji wartości. M. Greiling [1998] wskazuje również inne czynniki kontekstowe, które decydują o wyborze i powodzeniu partycypacyjnego stylu kierowania, a do których zaliczyć można typ wykonywanych zadań oraz charakter otoczenia, strukturę organizacyjną, kwalifikacje i cechy pracowników.

Interesująca propozycję stylu kierowania sprzyjającego innowacyjności przedsiębiorstwa pod postacią przywództwa przez zachęcanie podają D. Gebert, S. Boerner i S. Rudolf [1998] – rys. 3.2.

Przywództwo przez zachęcanie ma płaszczyznę o charakterze emocjonalnym i poznawczym. Według cytowanych Autorów przywództwo przez zachęcanie wpływa na klimat innowacyjny. Zmienna *klimat innowacyjny* ma również płaszczyznę emocjonalną (wiara i nadzieja zamiast rezygnacji) i płaszczyznę poznawczą (orientacja zamiast braku orientacji). *Wiara i nadzieja* wyrażają się w poczuciu pracowników tym, że zmiany są możliwe, a więc rzeczywistość daje się kształtować. *Orientacja* dotyczy zaś na płaszczyźnie poznawczej pytania, czy ktoś rozpoznaje, *jak* daną rzecz można ukształtować w inny sposób. Oznacza to, że innowacyjność zależy od dwóch kategorii: wiary i orientacji. W pierwszym przypadku, kiedy pracownik wie, co można byłoby konkretnie zrobić, aby zmienić

rzeczywistość, ale czuje się mniej lub bardziej bezsilny wobec autokratycznych struktur (lub innych czynników hamujących jego działanie), inicjatywy zmian nie będą się pojawiać. Odwrotnie w drugim przypadku, nie wystarczy, że pracownik, uwzględniając swoje prawa, ma wrażenie, że dysponuje wystarczającym potencjałem wpływu, jeśli jednocześnie nie wie, do realizacji których działań powinien go wykorzystać. W ten sposób D. Gebert, S. Boerner i S. Rudolf [1998] stwierdzają, że wraz z przekazywaniem wiary i orientacji bardziej prawdopodobne stają się działania innowacyjne pracownika.



Rys. 3.2. Przywództwo przez zachęcanie a innowacyjność
[D. Gebert, S. Boerner, S. Rudolf, 1998]

Aby pogłębiać wiarę i orientację, należy na płaszczyźnie emocjonalnej (w ramach przywództwa) przez zachęcanie przekazywać pracownikowi, że jest on podmiotem własnych działań, a nie jedynie wykonawcą lub przedmiotem niepodważalnych praw i zdarzeń. Jeśli pracownik tego doświadcza, zyskuje on wiarę w zasadnicze możliwości kształtowania otaczającego go świata - dysponuje, przynajmniej w pewnych granicach, kontrolą nad sytuacją, która jest oceniana przez niego negatywnie i może stawiać czoła przeciwnościom [S. Boerner, 1994 i 1998]. Zadanie przywództwa przez zachęcanie polega więc na tym, aby umożliwić pracownikowi przeżycie takiego pozytywnego doświadczenia, w którym występuje on jako siła sprawcza. W wyniku tego doświadczenia wzrasta wiara w możliwości działania i kształtowania rzeczywistości szczególnie na płaszczyźnie organizacji. Istotne w tym przypadku może być delegowanie odpowiedzialności na pracowników, zapewnienie im

odpowiedniej swobody w podejmowaniu decyzji, zasada partycypacji lub przywództwa opartego na dialogu [S. Boerner, 1994]: Pracownik musi doświadczyć, że ma wpływ na sposób myślenia i działania swoich przełożonych i nie jest przedmiotem w obliczu obcej samowoli [D. Gebert, 1987]⁷⁰.

Na płaszczyźnie poznawczej należy ukazywać pracownikom perspektywę zmian, nie krępując jednocześnie ich woli i innowacyjnych pomysłów. Polega to na przekazywaniu orientacji w podstawowych kwestiach, które określają na przykład strategię przedsiębiorstwa, jego wizję oraz rolę, jaką odgrywa w nich pojedynczy członek organizacji. Szczególnie w czasach zmian organizacyjnych może się to przyczynić do zlikwidowania niepewności i strachu pracowników, które występują podczas formułowania nowych propozycji. Pracownicy uzyskują informację, że ich innowacyjne idee (np. propozycje ulepszeń) są istotne dla egzystencji przedsiębiorstwa i dowiadują się, jak rozwijać własne propozycje, co jednocześnie wzmacnia ich poczucie samodzielności (*wiarę w możliwość wpływu na rzeczywistość*).

D. Gebert, S. Boerner i S. Rudolf [1998], opierając się na psychologicznym modelu pokonywania zagrożeń R.S. Lazarusa i R. Launiera [1978], zwracają uwagę, że inicjatywę jednostki dotyczącą dokonywania zmian wyprzedzają dwa następujące po sobie, procesy oceny. W kroku pierwszym pracownik zadaje pytanie, jak bardzo rzeczywistość *wymaga* zmian. W drugim kroku oceny pyta on, jak duża jest *możliwość* dokonania zmian. W myśl założeń modelu, inicjatywa o charakterze innowacyjnym występuje tylko wtedy, gdy rzeczywistość jest oceniana jednocześnie jako wymagająca zmian oraz jako mogąca tym zmianom ulec [Gebert, 1987]. Przywództwo polegające na zachęcaniu oznacza (odnośnie pierwszej oceny), że należy zachęcać pracownika, aby miał on odwagę kwestionować własne sposoby postępowania. Wyzwolenie innowacyjnych działań wymaga więc wytworzenia najpierw uczucia niezadowolenia, które zostaje w konstruktywny sposób zlikwidowane dzięki wierze i orientacji.

Styl kierowania proponowany przez D. Geberta, S. Boerner i S. Rudolfa [1998] jest zgodny z propozycjami R.A. Webbera [1996], który pisząc o ryzyku innowacji stwierdza, że realizacja własnych celów wymaga samodyscypliny, wytrwałości, wiary w siebie i w to co się robi, a to zaangażowanie nie jest wyłącznie racjonalne, ponieważ wiąże się z ryzykiem osobistymi i organizacyjnym. Niepokój ten wynika z wewnątrz i nie wymaga wzmacniania

⁷⁰ Zastosowanie takiego przywództwa natrafia często na trudności. Przywództwo polegające na zachęcaniu wymaga odważnego kierownictwa i przełożonych o liberalnym charakterze, którzy nie będą postrzegali procesów dialogu i starań pracowników, mających na celu dokonanie zmian, jako zagrożenia.

przez kierownictwo. Kierownictwo powinno więc dodawać odwagi oraz zapewnić ochronę pracy na tych stanowiskach, na których najpotrzebniejsze są niezależność i twórczość. Ludzie twórczy nie lubią, niemniej oczekują nadzoru kierowniczego - chcą współpracujących kierowników, którzy będą im służyć radą w sprawie politycznych implikacji ich pomysłów, a także pomocą i poparciem we wszelkich bitwach niezbędnych do uzyskania potrzebnych zasobów finansowych.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że istotnymi cechami stylu kierowania sprzyjającego innowacjom jest partycypacja, a także w ramach przywództwa przez zachęcanie: delegowanie odpowiedzialności na pracowników i zapewnienie im odpowiedniej swobody w podejmowaniu decyzji, informowanie ich o strategii przedsiębiorstwa, jego wizji oraz roli, jaką w niej odgrywają.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H6* brzmi:

Im większa jest partycypacja pracowników danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.6. Struktura rynku

Opinia, że wysoki poziom innowacyjności gospodarek zachodnich spowodowany jest przede wszystkim działaniem mechanizmu konkurencji, który niejako sam przez się wymusza innowacyjność, uzasadnia analizę wpływu otoczenia konkurencyjnego na innowacyjność przedsiębiorstwa. P. Kotler stwierdza, że przedsiębiorstwo musi poświęcać tyle uwagi swoim konkurentom co klientom: *Przedsiębiorstwo musi nieustannie porównywać swój wyrób, jego cenę i kanały dystrybucji, a także jego promocję ze swoimi najbliższymi konkurentami. W ten sposób może ono poznać, w czym jest lepsze, a w czym od nich gorsze* [P. Kotler, 1994, s. 206]. Oznacza to, że istotnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest ustalenie jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Według A. Pomykalskiego [2001] w tej analizie problemu występują dwa różne podejścia do konkurencji: regulacyjne (uwzględniające całą gospodarkę) oraz marketingowe (wyrażające punkt widzenia przedsiębiorstwa). W przypadku określenia wpływu struktury rynku na innowacyjność przedsiębiorstwa zastosowane zostanie podejście regulacyjne, przy czym *[s]truktura rynku jest opisem zachowań kupujących i sprzedających na tym rynku* [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993, s. 228]. Według cytowanych autorów wyróżnia się trzy podstawowe struktury rynku: konkurencję doskonałą (polipol), monopol i konkurencję niedoskonałą (oligopol i konkurencję monopolistyczną).

Konkurencja doskonała to taki rynek, gdzie zarówno sprzedający, jak i kupujący uznają, że ich decyzje dotyczące kupna i sprzedaży nie wpływają na poziom ceny rynkowej.

Przedsiębiorstwa działające w gałęzi (zbiorze wszystkich przedsiębiorstw wytwarzających ten sam produkt) doskonale konkurencyjnej napotykają na płaską (poziomą) krzywą popytu. Jest to możliwe nie tylko, kiedy rynek składa się z wielu nabywców i wielu sprzedawców, ale kiedy spełnione są jeszcze trzy warunki [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993]. Po *pierwsze* przedsiębiorstwa muszą wytwarzać możliwie jednorodny, standardowy produkt (co uzasadnia prowadzenie analizy całej gałęzi, zamiast wielu analiz różnych jej branż). Po *drugie* klienci muszą dysponować doskonałą informacją, co do cech produktu. Informacja ta pozwala im uznać, że identyczne wyroby różnych przedsiębiorstw są rzeczywiście takie same. Po *trzecie* istnieć musi swoboda wejścia do i wyjścia z gałęzi, co uniemożliwia powstanie zmonopolizacji wśród dotychczasowych producentów.

Skrajnie odwrotnym przypadkiem do konkurencji doskonałej jest (czysty) monopol. Monopolistą jest jedyny (potencjalny) sprzedawca w danej gałęzi, co oznacza, że przedsiębiorstwo i gałąź pokrywają się [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993].

Konkurencja doskonała i czysty monopol to skrajne przypadki struktury rynku. W konkurencji niedoskonałej producent nie może sprzedać po bieżącej cenie tyle, ile chce i musi pogodzić się z tym, że popyt na jego wyroby maleje ze wzrostem ceny, a cena zależy od ilości wytwarzanych i sprzedawanych produktów. W ramach konkurencji niedoskonałej wyróżnić można oligopol i konkurencję monopolistyczną, przy czym przedmiotem dalszych rozważań będzie oligopol. *Oligopol jest gałęzią, w której działa niewielu producentów. Każdy z nich stwierdza, że osiągnięta przez niego cena zależy nie tylko od wielkości jego własnej produkcji, lecz także od konkurentów z tej gałęzi* [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993, s. 268].

Podstawowe zależności między strukturą rynku a innowacyjnością przedsiębiorstwa opisuje J.A. Schumpeter [1939]. W celu skonkretyzowania sposobu działania innowacji przedstawił on ważniejsze formy, w jakich mogą one występować [S. Mikosik, 1993]:

- innowacje bardziej znaczące, a także wiele mniejszych wymaga stworzenia *nowej firmy* albo przebudowy starej,
- każdą znaczniejszą innowację uosabia *nowa firma*, stworzona specjalnie dla tego celu,
- innowacje są z reguły związane z pojawieniem się *nowych ludzi* o otwartych horyzontach.

Powyższe rozumienie powstawania innowacji niesie ze sobą szereg konsekwencji. Pierwszą z nich jest zużycie moralne urządzeń produkcyjnych, co pociąga za sobą koniec egzystencji wielu firm, które nie mogą dotrzymać kroku procesowi innowacyjnemu. Po drugie przedsiębiorca, aby dokonać innowacji, musi pokonać wiele barier, ponieważ on sam i jego innowacje nie są w zgodzie z równowagą systemu, a wtargnięcie innowacji do istniejącego systemu ekonomicznego tworzy mechanizm kreatywnej destrukcji

[J.A. Schumpeter, 1993]. Przy takim rozumieniu generowania innowacji pożądane wydawać się może istnienie w gospodarce wielu niezależnych przedsiębiorców (firm), a to oznacza pozytywny wpływ konkurencji doskonałej na innowacyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki. W. Popławski [1995] stwierdza, że tylko innowacje produktowe mogą prowadzić do powstania nowych przemysłów, ponieważ innowacje procesowe prowadzą przede wszystkim do wzrostu efektywności w istniejących już przemysłach.

Nie oznacza to jednak, że konkurencja doskonała nie sprzyja powstawaniu innowacji procesowych. W sytuacji, kiedy cena jest parametrem dla konkurującego producenta (jest zdeterminowana przez siły rynkowe) i wywiera presję na koszty, producenci mają szczególnie silne bodźce do poszukiwania i wprowadzania oszczędnościowych innowacji technicznych. Skłania to do stwierdzenia, że postęp techniczny będzie szybszy w konkurencyjnych gałęziach przemysłu [F.M. Scherer, 1980].

Pozytywny wpływ o konkurencji doskonałej na innowacyjność przedsiębiorstw jest jednak kwestionowany. Uzasadnia się to m.in. tym, że: w przypadku konkurencji doskonałej występują jednakowe funkcje kosztów, pełna transparenca rynku oraz nieskończenie szybka zdolność dopasowania się przedsiębiorstw do nowych warunków. Oznacza to, że przedsiębiorstwo wdrażające innowacje, może osiągać wysokie zyski wynagradzające poniesione koszty badań, jedynie częściowo, ponieważ naśladownictwo innych firm stopniowo zlikwiduje wszelkie zyski nadzwyczajne [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993].

Według M. Greilinga [1998] udział jednego producenta w gałęzi wolnokonkurencyjnej jest tak mały, że wprowadzenie przez niego innowacji nie wywoła zmiany w strukturze całkowitego popytu. Wzrost sprzedaży wyrobów pojedynczego innowacyjnego przedsiębiorstwa nie obniży więc odczuwalnie sprzedaży u pozostałych producentów. Oznacza to, że szybkie przejęcie nowości od jednego innowacyjnego przedsiębiorstwa (konkurenta) dawać może wprawdzie wymierne korzyści, ale zaniechanie innowacji nie zagrozi egzystencji żadnej firmy, bo popyt na ich wyroby zmaleje minimalnie. Impulsem do działania byłaby dopiero jednoczesna innowacyjność większej liczby, bardziej znaczących konkurentów, jak ma to miejsce w oligopolu.

Również J.A. Schumpeter zmodyfikował swoje poglądy pod wpływem kapitalizmu strukturyfikowanego [S. Mikosik, 1993, s. 72]. Różnica do jego pierwotnych rozważań polega na tym, że w kapitalizmie oligopolistycznym innowacji dokonują w znacznym stopniu firmy już istniejące. Jest to uwarunkowane tym, że proces innowacyjny wymaga nakładów, które mają swoje minimum, poniżej którego przedsięwzięcie staje się nieefektywne. Wyraźne jest

więc, że w zasadzie szansę na dokonanie radykalnych innowacji mają jedynie wielkie firmy, ponieważ dysponują one środkami na prace badawcze. Możliwe są również mniejsze tarcia podczas wprowadzania innowacji do istniejącego systemu ekonomicznego, ponieważ ich przebiegiem zarządzają wyspecjalizowani menedżerowie.

Na tej podstawie stwierdzenie, że monopol dąży do ograniczenia produkcji i podniesienia cen i że w krótkim okresie monopol osiąga zysk ekonomiczny, a w długim nie musi obawiać się uszczuplenia zysków przez konkurencję [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993], zostaje zakwestionowane. Według J.A. Schumpetera [1993], takie rozumowanie pomija ewentualność postępu technicznego, który zmniejsza koszty, pozwalając na obniżkę cen i rozszerzenie produkcji. Monopolista osiągając trwałe zyski może sfinansować prace badawczo-rozwojowe i ma silniejszą motywację do podejmowania tych prac, ponieważ w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa działającego w gałęzi wolnokonkurencyjnej, monopol może osiągać trwałe zyski nadzwyczajne wynikające z wdrażania innowacji, co wynagradza mu poniesione koszty badań - naśladownictwo innych firm nie zlikwiduje zysków nadzwyczajnych. Na tej podstawie sądzić można, że w dłuższym okresie monopole mają niższe krzywe kosztów, a to skłania je do ustalania niższych cen i zwiększa popyt [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, 1993].

Konieczność generowania i wdrażania innowacji przez monopole potwierdza W. Popławski [1995]. Zauważa on, że w dłuższym i średnim horyzoncie czasowym presja konkurencji może nie być zgodna ze strukturą rynku, co oznacza, że nawet wysoce skoncentrowane przemysły (monopole) mogą mieć uzasadnione obawy, że pojawi się nowa firma, nawet spoza danego przemysłu, która zachwieje ich rynkową pozycją. Obrona pozycji (monopolu) przez patenty może również być nieskuteczna, kiedy konkurent dokona własnych rozwiązań niezależnie od opatentowanych.

D. Begg, S. Fischer i R. Dornbusch [1993] uważają argumenty J.A. Schumpetera za przesadzone. Większość gospodarek stosuje bowiem system patentowy, dzięki któremu twórcy nowych rozwiązań uzyskują czasowy monopol na ich stosowanie, co pozwala ustalać wyższe ceny i osiągać zyski. Kiedy patent wygasa, konkurencja innych firm zwiększa produkcję i obniża ceny. Ochrona patentowa zwiększa więc motywację małych firm do podejmowania prac badawczo-rozwojowych. Warto również zauważyć, że tylko pewne rozwiązania innowacyjne wymagają olbrzymich nakładów, kiedy w tym samym czasie znaczące rozwiązania innowacyjne mogą dokonywać się znacznie mniejszymi nakładami.

Przedstawione powyżej rozważania pozwalają sądzić, że to właśnie oligopol ma bardziej korzystny wpływ na innowacyjność niż konkurencja doskonała oraz – choć w

mniejszym stopniu – monopol. Uważa się [E. Kantzenbach, 1976], że motywacja do generowania i wdrażania innowacji uzależniona jest wysokością oczekiwanych zysków (związanych z wprowadzeniem innowacji) oraz wysokością ryzyka straty (w przypadku zaniechania innowacji) – przy czym obawa przed niepowodzeniem ma większe znaczenie niż nadzieja na powodzenie. W przypadku konkurencji doskonałej szansa na osiągnięcie zysków związanych z wprowadzeniem innowacji jest (z uwagi na pełną elastyczność cenową popytu) wyższa niż w przypadku oligopolu. Jednakże przedsiębiorstwo funkcjonujące w oligopolu, które chce zaniechać innowacji musi się liczyć z niebezpieczeństwem utraty klientów na rzecz innowacyjnych przedsiębiorstw. Obawa przed wypadnięciem z rynku zmusi więc je do innowacyjności.

Bardziej korzystny wpływ oligopolu niż monopolu na innowacyjność można wytłumaczyć m.in. tym, że w gałęziach zmonopolizowanych nie występują szczególnie wysokie wydatki na badania i rozwój i mimo tego, że małe firmy prowadzą niewiele badań, to powyżej pewnych rozmiarów przedsiębiorstwa nie występuje już korelacja między jego wielkością a wydatkami na cele badawcze [D. Begg, S. Fischer i R. Dornbusch, 1993]. Ostatecznie można więc stwierdzić, że najbardziej korzystny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa ma struktura rynku odpowiadająca oligopolowi.

W tym kontekście należy przypomnieć, że żadna zmiana nie wynika z jednej tylko przyczyny, ponieważ motywy zmian zawsze są kombinacją wielu czynników zewnętrznych i/lub wewnętrznych. Koncepcja innowacji J.A. Schumpetera jest próbą wyjaśnienia przyczyny występowania innowacji w procesie rozwoju gospodarczego. Istnienie możliwości innowacyjnych (np. oligopolu) jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym dla rozwoju. Oznacza to, że obok konkurencji panującej na rynku, wpływ na innowacyjność mają przedsiębiorcy, technologia, styl kierowania, struktura organizacyjna itp.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza $H7$ brzmi:

Im bardziej struktura rynku zbliżona jest do oligopolu, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

3.6.7. Kooperacja

W badaniach nad innowacyjnością problem kooperacji analizowany jest z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze podkreśla się znaczenie kooperacji ponad-funkcjonalnej (*cross-functional co-operation*) w ramach danej organizacji [P. Trott, 1998], po drugie kooperację między różnymi przedsiębiorstwami. Problem kooperacji ponad-funkcjonalnej

zostanie poruszony w rozdziale 3.6.10, w którym omówiony zostanie wpływ wymiarów strukturalnych na innowacyjność.

K. Bleicher [1991], opisując organizacyjne modele kooperacji między przedsiębiorstwami, wskazuje na ograniczone strategiczne możliwości przedsiębiorstw. Rozwój gospodarki światowej i zmiany technologiczne zmuszają do umocnienia pozycji konkurencyjnej, co przekracza często potencjał pojedynczych przedsiębiorstw. Rozwiązaniem tego problemu stają się m.in. kooperacje między przedsiębiorstwami, które z jednej strony umożliwiają szybkie wejście w nowy cykl technologiczny, a z drugiej pozwalają innowacyjnemu przedsiębiorstwu na szybkie urynkowanie nowych rozwiązań.

Kooperacja przedsiębiorstw to ... *organizacja pracy przedsiębiorstw polegająca na ich współpracy w ramach tego samego procesu produkcji lub w związanych ze sobą procesach produkcji, w celu wspólnego wykonania określonego zadania* [PWN, 1980]. M. Greiling [1998] podaje ponadto, iż kooperacja przedsiębiorstw koordynowana jest za pomocą pertraktacji i umów, ma charakter dobrowolny i pozwala na lepszy stopień osiągnięcia celu niż w przypadku działania indywidualnego. Przedsiębiorstwa stają się w ten sposób bardziej konkurencyjne i zachowują prawną niezależność.

Współpraca przedsiębiorstw zorientowana na działania nowatorskie określana jest mianem kooperacji innowacyjnej [N. Eickhof, 1982]. Kooperacja innowacyjna może mieć charakter pośredni (innowacje są efektem ubocznym) lub bezpośredni (np. celowa współpraca działów badań i rozwoju). Kooperacja bezpośrednia przybierać może pięć różnych stopni [M. Greiling, 1998].

Pierwszym stopniem kooperacji bezpośredniej są niezobowiązujące umowy, które ze względu na swój charakter nadają się jedynie do fazy planowania przedsięwzięcia innowacyjnego.

Drugi stopień kooperacji to umowy dotyczące wymiany wyników i doświadczeń indywidualnie przeprowadzonych procesów innowacyjnych, wspólne wykorzystanie patentów lub licencji – nie występuje tu jednak wzajemna ingerencja w fazy procesu innowacyjnego.

Koordynowanie działań innowacyjnych między partnerami oznacza indywidualne prowadzenie badań i rozwoju oraz wymianę wyników. Koordynacja ta może obejmować zarówno pojedyncze, jak i wszystkie fazy procesu innowacji, może również mieć charakter tymczasowy, jak i przybrać postać trwałych jednostek organizacyjnych koordynujących przedsięwzięcie innowacyjne. M. Greiling [1998] uważa ten stopień kooperacji bezpośredniej

za najbardziej obiecujący, pod warunkiem istnienia wzajemnego zaufania oraz koleżeńskich (dobrych) stosunków między kooperantami.

Czwarty stopień kooperacji to wspólne przekazanie badań trzeciej instytucji, którą może być zarówno państwowa, jak i prywatna jednostka badawcza. Zaletami takiego rozwiązania są: możliwość wykorzystania wiedzy i technologii danej instytucji, przeprowadzenie całego projektu w jednym miejscu oraz udostępnienie wyników badań wszystkim uczestnikom kooperacji.

Najwyższym stopniem kooperacji bezpośredniej jest stworzenie wspólnego, samodzielnego przedsiębiorstwa. Ta forma wspólnego prowadzenia badań i rozwoju różni się od pozostałych dłuższym horyzontem czasowym oraz zinstytucjonalizowaną formą. Założenie wspólnego przedsiębiorstwa jest szczególnie korzystne w sytuacji, kiedy kooperanci nie mają własnych działów badań i rozwoju, kiedy projekty badawcze wymagają szczególnych inwestycji (zbyt wysokich dla jednego przedsiębiorstwa) lub kiedy planowane jest wspólne wykorzystanie wyników badań [N. Eickhof, 1982].

Inną formą współpracy jest kooperacja zorientowana na wykorzystanie innowacji [N. Eickhof, 1982]. Impuls innowacyjny generowany jest przez przedsiębiorstwo, które posiada dokonania w zakresie badań i rozwoju, ale nie może (np. przez brak potencjału produkcyjnego) lub nie chce (np. przez brak kanałów zbytu) ich wdrożyć. Kiedy nowe rozwiązania znalezione przez to przedsiębiorstwo, są interesujące dla innego producenta znajdującego się w późniejszej fazie procesu tworzenia wartości, może zostać nawiązana współpraca.

Przedstawione powyżej formy kooperacji mają swoje wady i zalety. K. Bleicher [1991] zauważa na przykład, iż trudnym zadaniem jest zapewnienie dopasowania do siebie (*fit*) kooperantów i podaje cztery potencjalne obszary konfliktów. Należy do nich brak zharmonizowania:

- strategii (symetria celów polityki przedsiębiorstwa i interesów strategicznych),
- zarządzania (intensywności, z jaką dąży się do osiągnięcia interesów strategicznych),
- struktury i kultury oraz
- oczekiwań co do efektów współpracy.

K. Bleicher [1991] szczególną uwagę zwraca na zgodność kulturową kooperantów. Problem asymetrii może pojawić się w sytuacji, kiedy dominować zaczyna kultura tego przedsiębiorstwa, które dysponuje większą wiedzą (*know-how*) w dziedzinie technologii i marketingu, które fizycznie położone jest nieopodal od wspólnego przedsięwzięcia, które ma

większe doświadczenie we współpracy z innymi partnerami i które ma dominujący wpływ na politykę personalną. Innym kulturowym aspektem kooperacji jest zaufanie, ponieważ zmiany wywołane przez kooperację wywołują niepewność, która może prowadzić do nieufności i zwątpienia nawet w przypadku uczciwych działań. Tworzeniu się atmosfery zaufania sprzyja informacyjna otwartość, partycypacja oraz przezwycięzenie wrogiego nastawienia przede wszystkim na niższych szczeblach hierarchii.

Innymi często wymienianymi wadami kooperacji są [K. Bleicher, 1991], [M. Greiling, 1998]: utrata swobody w podejmowaniu decyzji, konieczność podziału zysków płynących z innowacji, wpływ (strategicznych) informacji, koszty koordynacji wspólnych działań lub możliwość wyparcia z rynku przez dotychczasowego kooperanta (np. w kooperacji zorientowanej na wykorzystanie innowacji).

Mimo przedstawionych powyżej problemów, stwierdzić można pozytywny wpływ kooperacji na innowacyjność przedsiębiorstw. Zawiązywanie kooperacji uzasadnia się [M. Greiling, 1998] m.in.: wysokością nakładów finansowych, zapotrzebowaniem na informacje, możliwością realizacji nawet złożonych projektów, chęcią rozłożenia ryzyka i szybkiego wdrożenia innowacji. Powiązania o charakterze kooperacyjnym zakładają ponadto takie współczesne koncepcje zarządzania, jak outsourcing i wirtualna organizacja.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H8* brzmi:

Im więcej kooperantów ma dane przedsiębiorstwo, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.8. System bodźców

W procesie kierowania ludźmi bodźce stanowią jeden z najważniejszych instrumentów kierownictwa: ... *skoro nie ma działania bez pobudek i pobudek bez bodźców, przeto nie ma kierowania bez pobudzania za pomocą bodźców* [J. Zieleniewski, 1982, s. 389]. System pobudzania obejmuje normy, których zadaniem jest wywołanie u pracowników postaw sprzyjających zwiększeniu ilości i jakości świadczonej pracy [Z. Fedorowicz, 1978]. Składa się na niego suma wszystkich świadomie ukształtowanych warunków pracy, które wzmacniają jedne sposoby zachowań (np. przez wzmocnienie pozytywne), a osłabiają drugie (np. przez wzmocnienie negatywne) [J. Wild, 1973]. M. Greiling [1998] uważa, że w tak rozumianym systemie pobudzania zawarte są wszystkie materialne i niematerialne bodźce w przedsiębiorstwie.

Wpływ bodźców materialnych na innowacyjność przedsiębiorstwa analizuje wielu autorów [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985], [R.W. Griffin, 1996], [M. Greiling, 1998], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Według M. Greilinga [1998] system bodźców materialnych różni się w przypadku kierownictwa i szeregowych pracowników. W pierwszym przypadku ma on charakter zindywidualizowany. Wynagradzanie kadry kierowniczej realizowane jest bowiem na drodze umów indywidualnych i najczęściej jest określone przez samo przedsiębiorstwo [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. Obok dochodów stałych i płacy zasadniczej, problemem jest tutaj kwestia zmiennych składników wynagrodzenia zależnych od wyników pracy na podstawie ogólnych wskaźników, jak np. zysk roczny, wypłacona dywidenda lub *wartość przedsiębiorstwa dla udziałowców*.

Wbrew pierwotnym oczekiwaniom, że taki sposób wynagradzania sprzyjać będzie tworzeniu przedsiębiorstwa przedsiębiorczego, a co się z tym wiąże i innowacyjnego [P.F. Drucker, 1992]. H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] zwracają np. uwagę, że kierowanie za pomocą *wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców* prowadzi do błędnych alokacji, ponieważ preferuje zachowania taktyczno-operacyjne i krótkoterminowe, a zaniedbuje długoterminowe sprawy strategiczne. Podobnie, rygorystyczne zorientowanie wynagrodzeń na wdrażanie strategii przedsiębiorstwa może zdominować działania członków przedsiębiorstwa i ograniczyć swobodę w myśleniu innowacyjnym. Kierownicy mogą bowiem stracić niektóre okazje, gdy nie podejmują prób czegoś nowego i ryzykownego, bo poświęcają całą swoją energię realizacji dotychczasowej strategii.

System bodźców materialnych stosowany wobec pracowników omawiają również M. Osęka i J. Wipijewski [1985]. Analizują oni wpływ czterech systemów płac - formalnego, efektywnościowego, uznaniowego jawnego i uznaniowego tajnego - na działalność innowacyjną.

W formalnym systemie płace są uzależnione od zajmowanego stanowiska, tytułu i stażu pracy, co zachęca pracowników do kariery w pionowym układzie organizacyjnej struktury przedsiębiorstwa. Według cytowanych autorów, kiedy droga do stanowiska kierownika nie wiedzie przez osiągnięcia zawodowe, lecz przez inne formy aktywności (np. staż), pracownicy ambitni i aktywni nie będą w dostatecznym stopniu zainteresowani tworzeniem i wdrażaniem innowacji – są oni wynagradzani za sam fakt zatrudnienia, a nie za wykonanie określonej pracy. System formalny nie wywołuje wprowadzie sytuacji konfliktowych lub współzawodnictwa oraz zapewnia dobre stosunki międzyludzkie, często

sprzyja jednak skostnieniu zespołów pracowniczych, niskiej efektywności i kreatywności pracowników.

W efektywnościowym systemie płace są uzależnione od osiąganych przez pracownika efektów produkcyjnych, wdrożeniowych itp.. Nacisk na efekty zmniejsza zainteresowanie awansem w hierarchii organizacyjnej, zwiększa niezależność pracowników, preferuje ludzi zdolnych, ambitnych i samodzielnych. Do wad systemu należą atmosfera współzawodnictwa, co uniemożliwia harmonijną współpracę i przyjacielską atmosferę na tym samym szczeblu organizacyjnym oraz uniezależnia pracownika od ocen przełożonego.

W uznaniowym jawnym systemie płace są uzależnione od ocen dokonywanych przez bezpośrednich przełożonych. Przełożeni uwzględniają wiele aspektów zachowań podległych pracowników, co oznacza, że ocenie podlegać może również innowacyjna aktywność pracownika (inaczej niż w systemie efektywnościowym i formalnym). Podporządkowanie kierownikowi i utrata obiektywizmu ocen może powodować konflikty między kierownikiem a pracownikami oraz między pracownikami, kiedy przy podobnej pracy otrzymują oni inną płacę⁷¹. M. Osęka i J. Wipijewski [1985] stwierdzają, że kiedy konflikty te występują w ograniczonym zakresie, mogą mieć wpływ pozytywny na motywację do pracy.

W uznaniowym tajnym systemie płace są uzależnione od ocen dokonywanych przez bezpośrednich przełożonych, są jednak utrzymywane w tajemnicy. Brak znajomości płac innych pracowników wyklucza konflikty, a płaca stanowi dla pracownika źródło informacji o ocenie jego pracy.

M. Osęka i J. Wipijewski [1985] podsumowując zalety i wady poszczególnych systemów płac stwierdzają, że:

- w zespołach kreatywnych powinno stosować się system formalny ze względu na trudny pomiar efektów działalności, motywację wewnętrzną pracowników oraz brak konieczności wpływu kierownika na pracownika,
- w zespołach konstrukcyjno-projektowych powinno stosować się system uznaniowy ze względu na brak jednego zasadniczego kryterium oceny członków zespołu (kryteria muszą być dopasowane do sytuacji), premiowana jest duża mobilność pracowników, zmienna wysokość miesięcznej płacy jest wskaźnikiem uznania,
- w zespołach wdrożeniowych powinno stosować się system efektywnościowy ze względu na jednoznacznie sformułowane kryterium działania (np. maksymalizacja produkcji),

⁷¹ Działa wtedy mechanizm opisany w teorii sprawiedliwości J.S. Adamsa [1963], [R.W. Griffin, 1996].

możliwość pomiaru efektów działalności produkcyjnej, współzawodnictwo zorientowane na uzyskanie jak najwyższych zarobków, które sprzyja wzrostowi produkcji.

Oznacza to, że każda z faz szeroko pojętego procesu innowacyjnego wymaga odmiennego systemu płac, co w obrębie jednego przedsiębiorstwa i wobec (często) tych samych pracowników jest niemożliwe.

Odmienne, R.W. Griffin [1996] porusza problem kar (wzmocnienia negatywnego). Zauważa on, że organizacje nie tylko muszą nagradzać zachowania twórcze, ale powinny unikać karania pracowników za to, że ich twórcze pomysły nie zawsze dają w rezultacie pomysłne innowacje - zarówno proces twórczy, jak i proces innowacji obdarzony jest bowiem niepewnością. Jednak, jeżeli niepowodzenie wywołane jest niekompetencją, systematycznymi błędami lub zaniedbaniami kierownictwa, odpowiednie osoby powinny zostać ukarane. Oznacza to, że w organizacji odróżniać należy działalność twórczą, która nie przyniosła oczekiwanych wyników od niekompetencji, błędów lub zaniedbań.

Problemy związane ze stosowaniem bodźców niematerialnych można przezwyciężyć przy pomocy bodźców o charakterze pozamaterialnym. Jest to zgodne m.in. z poglądem, że płace jako bodziec mają ograniczoną lub niską skuteczność [F. Herzberg, 1968], [A.H. Maslow, 1954], [V.H. Vroom, 1964]. Istotne jest również typowe dla społeczeństw zachodnich zjawisko przejścia od wartości *materialistycznych* (silnie zorientowanych na wynik) do *postmaterialistycznych*, które nie koncentrują się na dążeniu do osiągnięcia materialnego dobrobytu, lecz na zapewnieniu sobie indywidualnej autonomii, posiadaniu wartościującej pracy i samorealizacji [R. Ingelhart, 1995], [D. Gebert, L.v. Rosenstiel, 1996].

Powyższe rozważania potwierdzają np. badania dotyczące motywów prowadzenia działalności innowacyjnej przez twórców i realizatorów innowacji przeprowadzone przez zespół INES Politechniki Warszawskiej [M. Osęka, 1979]. Do głównych czynników motywujących należą (wg stopnia ważności):

- poczucie autonomiczności – niezależność w zakresie wykonywanej pracy i podejmowania decyzji, autorytet zawodowy, możliwość rozwoju osobistego i wykorzystania specyficznych zdolności,
- poczucie uznania w środowisku pracy – poważanie ze strony kierownictwa i szeregowych pracowników,
- poczucie bezpieczeństwa – podejmowanie działalności innowacyjnej stwarza możliwość umocnienia swojej pozycji,
- korzyści materialne – płaca, premie, nagrody,

- potrzeby społeczne – pragnienie bezinteresownego działania na rzecz grupy, działalność innowacyjna pozwala pomagać innym pracownikom oraz umożliwia nawiązanie kontaktów,
- możliwość awansu zawodowego – umiejętności zdobyte podczas działalności innowacyjnej stanowią istotną podstawę awansowania,
- korzyści dla przedsiębiorstwa – chęć udoskonalenia produktu lub procesu produkcyjnego,
- chęć podjęcia ryzyka innowacyjnego.

Do bodźców o charakterze pozamaterialnym zaliczyć można [M. Greiling, 1998]: styl kierowania oparty na partycypacji w ramach procesu innowacyjnego, możliwość podnoszenia kwalifikacji, informowanie pracowników (członkowie organizacji są i chcą być bowiem podmiotami świadomymi swoich obowiązków i uprawnień, a to oznacza, że powinni być dobrze poinformowani o celach i zadaniach organizacji), delegowanie uprawnień, możliwość awansu zawodowego w sensie zajęcia wyższego stanowiska.

Podział na bodźce materialne i pozamaterialne nie daje jednak wystarczającej odpowiedzi, jak motywować pracowników. Okazuje się, że odmienny charakter poszczególnych faz procesu innowacyjnego (kreatywność i gotowość ponoszenia ryzyka w fazie generowania pomysłów, a dokładność i precyzja w fazie implementacji) zmuszają do zróżnicowania systemu bodźców.

Na przykład w pierwszym etapie działalności innowacyjnej skuteczne będą wszelkie formy uznania, szacunku, pomocy w rozwiązywaniu trudności organizacyjnych. Bodźce pozamaterialne mogą być również skuteczne w drugim etapie działalności innowacyjnej – w pracach rozwojowych. M. Oseka i J. Wipijewski [1985] proponują tu np. wyjazdy do innych przedsiębiorstw, konsultacje ze specjalistami lub naukowcami. Bodźce materialne nabierają zaś decydującego znaczenia w trzecim etapie – pracach wdrożeniowych. Podobnie wg M. Greilinga [1998] bodźce pozamaterialne dominują w fazie generowania pomysłów, a bodźce materialne w fazie ich realizacji. Oznacza to, że każda z faz szeroko pojętego procesu innowacyjnego wymaga nie tylko odmiennego systemu płac, ale elastyczności całego systemu bodźców.

Powyższe rozważania wskazują na zależność systemu bodźców od faz procesu innowacyjnego. Należy jednak pamiętać o innych uwarunkowaniach, jak np. o dostępności środków finansowych (służących motywowaniu materialnemu) lub kształcie struktury organizacyjnej (płaskie struktury ograniczają bowiem możliwości tradycyjnego awansu). Biorąc pod uwagę podstawowe twierdzenia ujęcia sytuacyjnego o człowieku i wzorcach jego

motywacji, które opierają się na założeniach teorii człowieka złożonego [T. Maracz, 1983], można stwierdzić, że sprzyjający innowacyjności przedsiębiorstwa system bodźców, będzie systemem zróżnicowanym. Oznacza to, że będzie on kombinacją bodźców materialnych i pozamaterialnych, a kombinacja ta będzie się zmieniać w zależności od fazy procesu innowacyjnego i konkretnego pracownika.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H9* brzmi:

Im bardziej zróżnicowany system bodźców występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.9. Informacja i komunikacja

Przepływ informacji jest jednym z fundamentów wszystkich działań przedsiębiorstwa, a trafność decyzji jest w znacznym stopniu uzależniona od jakości i aktualności informacji dostępnej dla współpracujących osób. O znaczeniu komunikowania się w zarządzaniu pisze m.in. R.W. Griffin [1996], który, odwołując się do dziesięciu ról menedżera według H. Mintzberga, stwierdza, że nie da się ich wypełnić bez komunikowania się. Definiuje on również podstawowe pojęcia, takie jak dane, informacja i komunikowanie się. Dane to *[s]urowe liczby i fakty odzwierciedlające pojedynczy aspekt rzeczywistości* [R.W. Griffin, 1996, s. 676]. Informacja to *[d]ane zaprezentowane w sposób mający znaczenie* [s. 676], a komunikowanie się to *[p]roces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej* [s. 554].

Zdefiniowany w rozdziale 3.1 potencjał innowacyjny określony jest obok potencjału finansowego, ludzkiego i rzeczowego przez wiedzę techniczną i informacje rynkowe [K. Poznańska, 1998]. Również M. Osęka i J. Wipijewski [1985] stwierdzają, że właściwy przebieg komunikacyjny jest istotnym elementem sprawności procesu innowacyjnego, ponieważ więź informacyjna jest decydującym elementem sieci sprzężeń umożliwiających koordynację⁷². M. Greiling [1998] zauważa, że do realizacji każdej fazy działalności innowacyjnej potrzebne są informacje, a zadaniem kierownictwa jest zaspokojenie tego zapotrzebowania. W dalszej części podrozdziału zostaną więc omówione funkcje informacji i komunikacji w procesie innowacyjnym oraz źródła i metody informacji na potrzeby innowacji.

Do funkcji informacji i komunikacji w procesie innowacyjnym zaliczyć można m.in. [M. Greiling, 1998], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], [F. Krawiec, 2000], [J. Baruk, 2001]:

- ocenę wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy,

- zmniejszanie obszaru niewiedzy przez poszukiwanie, gromadzenie, opracowywanie i upowszechnianie informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej,
- integrację i koordynację działań w ramach procesu innowacyjnego (np. współpraca różnych komórek organizacyjnych),
- przewyższanie oporu wobec zmian u osób objętych innowacjami (np. informacje dotyczące celu innowacji procesu produkcyjnego lub innowacji organizacyjnych),
- umożliwienie grupowego rozwiązywania problemów (większa liczba pomysłów i rozwiązań, większa akceptacja problemu i rozwiązania),
- stworzenie warunków funkcjonowania kontroli strategicznej dzięki przekazywaniu celów i strategii przedsiębiorstwa członkom organizacji.

Wspomniane powyżej zapotrzebowanie na informację musi być zaspokojone informacją użyteczną dla danego odbiorcy. Użyteczna informacja jest według R.W. Griffina [1996] dokładna, aktualna, kompletna i odpowiednia. Spełnienie tych wymogów często okazuje się trudne, ponieważ w przypadku np. dynamicznego otoczenia informacja szybko ulega dezaktualizacji oraz staje się informacją niedokładną. Ponadto zapotrzebowanie na informację może mieć charakter obiektywny i subiektywny [M. Greiling, 1998], [A. Pomykański, 2001]. Kiedy zapotrzebowanie obiektywne wynika z charakteru realizowanych zadań, działań lub pełnionych funkcji, to zapotrzebowanie subiektywne zależy od danej osoby, jej uzdolnień i osobowości. W tym kontekście łatwo jest zauważyć, że szczególnie w pierwszych fazach procesu innowacyjnego (faza poszukiwania pomysłów) określenie obiektywnego zapotrzebowania na informację nie jest proste i staje się odrębnym problemem (przykładem tego mogą być systemy informacji rynkowej [A.H. Jasiński, 1992], [F. Krawiec, 2000], system *Competitive Intelligence* lub proponowane klasyfikacje potrzeb informacyjnych [A. Pomykański, 2001]).

Źródła i metody (sposoby opracowania i przekazywania) informacji na potrzeby innowacji były przedmiotem rozważań wielu autorów [M. Oseka, J. Wipijewski, 1985], [A.H. Jasiński, 1992], [M. Greiling, 1998], [J. Baruk, 2001], [A. Pomykański, 2001].

Do źródeł informacji zalicza się źródła prymarne i wtórne [A. Pomykański, 2001]. Źródłami prymarnymi są książki, czasopisma, patenty, opublikowane raporty, normy i specyfikacje, kody postępowania, ustawy i zarządzenia, wewnętrzne raporty przedsiębiorstw, rysunki techniczne i referaty naukowe. Źródła wtórne w odróżnieniu od prymarnych nie

⁷² Należy zaznaczyć, że informacja tworzy istotę każdej zorganizowanej działalności [A. Pomykański, 2001].

zawsze dostarczają informacji, którą można zastosować bezpośrednio, ale są kluczem, który ułatwia dotarcie do informacji w źródłach prymarnych.

Innego rozróżnienia dokonuje A.H. Jasiński [1992]. Wyróżnia on źródła wewnętrzne informacji (np. rachunkowość i sprawozdawczość przedsiębiorstwa) oraz źródła zewnętrzne informacji (np. meldunki i raporty rynkowe).

W przypadku metody (sposobu przekazywania) informacji wyróżnia się metody pośrednie i bezpośrednie [A. Pomykalski, 2001]. Podział ten jest dokonywany przede wszystkim z punktu widzenia możliwości kontaktowania się informatora z odbiorcą. W metodach pośrednich odbiorca uzyskuje informacje bez równoczesnego kontaktu z nadawcą informacji – informacja pochodzi np. ze sprawozdań, artykułów lub materiałów audiowizualnych. W metodach bezpośrednich odbiorca uzyskuje informacje podczas kontaktu osobistego z informatorem - informacja pochodzi np. z odczytów, staży, obserwacji i konsultacji. Według M. Greilinga [1998] lub A. Pomykalskiego [2001] w badaniach naukowych należy stosować przekaz ustny i spotkania osobiste. Tłumaczy się tym m.in. wysoką innowacyjność przemysłu japońskiego: *Wiedza i informacje w zakresie B + R przepływają bardziej dzięki kontaktom międzyludzkim niż za pośrednictwem przekazu drukowanego czy elektronicznego* [A. Pomykalski, 2001, s. 186].

W przypadku omawiania metod informacji w literaturze przedmiotu porusza się problem przepływu informacji w organizacji i jego wpływ na innowacyjność. Według D. Geberta [1979] innowacyjność wzrasta wraz ze wzrostem intensywności zawodowych kontaktów na zewnątrz organizacji oraz wraz ze wzrostem otwartości kanałów informacyjnych w przedsiębiorstwie. M. Aiken i J. Hage [1971] stwierdzają, że w organizacjach silnie innowacyjnych dominuje przepływ informacji z dołu do góry hierarchii organizacyjnej oraz horyzontalnie i diagonalnie, kiedy w organizacjach słabo innowacyjnych informacja przepływa głównie z góry do dołu hierarchii i pozostaje w granicach działów organizacyjnych. Podobnie [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985] stwierdzają, że sprawność procesu innowacyjnego będzie wyższa, kiedy drogi przepływu informacji będą krótkie, szybkość przepływu wysoka, a przepustowość kanałów informacyjnych duża. Preferować należy więc porozumiewanie się pracowników w poziomie (a nie w pionie wzdłuż linii służbowej).

M. Osęka i J. Wipijewski [1985] zauważają ponadto, że skuteczne działanie systemu przepływu informacji wiąże się z koniecznością zaprojektowania właściwego systemu wychwytywania informacji, eliminowania dublujących się kanałów, koordynacji w przekazywaniu danych oraz systematycznej jego kontroli. Nie mogą bowiem występować

obawy przed dostarczaniem niewygodnych informacji, technicznie przestarzałe informacje lub niezgodności układów informacyjnych ze strukturą przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że system informacji i komunikacji w przedsiębiorstwie opierający się na osobistych kontaktach w ramach działalności innowacyjnej, licznych, sieciowych powiązaniach informacyjnych w odróżnieniu od komunikowania się w pionie, otwarciu granic informacyjnych między działami oraz utrzymywaniu powiązań informacyjnych z otoczeniem sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Pożądane funkcjonowanie systemu informacji i komunikacji jest jednak uzależnione od innych czynników, które są często źródłem patologii informacyjnych [M. Greiling, 1998]. Należą do nich czynniki psychologiczne (indywidualne postrzeganie i zdolność przetwarzania informacji, różnice językowe i osobowościowe, myślenie grupowe), czynniki strukturalne (zniekształcenia informacji przekazywanej w górę hierarchii organizacyjnej, konserwatyzm kierownictwa) oraz czynniki doktrynalne tkwiące np. w kulturze przedsiębiorstwa.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H10* brzmi:

Im więcej kontaktów i powiązań informacyjnych występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.10. Wymiary strukturalne

W rozdziale 3.6.6 przytoczone zostały poglądy J.A. Schumpetera, co do roli przedsiębiorcy w dokonywaniu innowacji [J.A. Schumpeter, 1993]. W rzeczywistości, jak pisze P. Trott [1998], źródłem innowacji w XIX wieku byli wielcy innowatorzy (J. Watt, I.K. Brunel, G. Stephenson, M. Faraday, T. Edison i J. Swan), co słusznie zwracało uwagę badaczy na twórcze jednostki. W przeciwieństwie do tego, obecnie źródłem najbardziej znaczących innowacji nie są już pojedyncze osoby lecz organizacje – P. Trott podaje przykłady firm, jak Pkington, Glaxo, Xerox czy Microsoft, które pod koniec XX wieku dokonywały wielkich innowacji. Znaczenie innowacji w organizacjach podkreślili również socjologowie (Szkoła Chicagowska), według których złożone procesy innowacyjne dają się podzielić na wiele osób oraz planować [M. Greiling, 1998]. Te spostrzeżenia otworzył drogę do planowania, sterowania i kontrolowania działalności innowacyjnej oraz analizowania wpływu na nią uwarunkowań organizacyjnych, do których należy m.in. struktura organizacyjna wpływająca np. na alokację środków niezbędnych do realizacji projektu innowacyjnego.

Pierwszym zaproponowanym w nauce o organizacji i kierowaniu rozwiązaniem strukturalnym jest model idealnej biurokracji M. Webera [1976]. W ujęciu M. Webera

biurokracja jest nastawiona na bezosobowość, efektywność i sprawność funkcjonowania, a do jej najważniejszych założeń zaliczyć należy m.in. [R. Bendix, 1975]: określenie i uregulowanie zakresu czynności urzędowych przez przepisy prawne, stały podział czynności oznaczający rozgraniczenie sfer uprawnień i obowiązków, zasadę hierarchii urzędowej, zasadę dokumentacji oraz utrwalenie działalności urzędników w bezosobowych przepisach.

Przyjmując na podstawie wcześniejszych rozważań, że do zasadniczych cech każdej organizacji należy konieczność dokonywania zmian (czyli również generowania i wdrażania innowacji) oraz że - według M. Webera - biurokratyczna organizacja jest najsprawniejszym instrumentem zapewnienia realizacji złożonych działań oraz posłuszeństwa pracowników, można przyjąć, iż jest to również idealna struktura organizacyjna z punktu widzenia innowacyjności przedsiębiorstwa. Potwierdzić to można typowym dla klasyków zarządzania (przede wszystkim F.W. Taylora) przekonaniem, że *... te same zasady można z jednakowym powodzeniem zastosować w absolutnie wszystkich sferach działalności społecznej* [D.M. Gwizdani, 1973, s. 113].

Szybko zauważono jednak, że nigdy nie można osiągnąć tak idealnej budowy i tak idealnego porządku organizacji, aby były one dopasowane do każdego czasu, wszystkich sytuacji, wszystkich celów i wartości [H. Sherman, 1966]. Potwierdzili to m.in. E. Litwak [1968] oraz R.K. Merton [1968], którzy wskazali na właściwe funkcjonowanie biurokratycznej organizacji jedynie w otoczeniu prostym i stabilnym, które nie wymaga dopasowywania się do nowych sytuacji. Stwierdzono więc, że idealna biurokracja ogranicza swoją innowacyjność przez:

- przeformalizowanie, czyli wprowadzenie zbyt wielu lub zbyt szczegółowych przepisów organizacyjnych, które usztywniają wzorce zachowań oraz są powodem powstania tzw. błędnego koła biurokracji (złego funkcjonowania obwodu błędy-informacje-poprawa, co uniemożliwia szybkie poprawienie i przystosowanie na nowo programów działania w celu naprawienia popełnionych błędów) [M. Crozier, 1967],
- zastępowanie celów głównych organizacji celami pomocniczymi (autonomizowanie się środków działania), co sprzyja utrwalaniu się rozwiązań instytucjonalnych i systemów ocen nie przystających do nowych warunków działania [J. Staniszkis, 1972],
- hierarchiczną budowę i skoncentrowanie uprawnień decyzyjnych na szczycie hierarchii organizacyjnej, co sprawia, że utrudniony jest przepływ informacji [M. Bielski, 1992] oraz że jedynie podsystem strategiczny organizacji kontaktuje się z otoczeniem [F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, 1973],

- oddzielenie funkcji zarządzania od funkcji wykonawczych, co ogranicza inicjatywę pracowników i kieruje ich uwagę na przestrzeganie organizacyjnych przepisów. Istotę tego oddaje stwierdzenie F.W. Taylora: *Nikt od was nie oczekuje myślenia. Jest tu wielu ludzi, którym się płaci za myślenie* [G. Morgan, 1997, s. 31],
- ograniczenie występowania konfliktów organizacyjnych będące następstwem stałego rozgraniczenia sfer uprawnień i obowiązków urzędowych. V.A. Thompson [1965] uważa, że im więcej sytuacji konfliktowych i problemowych powstaje w organizacji, tym znalezione rozwiązania są bardziej innowacyjne.

Decydujące znaczenie miały na tym tle badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw T. Burnsa i G.M. Stalkera [1968], którzy analizowali zmiany w systemie zarządzania wywołane zmianami otoczenia. Z badań wynika, że stopień stabilności otoczenia przesądza o stosowanej strukturze organizacyjnej – system organiczny pojawia się bowiem w warunkach niestabilnego otoczenia, a system mechanistyczny w otoczeniu stabilnym. Cechy systemów zarządzania przedstawiono w tabeli nr 3.3.

Tabela 3.3

Cechy systemów zarządzania		
	System zarządzania	
	Mechanistyczny	Organiczny
Rozpiętość kierowania	Niska	Wysoka
Ilość szczebli w hierarchii	Wysoka	Niska
Stosunek personelu administracyjnego do bezpośrednioprodukcyjnego	Niski	Wysoki
Centralizacja	Wysoka	Niska
Ilość formalnych uregulowań	Wysoka	Niski
Szczegółowość opisu stanowisk	Duża	Niska
Rozgraniczenie kompetencji	Ostre	Nieostre
Przepływ informacji	Pionowy	Lateralny
Autorytet	Zależny od stanowiska	Oparty na wiedzy
Koncepcja kierowania	Rozkazywanie i posłuszeństwo	Wspólne wartości

Źródło: [G. Schreyögg, 1996]

Badania empiryczne wykazały więc, że generowaniu innowacji sprzyja organiczny system zarządzania przeciwny do (mechanistycznego) modelu idealnej biurokracji M. Webera. Elastyczność systemu organicznego pozwala szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu, ponieważ odpowiada on koncepcji organizacji jako systemu otwartego [M. Bielski, 1992]. Szybko zachodzi w nim absorpcja nowych technologii oraz ich rozwój w samej organizacji.

Przeciwko twierdzeniom T. Burnsa i G.M. Stalkera [1968] skierować można wiele zarzutów [M. Bielski, 1992], [G. Schreyögg, 1994]. Z punktu widzenia niniejszych rozważań istotne jest jednak stwierdzenie, że działalność innowacyjna wymaga zarówno działań o charakterze twórczym, dla których właściwym systemem zarządzania jest system organiczny, jak i działań o charakterze rutynowym, np. kiedy w grę wchodzi implementacja nowych pomysłów i kiedy pożądanym jest system mechanistyczny [D.A. Schon, 1967].

Rozwiązaniem tego problemu mogą być, na co zwraca uwagę M. Greiling [1998], struktury organizacyjne leżące między dwoma krańcami rozległego continuum tworzonego przez typy idealne (system mechanistyczny i organiczny). Do struktur tych zaliczyć można strukturę funkcjonalną, dywizjonalną i macierzową, przy czym tej ostatniej przypisuje się szczególne sprzyjanie innowacyjności ze względu na jej konfliktogenny charakter [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. Podobnie M. Oseka i J. Wipijewski [1985] podkreślają wyższość macierzowej struktury organizacyjnej nad strukturą liniowo-sztabową. Funkcjonalne struktury organizacyjne są włączone w realizację działań projektów innowacyjnych, ale tylko w zakresie ograniczonym przez definicję danej funkcji (brak jest wizji i wspólnego celu projektu) [F. Krawiec, 2000]. Struktura macierzowa jest więc próbą jednoczesnego stosowania kryteriów funkcjonalnych i przedmiotowych, w której, jeśli dominuje zależność macierzowa nadrzędna (tzn. przewaga więzi zadaniowej⁷³), innowacje mają duże szanse na powodzenie.

M. Greiling [1998] wskazuje następnie na procesowy charakter innowacji i badania, które odrzucają istnienie jednej, najlepszej z punktu widzenia innowacyjności struktury organizacyjnej [G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek, 1973]. Wywołane jest nie tylko odmiennymi wymaganiami strukturalnymi w dwóch zasadniczych fazach procesu innowacyjnego (generowaniu i implementacji innowacji) - tab. 3.4, ale i tym że – zgodnie z rozdziałem 3.3 – tradycyjnie rozumiany proces innowacyjny jest dużym uproszczeniem (w praktyce często nie występuje założone w modelach następstwo poszczególnych faz, fazy nie warunkują się wzajemnie).

⁷³ Inne rodzaje zależności to: zależność macierzowa równoległa (równowaga więzi funkcjonalnej i zadaniowej) oraz macierzowa podrzędna (przewaga więzi funkcjonalnej) M. Oseka i J. Wipijewski [1985].

Tabela 3.4

Wymagania strukturalne w fazach procesu innowacyjnego		
	Generowanie innowacji	Implementacja innowacji
Standaryzacja	Niska	Wysoka
Specjalizacja ról	Niska	Wysoka
Formalizacja	Niska	Wysoka
Centralizacja	Niska	Wysoka
Konfiguracja	Wysoka	Niska

Źródło: [H. Meffert, 1976]

Oznacza to, że organizacja sprzyjająca innowacyjności musi cechować się jednocześnie odmiennymi charakterystykami strukturalnymi, czyli że musi mieć możliwość wyboru między strukturą zbliżoną do systemu organicznego podczas generowania innowacji a strukturą zbliżoną do systemu mechanistycznego podczas wdrażania innowacji. Rozwiązanie takie umożliwiają m.in.:

- zespoły zadaniowe (projektowe),
- struktura tensorowa,
- struktura kreatywno-macierzowa [W. Jermakowicz, 1979] lub
- organizacja hipertekstowa [I. Nonaka, H. Takeuchi, 1997].

W przypadku zespołu zadaniowego działalność innowacyjna jest oddzielona od działalności produkcyjnej i całkowicie podporządkowana kierownikom projektu. Mimo że zespoły zadaniowe funkcjonują w ramach istniejących, sformalizowanych struktur sztabowo-liniowych, często większość zasobów przedsiębiorstwa przeznaczona jest na realizację projektów, a kierownik projektu ma duży zakres niezależności i władzy. Struktura zadaniowa ma charakter tymczasowy i może przybierać różne formy [J. Baruk, 2001]:

- luźnego zespołu kierowanego przez koordynatora zadania, powoływanego dla rozwiązania mało skomplikowanych problemów – członkowie zespołu podlegają dotychczasowym przełożonym, poświęcając pewną ilość czasu na realizację zadania dodatkowo powierzonego im przez kierownika (koordynatora zadania),
- zespołu zadaniowego powołanego dla realizacji zadań bardziej złożonych i czasochłonnych – członkowie wyodrębnionego zespołu zadaniowego są wyłączeni z komórek macierzystych, w zespole mogą być specjaliści z zewnątrz,
- zespołu kierowanego przez grupę decyzyjno-koordynującą, powoływanego dla realizacji złożonych zadań kompleksowych.

Drugim z proponowanych rozwiązań jest tzw. struktura tensorowa uwzględniająca jednocześnie takie wymiary, jak podział funkcjonalny, przedmiotowy oraz geograficzny (regiony zbytu). Prowadzić ma ona do połączenia w sobie zalet wszystkich dotychczasowych rozwiązań. Obszar zastosowań tej struktury to przede wszystkim organizacje, w których istotne jest oferowanie inteligentnych rozwiązań dostosowanych do klienta [K. Bleicher, 1991].

W. Jermakowicz [1979] proponuje strukturę kreatywno-macierzową, która łączy w sobie działalność badawczą, rozwojową i produkcyjną. W ramach procesu innowacyjnego występują tu trzy zespoły kierowane przez jednego kierownika projektu, ale różniące się między sobą składem osobowym, charakterem działalności i stylem kierowania. Są to: zespół kreatywny, zespół projektowy, zespół produkcyjny.

Celem zespołu kreatywnego jest stworzenie koncepcji nowego rozwiązania technicznego (wyrobu). Zespoły te powoływane są przez dyrekcję na czas realizacji pierwszego etapu przedsięwzięcia innowacyjnego i składają się ze specjalistów z zewnątrz, jak i z twórczych członków organizacji.

Celem zespołu projektowego jest opracowanie dokumentacji konstrukcyjno-technologicznej i budowa prototypu, a członkowie do niego oddelegowani to specjaliści zatrudnieni w różnych komórkach przedsiębiorstwa.

Celem zespołu produkcyjnego jest praktyczna realizacja projektu, a członkowie do niego oddelegowani to pracownicy z komórek uczestniczących w procesie produkcyjnym.

I. Nonaka i H. Takeuchi [1997] to autorzy koncepcji zarządzania, której centralnym punktem jest *organizacja wiedzy* w postaci tzw. *organizacji hipertekstowej*. Składa się ona (po pierwsze) z pozbawionych hierarchii, samoorganizujących struktur oraz (po drugie) struktur tradycyjnych - hierarchicznych, co powinno umożliwiać zarówno generowanie, jak i wdrażanie innowacji. Trzeba przy tym pamiętać, że biurokracja i zespoły robocze należy postrzegać jako instrumenty o charakterze komplementarnym, a nie wykluczającym się nawzajem, ponieważ w organizacji realizowane być muszą zarówno prace rutynowe, jak i tworzona być musi nowa wiedza (np. innowacje w formie rozwoju nowych produktów). Wiedza bazowa – będąca trzecim, obok hierarchii i zespołów roboczych, elementem organizacji hipertekstowej - nie istnieje fizycznie jako jednostka organizacyjna, lecz uosabiana jest przez wizję, kulturę lub technologię przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa jest więc niezbędną częścią składową organizacji wiedzy, ponieważ nadaje orientację oraz umożliwia interakcję między hierarchią, zespołami roboczymi i wiedzą bazową.

Zaprezentowane rozwiązania organizacyjne zwracają uwagę na różnorodność podejść do problemu innowacyjności. Odmienne wymagania strukturalne w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego oraz wady i zalety proponowanych rozwiązań strukturalnych (np. wysokie koszty administracyjne w strukturze macierzowej) utrudniają wskazanie najlepszej struktury organizacyjnej. To, czy dana struktura organizacyjna będzie sprzyjała innowacyjności przedsiębiorstwa zależy jest również od wielu innych czynników. Wspomnieć wystarczy tu kwalifikacje pracowników, stosowaną w organizacji technologię lub zasoby finansowe firmy. Istotną rolę przypada również kulturze organizacyjnej, co jest np. szczególnie widoczne w organizacji hipertekstowej.

Złożona zależność co do wpływu struktury organizacyjnej na innowacyjność zwraca – ze względów badawczych – uwagę na poszczególne cechy strukturalne. Stosowanie podejścia jednowymiarowego do badania struktur [K. Mreła, 1983] utrudnia bowiem wychwycenie zależności między strukturą organizacyjną a innowacyjnością. W badaniach wykorzystane będzie więc podejście wielowymiarowe [K. Mreła, 1983]. Poniżej przeanalizowano wpływ specjalizacji, centralizacji, konfiguracji i formalizacji na innowacyjność organizacji.

Specjalizacja charakteryzuje wynikający z podziału pracy stopień ograniczenia dowolności zachowań uczestników organizacji w realizacji zadań i obowiązków organizacyjnych [K. Mreła, 1983]. Potoczne jej rozumienie dotyczy z kolei swobodnego procesu wyodrębniania z całości pewnych dziedzin, dokonywania podziału pracy, funkcji oraz procesu osiągania umiejętności lub biegłości [M. Przybyła, W. Wudarszewski, J. Koziński, 1993]. Cytowani autorzy, po dokonaniu studiów literaturowych, prezentują dużą dowolność wobec kwestii wymiarów specjalizacji. Z punktu widzenia niniejszych rozważań istotny będzie podział dokonany przez A. Kiesera i H. Kubiceka [1992], którzy wyróżniają specjalizację wydziałową oraz stanowiskową. W przypadku specjalizacji wydziałowej mowa jest o liczbie uniwersalnych funkcji przedsiębiorstwa przemysłowego, dla których realizacji istnieją wyspecjalizowane komórki. W przypadku specjalizacji stanowiskowej istotna jest liczba podfunkcji, dla których wyodrębniono co najmniej jedno stanowisko.

Według M. Bielskiego [1992] problem głębokości podziału pracy i specjalizacji jest jednym z podstawowych dylematów budowy struktury organizacyjnej. W wymiarze zespołowym wysoki stopień specjalizacji wiąże się przede wszystkim z ekonomią skali działalności, ponieważ powtarzalność i niezmienność umożliwiają stosowanie rutynowej i wyspecjalizowanej technologii oraz pełniejsze wykorzystanie specjalistycznych kwalifikacji ludzi. W wymiarze indywidualnym specjalizacja wiąże się z nabywaniem wprawy oraz z niskimi wymaganiami co do kwalifikacji pracownika.

Jednak wysoki stopień specjalizacji ma również swoje wady. Należą do nich w wymiarze zespołowym m.in. utrudniony przepływ informacji między komórkami organizacyjnymi oraz spadek wydajności pracy wywołany niezadowoleniem z pracy. W wymiarze indywidualnym zaobserwować można m.in. degradację człowieka i jego kwalifikacji w procesie pracy, degradację roli człowieka w funkcjonowaniu organizacji (rozdzielenie pracy koncepcyjnej od wykonawczej), trudność dostrzegania związku wykonywanego zadania z celami organizacji.

Wpływ specjalizacji na innowacyjność przedsiębiorstwa był przedmiotem badań wielu autorów [H. Meffert, 1976], [M. Oseka, J. Wipijewski, 1985], [C. Sikorski, 1999]. Wykazano m.in., że w przypadku specjalizacji wydziałowej zdolność do wdrażania projektów innowacyjnych rośnie wraz ze wzrostem zespolenia funkcji uczestniczących w procesie innowacyjnym – tworzenie jednofunkcyjnych wydziałów może doprowadzić do autonomizacji celów każdego wymienionego elementu systemu organizacyjnego [M. Oseka, J. Wipijewski, 1985].

W przypadku specjalizacji stanowiskowej wysoki stopień specjalizacji ogranicza możliwość pojawiania się postaw proinnowacyjnych [C. Sikorski, 1999]. Wiąże się to z dokładnie sformułowanymi oczekiwaniami wobec pracownika (rozdzielenie pracy koncepcyjnej od wykonawczej), niską złożonością wykonywanych zadań, trudnością w dostrzeżeniu związków między czynnościami realizowanymi na poszczególnych stanowiskach oraz z brakiem niezbędnych informacji.

Na podstawie powyższych rozważań można więc stwierdzić, że niski stopień specjalizacji sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że np. według H. Mefferta [1976], który zwracał uwagę na odmienny charakter faz procesu innowacyjnego, w fazie wdrażania innowacji pożądaną jest wyższy stopień specjalizacji.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H11* brzmi:

Im niższy jest stopień specjalizacji w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

Centralizacja określa rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w kwestiach istotnych dla organizacji. Z jednej strony centralizacja mówi o rozproszeniu (albo koncentracji) władzy, z drugiej o autonomii (albo uzależnieniu) [K. Mreła, 1983]. Na tej podstawie można wyznaczyć dwa (teoretyczne) skrajne punkty: skrajną centralizację oraz skrajną decentralizację.

Podobnie jak stopień specjalizacji również stopień centralizacji powinien być więc zmienny zależnie od potrzeb. Wiadomo jest bowiem, że kwestia centralizacji lub

decentralizacji jest sprawą umiaru oraz że centralizacja jest konieczna i zarazem ograniczona [H. Fayol, 1947].

Do zasadniczych zalet wysokiego stopnia centralizacji zaliczyć można zaliczyć: podejmowanie decyzji na podstawie kryteriów wyprowadzanych z celów i interesów organizacji jako całości, ścisłą koordynację funkcjonowania poszczególnych podsystemów oraz możliwość zapewnienia jednolitości ich działania [M. Bielski, 1992]. Wysoki stopień centralizacji ma jednak wady, do których należy zbyt długi czas przepływu informacji ze szczebla najniższego do najwyższego, *obróbki* tej informacji na szczeblu najwyższym i podjęcia decyzji oraz powrotnej drogi decyzji na szczebel wykonawczy. Inną wadą centralizacji jest też zubożenie treści pracy i kierowników niższych szczebli i wykonawców, co według M. Bielskiego [1992] prowadzi do negatywnych skutków podobnych do tych, które występują przy wysokim stopniu specjalizacji. Hamowana jest więc inicjatywa, potencjał ludzki nie jest w pełni wykorzystany, a u pracowników pojawia się poczucie wyobcowania.

W przypadku analizowania wpływu stopnia centralizacji na innowacyjność przedsiębiorstwa wskazać należy na zależność między dynamiką i złożonością otoczenia a innowacyjnością. Okazuje się bowiem, że złożone i zmienne otoczenie wymagające zróżnicowanej struktury i szybkiej reakcji organizacji – a co się z tym wiąże i innowacji – sprzyja decentralizacji. Cechą wysoko scentralizowanych organizacji jest m.in. koncentrowanie się członków naczelnego kierownictwa na sprawach bieżących, operacyjnych, zamiast na problemach zarządzania strategicznego [B. Mikuła, A. Potocki, 1997]. Ścisła kontrola i nadzór, które często występują wraz z wysokim stopniem centralizacji pociągają więc za sobą brak samodzielności i inicjatywy pracowników.

Na podstawie powyższych rozważań można więc stwierdzić, że niski stopień centralizacji sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że - podobnie jak w przypadku specjalizacji - w fazie wdrażania innowacji pożądanym może być wyższy stopień centralizacji ułatwiający koordynację działań.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H12* brzmi:

Im niższy jest stopień centralizacji w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

Konfiguracja opisuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych – wysokość hierarchii organizacyjnej, rozpiętość kierowania na poszczególnych szczeblach, stopień rozczłonkowania organizacji oraz proporcje części składowych [K. Mreła, 1983]. Kształt struktury organizacyjnej zbliżony jest do trójkąta, którego podstawę stanowią bezpośredni

wykonawcy cząstkowych zadań, a wierzchołek naczelne kierownictwo. Zależnie od stopnia rozczłonkowania organizacji i liczby szczebli hierarchicznych kształt struktury organizacyjnej zbliżony jest albo do trójkąta ostrokątnego (jest to więc struktura smukła) albo do trójkąta rozwartokątnego (struktura płaska). Powszechnie uważa się, że decydujący wpływ na smukłość struktury ma rozpiętość kierowania, przy czym organizacje o wysokiej rozpiętości kierowania określane są jako płaskie, a o niskiej jako smukłe [M. Bielski, 1992], [M. Przybyła, W. Wudarzewski, J. Koziński, 1993].

Podobnie jak w przypadku specjalizacji i centralizacji również rozpiętość kierowania uzależniona jest od warunków i okoliczności. Należą do nich czynniki związane z zadaniami, czynniki związane z osobą kierownika, czynniki związane z podwładnymi, czynniki o charakterze techniczno-organizacyjnym [S. Kowalewski, 1974]. Poszukiwanie optimum rozpiętości kierowania na podstawie analizy tych czynników jest istotne dla sprawności funkcjonowania organizacji. Według M. Bielskiego [1992] zbyt niska rozpiętość kierowania powoduje:

- niewykorzystanie możliwości i kwalifikacji kierownika – nadmiar czasu może on przeznaczyć na czynności niekierownicze, jak np. ingerencję w pracę podwładnych,
- formalne wyodrębnianie większej liczby grup ludzi, między którymi tworzą się nieformalne bariery dla przepływu informacji i współpracy oraz wewnątrz których następuje proces autonomizacji w stosunku do celów organizacji. Należy dodatkowo zaznaczyć, że niska rozpiętość kierowania prowadząca do wzrostu liczby szczebli hierarchicznych w strukturze organizacji nie sprzyja również przepływowi informacji w pionie.

Łatwo jest zauważyć, że ingerencja w pracę podwładnych, zły przepływ informacji oraz rozbieżność interesów poszczególnych grup, które będą typowe dla struktur smukłych, nie będą sprzyjały generowaniu i wdrażaniu innowacji. Potwierdza to np. M. Greiling [1998] stwierdzając, że konfiguracja jest zewnętrzną oznaką specjalizacji. Korzystny dla innowacyjności, niski stopień specjalizacji pociąga za sobą mniejszą konieczność integracji organizacyjnej [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], co redukuje liczbę instancji – spłaszcza strukturę.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H13* brzmi:

Im bardziej płaska jest struktura organizacyjna w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

Formalizacja charakteryzuje zakres w jakim łączność, wzorce działania i postępowania są zapisane i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych [K. Mreła, 1983].

M. Bielski [1992] zwraca uwagę, że występujące w procesie formalizowania struktury organizacyjnej utrwalenie zachowań ludzi i relacji między elementami organizacji służyć ma realizacji celów organizacji i wysokiej efektywności jej funkcjonowania.

Formalizacja struktury pozwala przede wszystkim podnieść przewidywalność i jednolitość zachowań ludzi w organizacji (formalne normy określają bowiem postępowanie w konkretnej sytuacji). Pewien stopień formalizacji jest również niezbędny z punktu widzenia odciążenia przełożonych, zwalniając ich z konieczności ciągłego formułowania uregulowań szczegółowych, czyli wydawania konkretnych instrukcji odnoszących się do poszczególnych zdarzeń [E. Gutenberg, 1983]. Wysoki stopień formalizacji leżał też u podstaw modelu idealnej biurokracji M. Webera [1976], zapewniając m.in. racjonalizm (jako przeciwieństwo improwizacji) oraz bezosobowość (ze względu na orientowanie się na przepisy, nie zaś na ludzi).

Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami, wiadomo jest, że założenia idealnej biurokracji okazały się utopijne. Celem formalizacji jest utrwalenie struktur i procedur, a orientacja na trwałość staje się często przeszkodą w dokonywaniu zmian (innowacji). Dzieje się tak szczególnie wtedy, kiedy pracownicy odczuwają potrzebę bezpieczeństwa. Według C. Sikorskiego [1999], pracownicy nie akceptują w tych warunkach ogólnie zarysowanych celów i dowolności w wyborze metod pracy, lecz preferują jasne i szczegółowe reguły oraz regulaminy, które powinny stabilizować sposoby wykonywania zadań.

Podobnie jak w przypadku innych wymiarów strukturalnych również stopień formalizacji ma swoje optimum, aby uniknąć niedoformalizowania związanego z brakiem koordynacji i dezorientacją oraz przeformalizowania prowadzącego do nadmiernego usztywnienia struktury i procedur. Stopień formalizacji zależy również od sytuacyjnych uwarunkowań. Do okoliczności przemawiających na rzecz względnie niskiego stopnia formalizacji należą [M. Bielski, 1992]:

- złożone i zmienne otoczenie wymagające elastycznego i zindywidualizowanego reagowania organizacji,
- technologia zmieniająca się stosowanie do zmiany zadań,
- wysokie kwalifikacje i aktywna postawa pracowników.

Łatwo jest zauważyć, że okoliczności przemawiające na rzecz względnie niskiego stopnia formalizacji są również czynnikami wymuszającymi na organizacji zachowania innowacyjne (a nie konserwatywne), co pozwala stwierdzić, że organizacja ta powinna cechować się niskim stopniem formalizacji.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H14* brzmi:

Im niższy jest stopień formalizacji w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.11. Opór wobec zmian

W obszarze nauk technicznych, społecznych i ekonomicznych termin zmiana jest często zastępowany pojęciem innowacja. Jest to zgodne z rozważaniami zawartymi w rozdziale 3.1, gdzie innowacje interpretuje się jako jeden z rodzajów zmian organizacyjnych. Przedstawione wcześniej rozważania podkreślały głównie ostateczny efekt przeprowadzania zmian – zmian to stan odmienny od poprzedniego. Jednak sens zmiany to nie tylko jej rezultat, ale i cały ciąg czynności niezbędnych do dokonania. Według Z. Mikołajczyk [1993] pojęcie zmiany łączy w sobie dwa wymiary: treść i proces. Kiedy treść zmiany odnosi się do różnych aspektów działania przedsiębiorstwa, to proces oznacza sposób działania oraz stosowane techniki, wykorzystane w kierunku dokonania pożądanych zmian. Należy zauważyć, że proces zmiany może być zorientowany na formalne jej wdrożenie według określonego planu (zmiana jest więc problemem planistycznym [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]), ale i uwzględniać opór wobec zmian eksponując rolę jednostek i ich aktywność jako podstawę sukcesu. Właśnie przekonanie, że wydolność nowych rozwiązań zależy w dużym stopniu od tego, jaki jest do nich stosunek członków organizacji i czy są oni na nie emocjonalnie nastawieni, była punktem wyjścia teorii zmian organizacyjnych i badań nad oporem wobec zmian.

H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] tłumaczą opór wobec zmian dwoma głównymi przyczynami:

- lękiem przed utratą osiągniętego bezpieczeństwa oraz przed koniecznością pożegnania się z tym, co jest dobrze znane i znalezienia się w sytuacji niepewnej i mało przejrzystej,
- obawą, że nastąpi pogorszenie możliwości zaspokojenia własnych potrzeb (np. utrata prestiżu lub kompetencji).

Cytowani autorzy zwracają przy tym uwagę, że stawianie oporu przy obiektywnym pogorszeniu sytuacji życiowej nie mieści się w ramach pojęcia *oporu wobec zmian*.

Według J. Penca [1999] opór wobec zmian wyraża pewien stan psychiczny pracowników, którego przyczyny są złożone i wielostronne i który na zewnątrz objawia się podjęciem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie zmiany. M. Bratnicki [1998] wyróżnia następujące źródła oporu wobec zmian:

- niezmienność – brak zrozumienia istoty zmiany,
- ignorancja – pomijanie postaw, potrzeb i przekonań pracowników,

- porównanie – nieakceptowanie proponowanego rozwiązania i preferowanie innych,
- niedowierzenie – brak wiary w realność proponowanych zmian,
- strata – nieakceptowanie kosztów osobistych,
- niedostateczność – niewystarczający charakter korzyści,
- zaburzenie – zagrożenie istniejącej sieci społecznej,
- okrojenie władzy – osłabienie posiadanych wpływów i prestiżu,
- skażenie – wstręt wobec nowych praktyk i wartości,
- zahamowanie – niska skłonność do zmian,
- brak zaufania – niejasność co do motywów zmiany oraz brak zaufania do animatorów zmiany,
- wyobcowanie – małe przywiązanie do nowych wartości,
- frustracja – zmniejszenie szans na zrobienie kariery.

Zmiana organizacyjna i przewyższanie oporu jest celem technik zorientowanych na wdrażanie zmian. Należą do nich m.in.: model zmian K. Lewina [1958], uczestnictwo członków organizacji w procesie zmian, kształcenie pracowników oraz komunikacja.

Zdecydowana większość koncepcji procesu zmian bazuje na modelu zmian zaproponowanych przez K. Lewina [1958]. W badaniach K. Lewina określone zostały *złote reguły* udanych zmian organizacyjnych [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]:

- aktywny udział w procesie zmian – odpowiednio wczesna informacja o planowanych zmianach i udział w związanych z nimi decyzjach,
- pomoc grupy przy zmianach – zmiany doświadczane w grupie wzbudzają mniej lęku, a ich realizacja jest szybsza,
- pozytywny wpływ współpracy na gotowość do zmian,
- cykliczny charakter zmian – rozmrażanie, zmiana, stabilizacja.

Wyczerpującą charakterystykę trzech faz zmian organizacyjnych podaje L. Clarke [1997].

Rozmrażanie wiąże się ze stworzeniem niezadowolenia ze stanu rzeczy panującego w danym momencie oraz z zapewnieniem zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego rynku zbytu dla zmian. Znaczenie fazy rozmrażania jest kluczowe, ponieważ bez niego ludzie mogą cofnąć się i powrócić na stare ścieżki. Przewidywanie i przeciwdziałanie oporowi wobec zmian może odbywać się dzięki następującym technikom:

- konsultacje – możliwość wypowiedzenia się na temat problemów i wątpliwości,

- analiza pola sił za i przeciw zmianie (możliwe jest również przyporządkowanie ponumerowanych miar wagowych każdemu czynnikowi tak, aby określić całościowy wynik i określić bardziej dokładnie bilans między siłami wspierającymi i hamującymi),
- mapa zaangażowania opisująca działania potencjalnych przegranych tak, aby można było potraktować ich z odpowiednią wrażliwością i obniżyć do minimum ich dyskomfort,
- L. Clarke podkreśla ponadto rolę wizjonerskiego przywództwa: *W podróż zmian wyruszyć można jedynie wtedy, gdy kuszący obraz ziemi obiecanej zrekompensuje koszty okresu przejściowego* [L. Clarke, 1997, s. 161].

Do fazy rozmrażania należy również destabilizacja status quo: ... *mimo wyartykułowania wizji przyszłości przez charyzmatycznego przywódcę zmiana często nie dochodzi do skutku* [L. Clarke, 1997, s. 187]. Destabilizacja status quo polega na wzbudzeniu zwiększonego niepokoju i stworzeniu przekonania, że dawne sposoby działania już nie przynoszą wymaganych efektów. Zagrożenia pochodzące z otoczenia muszą stać się dla wszystkich wyraźne, a pracownicy muszą widzieć związek między niepomyślnymi informacjami, które do nich docierają a ich własnymi działaniami - muszą sobie zdać sprawę, że jeśli nie nauczą się czegoś nowego czeka ich porażka. Do sposobów destabilizowania status quo zaliczyć można:

- przyzwolenie na otwartą krytykę obecnej sytuacji i odkrycie swojego własnego niezadowolenia z obecnego stanu rzeczy,
- wykorzystanie powstrzymywanej złości i niezadowolenia – są to bodźce do zmian, bez których żaden znaczący program zmian nie może się obejść,
- połączenie zewnętrznych nacisków (ze strony rynku lub akcjonariuszy) z presją wywołaną za sprawą ankiet ujawniających szerokie niezadowolenie lub wynikającą z powołania nowego dyrektora lub prezesa (ludzie ci powinni być obdarzeni wizją, powinni kwestionować dotychczasowe zasady lub zwiastować zagładę),
- obecność nonkonformistów lub *adwokata diabła* w procesie decyzyjnym (samokrytyka),
- uznanie faktu istnienia nowego zagrożenia dla organizacji wymagającego odmiennej reakcji - najlepiej jest, kiedy wróg jest wrogiem zewnętrznym, ponieważ w sytuacji takiej znikają wrogowie wewnętrzni (np. produkcja kontra marketing) i poszczególne części organizacji jednoczą się wokół zmian.

Dopiero po fazie rozmrażania możliwe jest wprowadzenie zmian (np. w postaci wdrożenia innowacji organizacyjnych), które według schematu K. Lewina będą trwałe tylko wtedy, gdy przejdą proces stabilizacji - zamrożenie.

Według L. Clarke [1997] zamrożenie ma zapobiec pojawieniu się ponownie oporu wciągającego ludzi z powrotem na stare ścieżki. W przeciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo *odżycia* dawnych rozwiązań już przy drobnych niepowodzeniach. Faza zamrożenia polegać może np. na instytucjonalizacji procesów i procedur oraz określeniu i propagowaniu udanych doświadczeń zmian.

Drugi sposób przezwycięzania oporów wobec zmian polega na uczestnictwie członków organizacji w procesie zmian. Uważa się, że w procesie zmian powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy objęci zmianami, przy czym ich rola i forma uczestnictwa ulega zmianie wraz ze stopniowym przechodzeniem przez różne fazy procesu [K. Czop, 2001]. Pierwszą formą jest uczestnictwo w wymianie informacji co do przesłanek przemawiających za wprowadzanymi zmianami. Drugą formą uczestnictwa jest opiniowanie, które podczas diagnozy organizacyjnej pozwala pracownikom na przekazywanie własnych spostrzeżeń i rozwiązań. Kolejną formą uczestnictwa jest tworzenie zespołów, których zadaniem jest zbieranie informacji, opracowywanie wariantów zmiany, nadzorowanie procesu realizacji zmian oraz udział w pracach wdrożeniowych.

Trzeci sposób przezwycięzania oporów wobec zmian to kształcenie pracowników, które nie ogranicza się do przekazywania nowych umiejętności techniczno-organizacyjnych, ale obejmuje zakres stosunków międzyludzkich oraz kształtowanie zachowań organizacyjnych [K. Czop, 2001]. O ile kształcenie w zakresie zmiany treści i formy pracy uzależnione jest rodzaju wprowadzanych innowacji, to kształcenie w zakresie twórczego rozwiązywania problemów, pobudzania pracowników do twórczego działania, rozpoznawania oraz rozwiązywania sytuacji konfliktowych wpływa na poziom akceptacji zmian.

Czwartym sposobem przezwycięzania oporów wobec zmian jest komunikacja. W stosunku do zmian komunikacja [B. Grouard, F. Meston, 1997]:

- umożliwia pracownikom poznanie wizji zmian,
- informuje o przebiegu procesu,
- uzasadnia zmiany,
- ułatwia ewolucję pracowników,
- pomaga szybciej rozwiązywać napotkane trudności,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany.

Aktywna i otwarta komunikacja czyni nową sytuację bardziej przejrzystą i ogranicza w ten sposób niepewność oraz lęk przed utratą dotychczasowego bezpieczeństwa i koniecznością pożegnania się z tym, co jest dobrze znane.

Na podstawie powyższych rozważań łatwo jest zauważyć, że im częstsze jest uczestnictwo podwładnych w zmianach (np. możliwość zgłaszania krytycznych uwag), bardziej dostępna i wyczerpująca informacja na ich temat, częstsze kształcenie pracowników w sferze stosunków międzyludzkich i zachowań organizacyjnych oraz bardziej wyraźne wizjonerskie przywództwo, tym bardziej udane jest wdrażanie innowacji i wyższa innowacyjność przedsiębiorstwa.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H15* brzmi:

Im bardziej pracownicy biernie lub czynnie uczestniczą w procesie zmian w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.12. Zaufanie

Na rolę zaufania w organizacjach wskazuje wielu autorów – K. Bleicher [1991], F. Fukuyama [1997], C. Handy [1998], S.P. Robbins [1998], K. Zimniewicz [1999], M. Bednarczyk [2001]. Mimo to zdefiniowanie zaufania naraża wiele trudności, co wynika m.in. z interdyscyplinarnego charakteru nauki (psychologia społeczna, ekonomia, filozofia) [M. Szloch, 2001].

W obszarze nauk ekonomicznych zaufanie jest przekonaniem, że druga strona wypełni to, do czego się zobowiązała [K. Blomqvist, 1997]. Według S.P. Robbinsa [1998] zaufanie to prawość, kompetencje, konsekwencja, lojalność oraz otwartość. Należy przy tym zaznaczyć, że dla tego, czy daną osobę obdarza się zaufaniem czy nie, decydujące znaczenie ma - według cytowanego autora – prawość i kompetencja. Podobne rozumienie zaufania podaje M. Szloch [2001], która wyróżnia wymiar techniczny i moralny zaufania - wymiar techniczny zaufania tworzą kompetencje, umiejętności i zdolności, a wymiar moralny zaufania składa się z dwóch elementów, jakimi są dobra wola (chęć czynienia dobra) i prawość charakteru (uczciwość, sprawiedliwość, prawdomówność oraz wierność własnemu sumieniu).

Do powyższego rozumienia zaufania, które opisuje zależność między osobami, dodać można zaufanie ontologiczne oraz instytucjonalne [G. Böhme, 1998]. Zaufanie ontologiczne polega na tym, że każdy człowiek opiera swoje postrzeganie na wykształconych przez siebie (w ramach komunikacji lub podczas zdobywania doświadczenia) schematach myślowych, które pomagają mu porządkować i interpretować otaczający go świat. Zaufanie ontologiczne występuje, kiedy dana osoba polegać może na swoich schematach myślowych – dają one jej wystarczającą orientację w rzeczywistości. Zaufanie instytucjonalne odnosi się z kolei do wiary w funkcjonowanie określonych instytucji, do których zaliczyć można system prawny,

porządek społeczny (jak np. obowiązująca hierarchia) czy prawa natury (jak np. wschód i zachód słońca).

W literaturze przedmiotu wzajemne zaufanie wiąże się z wieloma aspektami funkcjonowania organizacji. Według F. Fukuyamy [1997] obecność zaufania między ludźmi jest czynnikiem sprzyjającym tworzeniu dużych, nowoczesnych korporacji. C. Handy [1998] zwraca uwagę na znaczenie zaufania w sytuacji, kiedy ścisły plan działania i tradycyjna kontrola nie zdają egzaminu: *Organizacje, które polegają na zaufaniu, jako swojej głównej metodzie kontrolowania, są bardziej efektywne, bardziej twórcze, praca w nich sprawia większą frajdę, a ich funkcjonowanie jest tańsze* [s. 417]. Podobnie według K. Zimniewicza [1999] brak zaufania dodaje około 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

W przypadku innowacyjności można odwołać się do spostrzeżeń K. Bleichera [1991]. Wyróżnia on dwie przeciwstawne filozofie tworzenia struktur organizacyjnych. Jedna zorientowana jest na zapewnienie *stabilności* i opiera się na wyobrażeniu człowieka jako *istoty racjonalnej*. Druga z kolei podkreśla znaczenie *zmiany* i *nieformalnych* relacji wewnątrz organizacji oraz powiązana jest z wyobrażeniem człowieka jako *istoty złożonej* (*complex man*). To za jaką filozofią opowiadają się członkowie (kierownictwo) danej organizacji, zależy od ich założeń podstawowych, a ściślej założeń podstawowych dotyczących natury człowieka. Jeśli ufa się członkom organizacji, powstaje organizacja zaufania (*Vertrauensorganisation*), a kiedy pracownikom się nie ufa, tworzona zostaje organizacja nieufności (*Mißtrauensorganisation*).

Celem organizacji nieufności jest przede wszystkim pokonanie słabości związanych z jednostką ludzką. Dokonuje się tego dzięki mechanistyczno-technokratycznej strukturze służącej głównie osiąganiu celów ekonomicznych. Organizacja nieufności jest więc podobna zarówno do systemu mechanistycznego, jak i idealnej biurokracji wraz ze wszystkimi ich wadami i zaletami.

Celem organizacji zaufania jest – według K. Bleichera – innowacyjność. Organizacja zaufania jest więc przeciwieństwem systemu mechanistycznego lub idealnej biurokracji i opiera się w dużej mierze na samoorganizacji, płaskiej strukturze organizacyjnej oraz decentralizacji. Odejście od organizacji nieufności w kierunku organizacji opartej na zaufaniu widoczne jest w sytuacji [K. Bleicher, 1991]:

- odbiurokratyzowania struktur organizacyjnych i zorientowania ich na członków organizacji, co sprzyjać ma kreatywności, inicjatywie i uwolnieniu indywidualnego działania spod nadmiaru krępujących przepisów oraz umożliwić ma rozwój personelu,

- tworzenia przejrzystych, elastycznych jednostek biznesu (dywizji) szybko dostosowujących się do zmian rynkowych i technologicznych,
- tworzenia małych, względnie autonomicznych, innowacyjnych jednostek organizacyjnych zajmujących się działaniami związanymi z danym produktem lub rynkiem, ale korzystających z usług centralnych działów produkcji lub logistyki. Jednostki te rozwiązują się po zrealizowaniu zadań do jakich zostały powołane,
- stosowania zasady subsydiarności opierającej się na zaufaniu wyższego kierownictwa wobec działalności pracowników średnich i niższych szczebli hierarchii organizacyjnej.

W opisanych powyżej przypadkach zaufanie sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa, ponieważ umożliwia stworzenie i funkcjonowanie struktur organizacyjnych korzystnych z punktu widzenia generowania i wdrażania innowacji (struktury tego rodzaju opisane zostały w rozdziale 3.6.10).

W przypadku zarządzania organizacjami opartymi na zaufaniu wskazać należy na szczególnie istotną rolę nastawienie kierownictwa. Organizacja zaufania zakłada bowiem porzucenie dotychczasowego autokratycznego zarządzania na rzecz swobody działania pracowników. Łatwo jest więc zauważyć, że drogę do stosowania rozwiązań opartych na zaufaniu otwiera określona kultura organizacyjna, a dokładnie - specyficzne założenia podstawowe dotyczące natury ludzkiej oraz natury ludzkiego działania.

O ile wpływ zaufania między ludźmi umożliwia stworzenie struktur organizacyjnych korzystnych z punktu widzenia innowacyjności, to zaufanie ontologiczne oraz instytucjonalne wpływa raczej na kształtowanie się oporu przeciwko zmianom. Innowacje zbyt szybkie (np. kiedy wdrażanie innowacji pozbawione jest fazy rozmrożenia) powodują bowiem utratę ważności schematów myślowych oraz zmianę w funkcjonowaniu określonych instytucji. Oznacza to, że jednostka przestaje rozumieć swoje nowe otoczenie, a schematy myślowe nie dają jej dostatecznej w nim orientacji. Wyraźne staje się więc, że utrata zaufania ontologicznego oraz instytucjonalnego powodować może znaczne obciążenie psychiczne jednostki i utrudnia wdrażanie innowacji.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza *H16* brzmi:

Im wyraźniejsza jest w danym przedsiębiorstwie atmosfera zaufania, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

3.6.13. Kultura organizacyjna

Wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność był przedmiotem badań wielu badaczy, do których należą m.in. C. Sikorski [1990], P.F. Drucker [1992], R.W. Griffin

[1996], T.J. Peters, R.H. Waterman [1982]. Ponieważ przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest określenie wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność (rozdział 5) oraz ponieważ wpływ kultury na funkcjonowanie organizacji był omawiany w rozdziale 2, poniżej podane zostaną jedynie wybrane spostrzeżenia dotyczące omawianego związku.

Według C. Sikorskiego [1990] źródłem innowacyjności są postawy członków organizacji w odniesieniu do lokalizacji wzorców kulturowych w czasie. Postawy te można określić jako konserwatywne lub proinnowacyjne. Postawy konserwatywne występują wtedy, gdy przeważają wzorce kulturowe zakorzenione w dotychczasowych formach działalności, a proinnowacyjne, gdy dominują wzorce kulturowe powiązane z przyszłymi działaniami przyszłe działaniami.

Postawy konserwatywne służą obronie dotychczasowych wartości i sposobów ich osiągania. Stosunek do wzorców kulturowych ma charakter autonomiczny, co powoduje traktowanie tych wzorców jako cel, a nie środek do celu.

W przeciwieństwie do postaw konserwatywnych, postawy proinnowacyjne polegają na poszukiwaniu i wykorzystywaniu nowych możliwości. Dominacja postaw innowacyjnych oznacza zmienność norm, wartości i wzorców zachowań w danym środowisku.

Według C. Sikorskiego [1990] występuje zależność między diagnostycznym sposobem podejmowania decyzji a postawami konserwatywnymi oraz prognostycznym sposobem podejmowania decyzji a postawami proinnowacyjnymi. Oznacza to, że im bardziej kultura organizacyjna jest zorientowana na przyszłość, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

Inne ujęcie kultur organizacyjnych i ich powiązanie z innowacyjnością podaje L. Zbiegień-Maciąg [1999]. Przedstawia ona następujące fazy rozwoju kultury w organizacji:

- kultura pracy, przedsiębiorczości,
- kultura racjonalna,
- kultura szowinistyczna,
- kultura ekskluzywna.

Fazą pierwszą rozwoju kultury jest tzw. kultura pracy. Źródłem tworzenia ogólnie uznawanych norm jest lider, właściciel przedsiębiorstwa lub menedżerowie. Ich credo ma charakter funkcjonalny i polega na tworzeniu korzyści dla klientów zewnętrznych. Kultura w tej fazie ma charakter niestabilny, zależy od liderów o silnej osobowości, a przedsiębiorstwo cechuje się wysoką innowacyjnością.

Faza druga rozwoju kultury to tzw. kultura racjonalna, w której słabnie zależność kultury od silnego kierownictwa. Kultura dostosowuje się do wymagań otoczenia i kształtuje się tożsamość przedsiębiorstwa. Ten typ kultury również wpływa pozytywnie na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Fazą trzecią rozwoju kultury jest tzw. kultura szowinistyczna. Kultura staje się coraz bardziej ukierunkowana na wewnątrz, pracownicy adorują się nawzajem, pojawia się silna lojalność wobec kierownictwa. Objawami tej kultury może być ślepa wiara we własne racje, tworzenie stereotypów i ochrona przed nowościami.

Faza czwarta rozwoju kultury to tzw. kultura ekskluzywna. Elitarne ukierunkowanie kultury jest niezależne od silnego lidera, natomiast jest silnie zakotwiczone w tradycjach. Organizacje pracują nad wytworzeniem obrazu swojej wyjątkowości i wyższości. Zmiany kultury na tym etapie są raczej skazane na niepowodzenie, a innowacyjność nie występuje.

L. Zbiegień-Maciąg [1999] opisała rozwój kultury podobny do zaprezentowanego przez S.A. Sackmann [1983]. Zauważyć można, że na początku istnienia organizacji kultura jest pochodną wyobrażeń jej założyciela i z biegiem czasu kultura staje się zmienną niezależną determinującą zachowanie pracowników i funkcjonowanie organizacji.

Opisane zjawisko może tłumaczyć dlaczego zmiany w fazie pierwszej (kultura pracy) i drugiej (kultura racjonalna) są możliwe, a najwięcej przeszkód we wprowadzaniu zmian występuje w przypadku kultury szowinistycznej i ekskluzywnej. Według L. Zbiegień-Maciąg [1999], w dwóch ostatnich kulturach nie dostrzega się lub ignoruje możliwe zagrożenia ze strony otoczenia (konkurentów) lub własnego technologicznego zacofania. Pracownicy odrzucają informacje sprzeczne z ich wyobrazeniami o otaczającym ich świecie. Zjawisko to jest wzmocnione, kiedy system wartości skoncentrowany jest na dotychczasowych sukcesach. Paradoksalnie, nawet sukces może mieć tu charakter destrukcyjny, ponieważ wzmacnia orientację elitarną, sprzyja pomijaniu konkurencji lub lekceważeniu klientów.

Zaprezentowana w rozdziale 2 typologia otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej wykazuje bezpośredni wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa. Najważniejszą zaletą otwartej kultury organizacyjnej jest jej innowacyjność, która wynika z zasady ciągłego poznawania i odkrywania nowej wiedzy oraz liberalnego, pluralistycznego i popierającego jednostkę zarządzania.

Nie jest to opinia odosobniona, ponieważ według R.W. Griffina: *Silna, właściwie skoncentrowana kultura organizacyjna może być wykorzystana do wspierania twórczości i działań innowacyjnych. Dobrze uformowana kultura może sprzyjać poczuciu, że innowacje są cenione i będą nagradzane, a zdarzające się czasami niepowodzenia w realizacji nowych idei*

są nie tylko czymś, z czym można się pogodzić, ale można się ich wręcz spodziewać. Poza systemami nagradzania i działaniami z zakresu przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej [...] firmy mają też silną, zorientowaną na innowacje kulturę. Kultura ta docenia i wyróżnia indywidualną twórczość, podejmowanie ryzyka i wynalazczość [R.W. Griffin, 1996, s. 668-669].

Jednak wadą otwartej kultury organizacyjnej (obniżającą sprawność organizacji) jest utrudniona koordynacja i integracja, która wynika między innymi z decentralizacji i częściowego braku możliwości kontroli. Wady te likwiduje, jak wiadomo, zamknięta kultura organizacyjna wpływająca negatywnie na innowacyjność: *Zbytняя troska o sprawność utrudnia organizacyjną twórczość i zdolność dostosowania. Firmy takie poszukują energicznie jedynie awaryjnych innowacji, rozwiązań dla pilnych problemów dotyczących obniżki kosztów lub zmiany produkcji* [R.A. Webber, 1996, s. 490].

Dylemat tkwiący w otwartej i zamkniętej kulturze organizacyjnej jest dostrzegany również przez innych autorów. Według E.H. Scheina [1995] kultura uczącej się organizacji opiera się, w poszukiwaniu rozwiązań problemów i prawdy, na zasadzie pragmatyzmu. Zauważa on jednak, że również pragmatyzm wymaga czasami odwołania się do autorytetów i doświadczenia. Formułowane przez przedsiębiorstwa zasady funkcjonowania i filozofie stanowią więc te wzorce orientacji, które choć - jak wszystkie założenia podstawowe, normy i standardy – są rezultatem ciągłego procesu uczenia się, to mają charakter ponadczasowy.

Podobnie, woluntaryzm a zarazem uznanie zasad postępowania w przedsiębiorstwie może ułatwić osiągnięcie kultury organizacji uczącej się. E.H. Schein [1995], opisując założenia podstawowe dotyczące natury ludzkich stosunków w kulturze uczącej się organizacji, zauważa, że dla uczenia się organizacji ważne jest wyważenie indywidualizmu i orientacji na grupę (kolektywizmu).

Łatwo spostrzec, że przeczy to jednoznacznemu wpływowi otwartej kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa i zwraca uwagę na konieczność głębszej analizy. Ponieważ wpływ (spójności) kultury organizacyjnej na innowacyjność będzie przedmiotem badań w dalszej części pracy, na tym etapie zostanie sformułowana hipoteza H17:

Im bardziej otwarta jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.

4. Uwarunkowania innowacyjności - badania empiryczne

Przedstawione w rozdziale 3.6. hipotezy dotyczące uwarunkowań innowacyjności, które łącznie przedstawiono w tab. 4.1, zostaną zweryfikowane na podstawie badań empirycznych.

Tabela 4.1

Uwarunkowania innowacyjności	
Zmienna	Hipoteza
Luz organizacyjny	<i>H1: Im lepsza jest sytuacja ekonomiczna danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Finansowanie	<i>H2: Im więcej jest źródeł finansowania działalności innowacyjnej danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Współpracownicy	<i>H3: Im wyższe są kwalifikacje pracowników danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i> <i>H4: Im więcej (niezbędnych w procesie innowacyjnym) ról współpracowników występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Państwo	<i>H5: Im bardziej państwo wspiera działalność innowacyjną przedsiębiorstwa, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.</i>
Styl kierowania	<i>H6: Im większa jest partycypacja pracowników danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Struktura rynku	<i>H7: Im bardziej struktura rynku zbliżona jest do oligopolu, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.</i>
Kooperacja	<i>H8: Im więcej kooperantów ma dane przedsiębiorstwo, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
System bodźców	<i>H9: Im bardziej zróżnicowany system bodźców występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Informacja i komunikacja	<i>H10: Im więcej kontaktów i powiązań informacyjnych występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Struktura organizacyjna	<i>H11: Im niższy jest stopień specjalizacji w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i> <i>H12: Im niższy jest stopień centralizacji w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i> <i>H13: Im bardziej płaska jest struktura organizacyjna w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i> <i>H14: Im niższy jest stopień formalizacji w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Opór wobec zmian	<i>H15: Im bardziej pracownicy biernie lub czynnie uczestniczą w procesie zmian w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Zaufanie	<i>H16: Im wyraźniejsza jest w danym przedsiębiorstwie atmosfera zaufania, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>
Kultura organizacyjna	<i>H17: Im bardziej otwarta jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.</i>

Źródło: Opracowanie własne

Konieczność pomiar zmiennych wyszczególnionych w rozdziale 3.6. wymaga stworzenia instrumentu pomiarowego, którym w przypadku ilościowej metody badawczej może być ankieta. Zastosowanie badania ankietowego pozwala na analizę statystyczną wyników i porównywanie wielu przedsiębiorstw, co przy zastosowaniu metod jakościowych byłoby zbyt pracochłonne i trudne.

4.1. Konstrukcja ankiety

Do wyszczególnionych zmiennych niezależnych należą (zgodnie z tabelą 4.1): luz organizacyjny, finansowanie, współpracownicy (ich kwalifikacje i role), państwo, styl kierowania, struktura rynku, kooperacja, system bodźców, informacja i komunikacja, struktura organizacyjna (specjalizacja, centralizacja, konfiguracja i formalizacja), opór wobec zmian, zaufanie i kultura organizacyjna. Zmienną zależną jest z kolei innowacyjność przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiono sposób pomiaru poszczególnych zmiennych zależnych i niezależnych.

4.1.1. Pomiar zmiennej *luz organizacyjny*

Pomiar *luzu organizacyjnego* oparty jest na metodzie opracowanej przez M. Greilinga [1998]. Pomiar odbywa się przez opis pięciu możliwych sytuacji, do których osoby ankietowane mają się ustosunkować. Warto jest zauważyć, że pomiar sytuacji ekonomicznej polega częściowo na subiektywnej ocenie, co zgodne jest ze spostrzeżeniami J.G. Marcha i H.G. Simona [1958], według których duże znaczenie dla innowacyjności ma subiektywne poczucie dobrobytu i sukcesu. Pomiar luzu organizacyjnego zilustrowano w tabeli 4.2.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia wartość najniższą (1).

Tabela 4.2

Pomiar zmiennej <i>luz organizacyjny</i>	
Jak oceniliby Państwo przeciętną sytuację ekonomiczną ostatnich pięciu lat w Państwa organizacji? (proszę zakreślić tylko jedną odpowiedź)	
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) przewyższają w bardzo dużym stopniu oczekiwania uwarunkowane dużym wzrostem rynku.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) przewyższają oczekiwania, tak że możliwe jest tworzenie rezerw.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) są zadowalające i do zaakceptowania.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) są interpretowane jako wystarczające i mogą zapewnić przetrwanie organizacji.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) nawet w przybliżeniu nie osiągają zamierzeń, a egzystencja jest zagrożona.	☐

Źródło: [M. Greiling, 1998]

4.1.2. Pomiar zmiennej *finansowanie*

Hipoteza dotycząca źródeł finansowania działalności innowacyjnej dotyczy dostępu do kapitałów własnych i obcych. Ze względu na dużą ilość potencjalnych form finansowania zdecydowano się na ogólne postawienie pytania, co do ich obecności. Pomiar zmiennej *finansowanie* zilustrowano w tabeli 4.3.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (tak) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nie) wartość najniższą (1).

Tabela 4.3

Pomiar zmiennej <i>finansowanie</i>					
	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy prowadzona w Państwa organizacji działalność innowacyjna (obejmująca np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) ma wystarczające finansowanie z kapitałów własnych i obcych?	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne

4.1.3. Pomiar zmiennej *współpracownicy*

W przypadku zmiennej niezależnej *współpracownicy* weryfikowane będą dwie hipotezy dotyczące kwalifikacji pracowników oraz ról organizacyjnych. W przypadku kwalifikacji pracowników w każdym z ankietowanych przedsiębiorstw ustalone zostaną: wykształcenie zawodowe, częstość przeprowadzania szkoleń oraz doświadczenie zawodowe pracowników na różnych szczeblach hierarchii. Pomiar zmiennej *współpracownicy - kwalifikacje* zilustrowano w tabeli 4.4.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (studia magisterskie – dla pierwszej części tabeli) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (pracownicy niewykwalifikowani – dla pierwszej części tabeli) wartość najniższą (1). W trzeciej części tabeli 4.4 odpowiedź pierwsza (do 2 lat) otrzymuje wartość najniższą, a odpowiedź ostatnia (więcej niż 20 lat) wartość najwyższą (5). Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.4.

Tabela 4.4

Pomiar zmiennej <i>współpracownicy</i> – kwalifikacje					
Jakie wykształcenie zawodowe posiadają przeważnie osoby na danym szczeblu hierarchii organizacyjnej w Pani/ Pana organizacji?					
	Studia magisterskie	Studia inżynierskie	Tytuł mistrza	Pracownicy wykwalifikowani	Pracownicy niewykwalifikowani
Dyrektor naczelny	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownictwo średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
Mistrzowie	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy wykonawczy	☐	☐	☐	☐	☐

Jak często w Pani/ Pana przedsiębiorstwie przeprowadzane są szkolenia dla pracowników na danym szczeblu hierarchii organizacyjnej?					
	Bardzo często	Często	Ani często, ani rzadko	Rzadko	Nigdy
Dyrektor naczelny	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownictwo średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
Mistrzowie	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy wykonawczy	☐	☐	☐	☐	☐

Jak duże jest w Pani/ Pana przedsiębiorstwie doświadczenie zawodowe u pracowników na danym szczeblu hierarchii organizacyjnej?					
	Do 2 lat	Od 2 do 5 lat	Od 5 do 10 lat	Od 10 do 20 lat	Więcej niż 20 lat
Dyrektor naczelny	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownictwo średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
Mistrzowie	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy wykonawczy	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Greiling, 1998]

W celu pomiaru zmiennej *role organizacyjne* w każdym z ankietowanych przedsiębiorstw ustalone zostanie uczestnictwo w działalności innowacyjnej promotora władzy, wiedzy i procesu. Pomiar zmiennej *współpracownicy* - *role organizacyjne* zilustrowano w tabeli 4.5.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (tak) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nie) wartość najniższą (1). Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.5.

Tabela 4.5

Pomiar zmiennej <i>współpracownicy – role organizacyjne</i>					
	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy w Państwa organizacji podczas działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) uczestniczy osoba wspierająca ją przez swoją pozycję w hierarchii organizacyjnej, posiadająca możliwość zmuszenia na drodze formalnej do zaakceptowania innowacji?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w Państwa organizacji podczas działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) uczestniczy osoba wspierająca proces innowacyjny przez swoją wiedzę, mogąca użyć fachowych argumentów?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w Państwa organizacji podczas działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) uczestniczy osoba posiadająca wiedzę o organizacji i o osobach, których innowacja dotyczy oraz o powiązaniach między subsystemami organizacyjnymi?	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne

4.1.4. Pomiar zmiennej *państwo*

W przypadku zmiennej niezależnej *państwo* weryfikowane będzie hipoteza dotycząca wspierania przez państwo działalności innowacyjnej. W każdym z ankietowanych przedsiębiorstw ustalone zostanie, czy państwo wspiera innowacje przez udostępnianie wiedzy technicznej, informacji rynkowych, środków finansowych oraz wykwalifikowanej kadry kierowniczej. Pomiar zmiennej *państwo* zilustrowano w tabeli 4.6.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (tak) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nie) wartość najniższą (1). Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.6.

Tabela 4.6

Pomiar zmiennej <i>państwo</i>					
	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) oferowane jest wsparcie ze strony państwa w zakresie wiedzy technicznej?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) oferowane jest wsparcie ze strony państwa w zakresie informacji rynkowej?	☐	☐	☐	☐	☐

Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) oferowane jest wsparcie finansowe ze strony państwa?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) dostępna jest na rynku pracy wykwalifikowana kadra kierownicza?	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne

4.1.5. Pomiar zmiennej *styl kierowania*

W przypadku zmiennej niezależnej *styl kierowania* do pomiaru wykorzystano stopnie partycypacji biernej i czynnej [K. Zimniewicz, 1991]. Pomiar zmiennej *styl kierowania* zilustrowano w tabeli 4.7.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (Podwładni mają prawo do informacji ze strony kierownictwa) przyjmie wartość najniższą (1) natomiast odpowiedź ostatnia (Podwładni mają prawo do wyłącznego rozstrzygania, stanowienia i podejmowania decyzji) wartość najwyższą (8).

Tabela 4.7

Pomiar zmiennej <i>styl kierowania</i>	
Jak w Państwa przedsiębiorstwie wyglądają opisane poniżej sytuacje? (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)	
Podwładni mają prawo do informacji ze strony kierownictwa.	☐
Podwładni mają prawo do składania skarg i zażaleń.	☐
Podwładni mają prawo do wypowiedzania się i opiniowania.	☐
Podwładni mają prawo do doradzania kierownictwu.	☐
Podwładni mają prawo do wyrażania sprzeciwu wobec zamiarów i decyzji kierowników.	☐
Podwładni mają prawo do wyrażania zgody.	☐
Podwładni mają prawo do rozstrzygania i decydowania (np. przez głosowanie).	☐
Podwładni mają prawo do wyłącznego rozstrzygania, stanowienia i podejmowania decyzji (samowola pracownicza).	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [K. Zimniewicz, 1991]

4.1.6. Pomiar zmiennej *struktura rynku*

Do pomiaru zmiennej niezależnej *struktura rynku* wykorzystano definicję oligopolu podaną w rozdziale 3.6.6. Pomiar zmiennej *struktura rynku* zilustrowano w tabeli 4.8.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (tak) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nie) wartość najniższą (1).

Tabela 4.8

Pomiar zmiennej <i>struktura rynku</i>					
	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy Państwa organizacja należy do gałęzi gospodarki, w której działa niewielu producentów, tak że każdy z nich ma znaczący wpływ na kształtowanie się cen?	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne

4.1.7. Pomiar zmiennej *kooperacja*

W odniesieniu do zmiennej niezależnej *kooperacja* weryfikowana będzie hipoteza dotycząca wpływu ilości kooperantów na innowacyjność przedsiębiorstwa. W wyborze potencjalnych kooperantów posłużono się spostrzeżeniami dokonanymi przez M. Greilinga [1998]. Aby uwzględnić intensywność współpracy z danym kooperantem w ankiecie dodano pytanie o jej częstość. Pomiar zmiennej *kooperacja* zilustrowano w tabeli 4.9.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (bardzo często) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nigdy) wartość najniższą (1). Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.9.

Tabela 4.9

Pomiar zmiennej <i>kooperacja</i>					
Jak często Państwa organizacja współpracuje z następującymi partnerami?	bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
z klientami	☐	☐	☐	☐	☐
z dostawcami	☐	☐	☐	☐	☐
z konkurentami	☐	☐	☐	☐	☐
z zewnętrznymi doradcami	☐	☐	☐	☐	☐
z uniwersytetami	☐	☐	☐	☐	☐
z instytucjami badawczymi	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Greiling, 1998]

4.1.8. Pomiar zmiennej *system bodźców*

Na podstawie zmiennej niezależnej *system bodźców* weryfikowana będzie hipoteza dotycząca wpływu zróżnicowania systemu bodźców na innowacyjność przedsiębiorstwa. W wyborze potencjalnie stosowanych bodźców posłużono się spostrzeżeniami dokonanymi przez M. Greilinga [1998]. Aby uwzględnić intensywność stosowania danego bodźca w

ankiecie dodano pytanie o częstość jego stosowania. Pomiar zmiennej *system bodźców* zilustrowano w tabeli 4.10.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (bardzo często) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nigdy) wartość najniższą (1). Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.10.

Tabela 4.10

Pomiar zmiennej <i>system bodźców</i>					
Jak często w Państwa organizacji wykorzystuje się następujące zachęty do wspierania działalności innowacyjnej?	bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
Ambitne zadanie odpowiadające umiejętnościom pracownika	☐	☐	☐	☐	☐
Nowe interesujące kontakty z innymi pracownikami	☐	☐	☐	☐	☐
Możliwość zrealizowania własnych pomysłów	☐	☐	☐	☐	☐
Możliwość podwyższania własnych kwalifikacji	☐	☐	☐	☐	☐
Awans	☐	☐	☐	☐	☐
Polepszenie warunków pracy (np. własny przenośny komputer)	☐	☐	☐	☐	☐
Wynagrodzenie	☐	☐	☐	☐	☐
Rozszerzenie osobistej odpowiedzialności	☐	☐	☐	☐	☐
Premie	☐	☐	☐	☐	☐
Udział w zyskach	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Greiling, 1998]

4.1.9. Pomiar zmiennej *informacja i komunikacja*

W odniesieniu do zmiennej niezależnej *informacja i komunikacja* weryfikowana będzie hipoteza dotycząca wpływu ilości kontaktów i powiązań informacyjnych na innowacyjność przedsiębiorstwa. Aby uwzględnić intensywność komunikacji w ankiecie dodano pytanie o częstość jego stosowania. Pomiar zmiennej *informacja i komunikacja* zilustrowano w tabeli 4.11.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (bardzo często) przyjmie wartość najwyższą (5) natomiast odpowiedź ostatnia (nigdy) wartość najniższą (1). Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.11.

Tabela 4.11

Pomiar zmiennej <i>informacja i komunikacja</i>					
Jak często w Państwa organizacji występuje bezpośrednia komunikacja między pracownikami wykonawczymi a	bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
dyrektorem naczelnym	☐	☐	☐	☐	☐
kierownictwem średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
bezpośrednim przełożonymi	☐	☐	☐	☐	☐
innymi pracownikami wykonawczymi	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne

4.1.10. Pomiar zmiennej *struktura organizacyjna*

W przypadku zmiennej niezależnej *struktura organizacyjna* weryfikowane będą hipotezy dotyczące wpływu stopnia specjalizacji, stopnia centralizacji, konfiguracji oraz stopnia formalizacji na innowacyjność przedsiębiorstwa. Sposób pomiaru poszczególnych zmiennych opisano poniżej.

a) stopień specjalizacji

Ustalenie stopnia specjalizacji oparto na pomiarze zakresu specjalizacji funkcjonalnej oraz stopnia specjalizacji danej funkcji [M. Przybyła, W. Wudarczewski, J. Koziński, 1993].

Do pomiaru zakresu specjalizacji funkcjonalnej wykorzystano 18 podfunkcji wyodrębnionych z 6 funkcji przedsiębiorstwa (należą do nich funkcje: badawczo-rozwojowe, produkcyjno-techniczne, ekonomiczne, społeczne, handlowe, administracyjne) – tabela 4.12. W ankiecie ustala się następnie, której z wytypowanych podfunkcji odpowiadają specjalnie w tym celu powołane jednostki organizacyjne - stanowisko, dział, pion.

Drugim wymiarem specjalizacji (obok zakresu) jest jej stopień, który wyznacza intensywność jej występowania względem poszczególnych podfunkcji. Stopień specjalizacji określa więc rodzaj jednostki organizacyjnej spełniającej daną podfunkcję. M. Przybyła, W. Wudarczewski i J. Koziński [1993] podają następujące wartości rangowe, świadczące o stopniu specjalizacji:

- stanowisko pracy = 1,
- dział = 6,
- pion = 30.

Stopień specjalizacji danej podfunkcji oblicza się według formuły:

$$S_f = \frac{r_f}{r_{\max}} = \frac{r_f}{30}$$

gdzie: S_f – stopień specjalizacji danej podfunkcji
 r_f – uzyskana wartość stopnia specjalizacji danej podfunkcji
 $r_{\max}$ – maksymalna wartość stopnia specjalizacji danej podfunkcji (pionu $r_{\max} = 30$)

Przyjmując te same założenia, można zbadać stopień specjalizacji wszystkich podfunkcji w przedsiębiorstwie. Współczynnik stopnia specjalizacji ma następującą postać:

$$S_p = \frac{\sum S_f}{W} = \frac{\sum S_f}{18}$$

gdzie: S_p – stopień specjalizacji funkcjonalnej przedsiębiorstwa
 S_f – stopień specjalizacji danej podfunkcji
 W – liczba podfunkcji w przedsiębiorstwie poddanych badaniu ($W = 18$)

Dla każdej organizacji stopień specjalizacji będzie więc wahał się od 0 do 1. Pomiar zmiennej *specjalizacja* zilustrowano w tabeli 4.12.

Tabela 4.12

Pomiar zmiennej <i>specjalizacja</i>				
Czy w Pani/ Pana organizacji dla realizacji podanych poniżej funkcji wyróżniono wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną? Jeśli tak to jaką?				
	brak	stanowisko	dział	pion
Marketing	☐	☐	☐	☐
Przygotowanie konstrukcyjne	☐	☐	☐	☐
Przygotowanie technologiczne	☐	☐	☐	☐
Projektowanie i prowadzenie inwestycji	☐	☐	☐	☐
Realizacja produkcji	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie remontów i zasilanie w energię	☐	☐	☐	☐
Działalność transportowa	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie księgowości	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie finansów	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie płac	☐	☐	☐	☐
Zatrudnienie i kadry	☐	☐	☐	☐
Sprawy socjalno-bytowe	☐	☐	☐	☐
Stosunki międzyludzkie	☐	☐	☐	☐
Zaopatrzenie	☐	☐	☐	☐
Zbyt	☐	☐	☐	☐
Sprawy organizacyjno prawne	☐	☐	☐	☐
Administrowanie majątkiem	☐	☐	☐	☐
Prewencja (BHP, p.poż., ochrona)	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Przybyła, W. Wudarzewski, J. Koziński, 1993]

b) stopień centralizacji

W przypadku zmiennej *centralizacja* wykorzystano sposób pomiaru opracowany przez M. Greilinga [1998]. Ankietowana osoba musi podać, na którym najniższym szczeblu hierarchii w danym przedsiębiorstwie podejmowane są określone decyzje. Pomiar zmiennej *centralizacja* zilustrowano w tabeli 4.13.

Do arkusza SPSS wprowadzone zostaną wartości liczbowe podane w ankietowanych przedsiębiorstwach. Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.13.

Tabela 4.13

Pomiar zmiennej <i>centralizacja</i>	
Na którym najniższym szczeblu hierarchii w Pani/ Pana przedsiębiorstwie umieszczone są kompetencje do podejmowania podanych decyzji? (Proszę podać liczbę zgodną ze skalą)	
Dyrektor naczelny → 5; kierownictwo obszarów funkcjonalnych → 4; kierownicy komórek → 3; mistrzowie → 2; pracownicy wykonawczy → 1	
Określanie poziomu produkcji	
Określanie programu produkcji	
Dokonywanie awansów	
Wybór dostawców	
Tworzenie nowych stanowisk	
Tworzenie nowych komórek	
Określanie cen	
Określanie polityki zakupów	
Decyzje o wprowadzeniu nadgodzin	
Otwarcie nowych rynków	
Przydział pracowników do zadań	
Decyzje na temat harmonogramu (terminów) produkcji	
Określenie przebiegów pracy w administracji	
Wybór możliwości szkoleniowych	
Decyzje na temat nowych technologii	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Greiling, 1998]

c) konfiguracja

Pomiar zmiennej *konfiguracja* polega na określeniu kształtu struktury organizacyjnej. Do pomiaru wybrano więc 5 typów struktur organizacyjnych: liniową, funkcjonalną, dywizjonalną, macierzową oraz organiczną – tabela 4.14. Pierwsza z nich odpowiada najbardziej mechanistycznemu systemowi zarządzania (niska rozpiętość kierowania i wysoka ilość szczebli w hierarchii), a każda kolejna stopniowo upodabnia się do organicznego systemu zarządzania (wysoka rozpiętość kierowania i niska ilość szczebli w hierarchii). Aby

ułatwić wybór właściwej dla danego przedsiębiorstwa struktury organizacyjnej, w ankiecie umieszczono ich uproszczone schematy (załącznik 1). Pomiar zmiennej *konfiguracja* zilustrowano w tabeli 4.14.

Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS odpowiedź pierwsza (struktura liniowa) przyjmie wartość najniższą (1) natomiast odpowiedź ostatnia (struktura organiczna) wartość najwyższą (5).

Tabela 4.14

Pomiar zmiennej <i>konfiguracja</i>				
Który rodzaj struktury organizacyjnej występuje w Pani/ Pana organizacji?				
Struktura liniowa	Struktura funkcjonalna	Struktura dywizjonalna	Struktura macierzowa	Struktura organiczna
☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne

d) stopień formalizacji

W przypadku zmiennej *formalizacja* wykorzystano pomiar formalizacji według M. Przybyły, W. Wudarczewskiego i J. Kozińskiego [1993]. Na stopień formalizacji składają się według nich dwie zmienne: liczba dokumentów organizacyjnych określająca zakres formalizacji oraz informacyjna zawartość tych dokumentów. Aby określić zakres formalizacji należy najpierw wytypować listę dokumentów organizacyjnych, które mogą występować w danym przedsiębiorstwie. Cytowani autorzy wybrali 15 dokumentów organizacyjnych – tabela 4.15. Ankietowana osoba musi więc podać, jakie dokumenty występują w organizacji. Ostatecznie zakres formalizacji oblicza się w sposób następujący:

$$F_z = \frac{D_p}{n} = \frac{D_p}{15}$$

gdzie: F_z – zakres formalizacji

D_p – liczba dokumentów występująca w danym przedsiębiorstwie

n – liczba dokumentów organizacyjnych, które mogą występować ($n = 15$)

Następnie określić należy informacyjną zawartość tych dokumentów, ponieważ dokument nie jest treściowo równy dokumentowi (każdy z wytypowanych wyżej dokumentów ma odmienną zawartość informacyjną i różny stopień rygorystyczności). Dokumenty zostały więc podzielone na trzy grupy i otrzymały wartości rangowe w sposób następujący:

- statut, regulamin organizacyjny, księga służb – wartość rangowa 1,
- schemat struktury organizacyjnej, karty obiegu dokumentów, regulamin pracy, regulamin kontroli wewnętrznej, regulamin obsługi prawnej, regulamin dozoru, regulamin kontroli jakości – wartość rangowa 2,
- instrukcja kancelaryjna, instrukcja w sprawie udokumentowania operacji kasowych i wypłat, instrukcja odbioru dostaw materiałów i spedycji wyrobów, zasady i tryb przestrzegania tajemnicy służbowej, instrukcja prowadzenia inwentaryzacji – wartość rangowa 3.

Na tej podstawie dla każdego dokumentu można określić stopień jego formalizacji:

$$F_d = \frac{r_d}{r_{\max}} = \frac{r_d}{3}$$

gdzie: F_d – stopień formalizacji dokumentu

r_d – przypisana dokumentowi ranga, wynikająca z jego informacyjnej zawartości i rygorystyczności

$r_{\max}$ – maksymalna możliwa wartość rangowa równa 3

Stopień formalizacji dla całego przedsiębiorstwa określa się na podstawie wzoru:

$$F_p = \frac{\sum F_d}{n} = \frac{\sum F_d}{15}$$

gdzie: F_p – stopień formalizacji przedsiębiorstwa

F_d – stopień formalizacji dokumentu

n – liczba wszystkich dokumentów organizacyjnych ($n = 15$)

Dla każdej organizacji stopień formalizacji będzie więc wahał się od 0 do 1. Pomiar zmiennej *formalizacja* zilustrowano w tabeli 4.15.

Tabela 4.15

Pomiar zmiennej <i>formalizacja</i>	
Czy w Pani/ Pana organizacji występują podane poniżej dokumenty?	
Statut	☐
Regulamin organizacyjny	☐
Księga służb	☐
Schemat struktury organizacyjnej	☐
Karty obiegu dokumentów	☐
Regulamin pracy	☐
Regulamin kontroli wewnętrznej	☐
Regulamin obsługi prawnej	☐
Regulamin dozoru	☐

Regulamin kontroli jakości	☐
Instrukcja kancelaryjna	☐
Instrukcja w sprawie udokumentowania operacji kasowych i wypłat	☐
Instrukcja odbioru dostaw materiałów i spedycji wyrobów	☐
Zasady i tryb przestrzegania tajemnicy służbowej	☐
Instrukcja prowadzenia inwentaryzacji	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Przybyła, W. Wudarszewski, J. Koziński, 1993]

4.1.11. Pomiar zmiennej *opór wobec zmian i zaufanie*

W przypadku zmiennych dotyczących *oporu wobec zmian* oraz *zaufania* zrezygnowano z odrębnego formułowania pytań ankietowych, ponieważ wykorzystane zostaną informacje z innych części ankiety.

Hipoteza dotyczące wpływu uczestnictwa pracowników w procesie zmian na innowacyjność zostanie zweryfikowana na podstawie informacji uzyskanych z odpowiedzi dotyczących stylu kierowania. Przyjęto bowiem założenie, że jeśli w przedsiębiorstwie dominuje styl kierowania charakteryzujący się niską partycypacją, to również uczestnictwo podwładnych w procesie zmian będzie minimalne i na odwrót.

Hipoteza dotycząca wpływu zaufania na innowacyjność zostanie zweryfikowana na podstawie informacji uzyskanych z odpowiedzi dotyczących kultury organizacyjnej. Przyjęto bowiem założenie, że jeśli w przedsiębiorstwie dominuje otwarta kultura organizacyjna (opisana w rozdziale 2), to brak na przykład ścisłych mechanizmów kontroli zakłada wzajemne zaufanie kierownictwa i robotników. Odwrotnie zamknięta kultura organizacyjna charakteryzuje się niskim poziomem zaufania.

4.1.12. Pomiar zmiennej *kultura organizacyjna*

Zmienna niezależna *kultura organizacyjna* zostanie zmierzona za pomocą ankiety. Ankieta zamieszczona poniżej (tabela 4.16) stanowi skróconą wersję ankiety, która została opracowana na bazie koncepcji otwartego i zamkniętego społeczeństwa przez D. Geberta, S. Boerner oraz W. Matiaske i która w wersji pełnej będzie służyła weryfikacji hipotez dotyczących wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa (załącznik 2). Celem *Kwestionariusza do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa* jest pomiar *otwarcia* i/ lub *zamknięcia* organizacji. Pełna wersja ankiety zostanie omówiona w rozdziale 6. Pomiar zmiennej *kultura organizacyjna* przy pomocy skróconej ankiety zilustrowano w tabeli 4.16.

Odpowiedzi udzielane są na skali pięciostopniowej - osoba ankietowana ma przy każdym pytaniu do wyboru pięć możliwych odpowiedzi: *tak, raczej tak, ani tak ani nie,*

raczej nie, nie, którym odpowiadają wartości od 5 dla odpowiedzi *tak* do 1 dla odpowiedzi *nie*. Wysokie wartości odpowiedzi (np. 5) świadczą o zamkniętej kulturze organizacyjnej, a niskie wartości (np. 1) o jej otwarciu. Niektóre z pytań zostały celowo sformułowane odwrotnie, aby ankietowane osoby nie udzielały w sposób automatyczny jednostronnych odpowiedzi (wysokie wartości odpowiedzi świadczą więc tu o otwarciu kultury, a niskie o jej zamknięciu). Przed dokonaniem analizy statystycznej wyników odpowiedzi dla wszystkich pytań są odkodowane (ujednolicane według pierwszego wzoru: wysokie wartości - *zamknięcie*, niskie wartości - *otwarcie*). Podczas wprowadzania danych do arkusza SPSS dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.16.

Tabela 4.16

Pomiar zmiennej <i>kultura organizacyjna</i>					
	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie stabilność, spokój i porządek są wartościami samymi w sobie (wyłączonymi z dyskusji).	☐	☐	☐	☐	☐
Zmiany w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przeprowadza się niechętnie, jeśli w ogóle do nich dochodzi.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie rzadko zdarza się, że decyzje, które można by podjąć na danym poziomie, przerzucane są na wyższe szczeble w strukturze organizacyjnej.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie szeroko rozpowszechniona jest postawa rezygnacji i wycofania (skrywanej obojętności).	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy Pani (Pana) przedsiębiorstwa nie tylko uważają, że wiele powinno się zmienić, ale także uważają te zmiany za możliwe i mówią o tym otwarciu.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie mamy do czynienia ze stosunkowo dużą otwartością na sprawy sporne, tutaj nie ukrywa się rozbieżności.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie liczy się zasada: zaufanie wzajemne jest dobrą rzeczą, ale kontrola jest ważniejsza.	☐	☐	☐	☐	☐
Wymóg, aby także kierownicy niższego szczebla wykazywali się samorzutnie przedsiębiorczością pozostaje tylko życzeniem na papierze.	☐	☐	☐	☐	☐
Wyraźne zróżnicowanie poglądów postrzegane jest w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przede wszystkim jako szansa, a nie zagrożenie.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie pracownicy każdego wydziału sami mogą określać zasady, na jakich między sobą współpracują.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie jest wiele osób o sztywnych poglądach i osób przekonanych o wyższości swojej wiedzy.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie rozumieją, że dla wielu problemów nie ma jednoznacznych rozwiązań.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie sprawowane są rządy ekspertów. Nawet w przypadku zwykłych spraw zasięga się opinii specjalistów.	☐	☐	☐	☐	☐
Zamiast dokonywania zmian na bieżąco, istnieje tu skłonność do rzadkich ale całłościowych kuracji wstrząsowych.	☐	☐	☐	☐	☐
Może i wolno mieć zasadnicze wątpliwości co do słuszności jakiegoś sposobu postępowania w Pani (Pana) przedsiębiorstwie, ale z pewnością lepiej ich nie ujawniać.	☐	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [D. Gebert, S. Boerner, W. Matiaske, 1996]

4.1.13. Pomiar zmiennej *innowacyjność*

Niniejszy podrozdział poświęcony jest omówieniu metody pomiaru innowacyjności rozumianej jako umiejętność generowania i wdrażania trzech rodzajów innowacji – innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych.

W literaturze wyróżnia się dwie grupy mierników innowacyjności [B. Schwitalla, 1993]. Pierwszą grupę stanowią wskaźniki opisujące dane wejściowe procesu innowacyjnego (*Input indicator*), a drugą wskaźniki opisujące dane wyjściowe procesu innowacyjnego (*Output indicator*). Poniżej scharakteryzowano krótko wskaźniki należące do wymienionych grup oraz opisano zastosowaną w pracy metodę pomiaru innowacyjności.

Do grupy wskaźników opisujących dane wejściowe procesu innowacyjnego zalicza się [B. Schwitalla, 1993]: wydatki na badania i rozwój, ilość personelu zatrudnionego w funkcji badawczo-rozwojowej oraz inwestycje w urządzenia produkcyjne.

Wydatki na badania i rozwój mogą odnosić się do pojedynczych projektów, określonych celów badawczych oraz grup produktowych. Mimo że są one stosowane dość często jako miernik innowacyjności, wiąże się to z pewnymi problemami:

- trudno jest oddzielić funkcję badawczo rozwojową od działań o podobnym charakterze – np. budowy prototypów, kształcenia, pracy naukowej,
- ze względu na poufność dane udostępniane przez przedsiębiorstwa są bardzo zagregowane, co często utrudnia badania empiryczne,
- małe przedsiębiorstwa nie prowadzą sprawozdawczości pozwalającej na uzyskanie informacji na temat wydatków na badania i rozwój.

Ilość personelu zatrudnionego w funkcji badawczo-rozwojowej jest następnym, rzadziej stosowanym miernikiem innowacyjności. Przyczyna jego rzadszego stosowania leży w różnym stosunku zainwestowanego kapitału i ludzkiej pracy w działalności badawczo-rozwojowej. W jednych branżach badania i rozwój wymagają wysokich nakładów finansowych, a ilość zatrudnionego personelu jest niska, w innych gałęziach przemysłu relacja ta jest odwrotna. Innym problemem pomiaru jest ponadto różna wydajność personelu w funkcji badawczo-rozwojowej oraz stosunek/ liczba osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin.

Inwestycje w urządzenia produkcyjne są ostatnim z wymienionych mierników innowacyjności. Mimo że miernik ten jest silnie powiązany z innowacjami procesowymi i produktowymi, co wytłumaczyć można koniecznością zakupu nowego wyposażenia przy nowych metodach wytwarzania oraz przy wprowadzaniu nowych produktów, miernik ten stosowany jest najrzadziej. Przyczyną tego jest jego uzależnienie od koniunktury

makroekonomicznej oraz wzrostu samej organizacji. Prawdopodobne są również znaczące różnice wyników w zależności od różnej kapitałochłonności poszczególnych branż objętych badaniem.

Do grupy wskaźników opisujących dane wyjściowe procesu innowacyjnego B. Schwitalla [1993] zaliczyła: ilość patentów w danym przedsiębiorstwie, wskaźniki technometryczne, ilość innowacji oraz strukturę sprzedaży.

Ilość patentów to jeden z najczęściej stosowanych mierników innowacyjności. O ile dostęp do informacji dotyczącej ilości patentów jest stosunkowo łatwy, a sam miernik jest silnie związany z prowadzoną działalnością innowacyjną, to jednak ma on również swoje słabe strony. Po pierwsze wskaźnik nie wykazuje wynalazków, które nie są zgłaszane do urzędów patentowych, ponieważ bardziej opłacalne jest utrzymanie ich w tajemnicy i szybkie doprowadzenie do fazy wdrożeniowej. Różna jest również gotowość do zgłaszania patentów wśród przedsiębiorstw (np. małych i dużych). Patenty nie dają ponadto żadnej informacji o jakości wynalazków, co zwraca uwagę na rozróżnienie patentów zgłoszonych przez dane przedsiębiorstwo oraz patentów udzielonych danemu przedsiębiorstwu. Dany patent może oznaczać zarówno rewolucyjne odkrycie, jak i drobne, inkrementalne ulepszenie, co zmusza do oceny wagi każdego patentu z osobna.

Pomiar innowacyjności za pomocą *wskaźników technometrycznych* polega na ocenie końcowego produktu lub technologii z punktu widzenia ich innowacyjności. Obliczanie wskaźnika technometrycznego oparte jest na wielkościach odnoszących się do cech mierzonego produktu lub technologii. Wielkości te ustalane są przez ankietowanych ekspertów lub producentów, a ich odpowiedzi podlegają obróbce statystycznej. Do problemów związanych z wykorzystaniem omawianego miernika należą m.in. dobór wielkości charakteryzujących cechy danego obiektu oraz ustalenie wartości wagowych dla każdej z wielkości. Prowadzenie badań ankietowych w dużej grupie ekspertów i/ lub w odniesieniu do dużej liczby produktów czyni tę metodę dość kosztowną i skomplikowaną.

Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa za pomocą *ilości innowacji* polega jedynie na stwierdzeniu obecności nowych produktów lub technologii w danej organizacji lub branży. Ponieważ w wielu krajach (poza np. Wielką Brytanią) nie ma urzędowych statystyk ujmujących ilość innowacji, miernik ten jest stosowany rzadko. Łatwo zauważyć jest również, że miernik ten nie uwzględnia jakości innowacji (czy jest to rewolucyjne odkrycie, czy tylko inkrementalne ulepszenie).

Ostatnim miernikiem, który omawia B. Schwitalla [1993], jest *struktura sprzedaży* przedsiębiorstwa. Miernik ten oblicza, jaki udział w obrotach przedsiębiorstwa mają produkty

znajdujące się w różnych fazach cyklu życia, przy czym szczególną uwagę zwraca się na nowe, np. w ostatnich pięciu latach, wprowadzone na rynek produkty. Wysoki udział nowych produktów w obrotach przedsiębiorstwa świadczy więc o innowacyjności przedsiębiorstwa. Do wad zaproponowanego miernika należy m.in. pojęcie nowego produktu (czy jest on rzeczywiście innowacją, czy tylko lekką modyfikacją dotychczasowego wyrobu) lub różny czas trwania faz cyklu życia poszczególnych wyrobów (np. mikroprocesorów i samochodów).

W niniejszej pracy przyjęto inny - od zaproponowanych powyżej - sposób pomiaru innowacyjności. Jest to uwarunkowane tym, że:

- ankietowane przedsiębiorstwa (zarówno w tej, jak i dalszej części pracy) pochodzą z różnych branż (np. przemysł elektromaszynowy, farmaceutyczny, finansowy, handel, służba zdrowia, informatyka i telekomunikacja),
- mają różną wielkość (od 20 do 1000 pracowników),
- analizowane innowacje należą do trzech grup (innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych), co zwraca szczególną uwagę na problem pomiaru innowacji organizacyjnych,
- założenie, iż personel zatrudniony w funkcji badawczo-rozwojowej i sama funkcja badawczo-rozwojowa jest źródłem innowacji jest trudne do przyjęcia,
- trudno określić w praktyce, czym jest innowacja produktowa lub organizacyjna.

Do innych problemów związanych ze zbieraniem danych zaliczyć można również niechęć przedsiębiorstw do udzielania danych o strukturze sprzedaży, czy też podejmowanych inwestycjach.

Z wymienionych powyżej przyczyn zdecydowano się na pomiar innowacyjności przez subiektywną ocenę respondentów. Ponieważ w badaniach empirycznych dotyczących uwarunkowań innowacyjności w organizacjach ankietą była kierowana do kierownictwa wyższego szczebla lub komórek sztabowych posiadających informacje o funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa (np. biuro zarządu), można przyjąć, że udzielone odpowiedzi odpowiadają rzeczywistej sytuacji w danym przedsiębiorstwie.

Ostatecznie innowacji produktowe, procesowe i organizacyjnych będą mierzone w sposób następujący.

Po pierwsze respondenci zostaną zapytani o *jakość wykonania (solidność, niezawodność, staranność)* w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnych. Przyjęto bowiem założenie, że efektem innowacji procesowych i organizacyjnych będzie niezawodna produkcja wyrobów i realizacja usług.

Po drugie respondenci zostaną proszeni o ocenę *produktywności (niskie koszty)* w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnych. Podobnie jak powyżej można bowiem przyjąć, że efektem innowacji procesowych i organizacyjnych będzie sprawna (wydajna) produkcja wyrobów i realizacja usług.

Po trzecie respondenci zostaną proszeni o ocenę *innowacyjności (kreatywności)* w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnych. Pytanie dotyczy więc głównie innowacji produktowych oraz - choć w mniejszym stopniu - procesowych (innowacyjność stosowanych rozwiązań technicznych).

Przy każdym z wymienionych powyżej pytań respondenci mogą nie udzielić odpowiedzi, jeśli nie są pewni swojej oceny (*trudno powiedzieć*), co zapewnić ma dodatkowo poprawność otrzymanych wyników. Pomiar zmiennej *innowacyjność* zilustrowano w tabeli 4.17.

Do arkusza SPSS wprowadzone zostaną następujące wartości liczbowe: *trudno powiedzieć* – 0, *lepsze* – 3, *takie samo* – 2, *gorsze* – 1. Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól w tabeli 4.17.

Tabela 4.17

Pomiar zmiennej <i>innowacyjność</i>				
Czy Państwa przedsiębiorstwo jest pod względem poniższych czynników lepsze, takie samo czy gorsze niż przedsiębiorstwa konkurencyjne?				
	trudno powiedzieć	lepsze	takie samo	gorsze
Jakość wykonania (solidność, niezawodność, staranność)	☐	☐	☐	☐
Produktywność (niskie koszty)	☐	☐	☐	☐
Innowacyjność (kreatywność w odniesieniu do produktów lub procesów wytwarzania)	☐	☐	☐	☐

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [D. Gebert, S. Boerner, W. Matiaske, 1996]

4.2. Organizacja badań ankietowych i próbka

Celem badań ankietowych jest analiza uwarunkowań innowacyjności w przedsiębiorstwach. Zbiorem elementów podlegających badaniu są więc wszystkie przedsiębiorstwa, które tworzą populację generalną. Badać można wszystkie elementy populacji generalnej (badanie kompletne) albo tylko ich część (badanie częściowe). Ponieważ badanie kompletne jest niewykonalne ze względu na nieskończenie wiele elementów (tysiące przedsiębiorstw), dokonano badania częściowego. O właściwościach populacji generalnej wnioskuje się na podstawie informacji o tych właściwościach elementów pewnego

skończonego podzbioru populacji generalnej, który stanowi próbkę. Taka próbka jest reprezentacją populacji generalnej wtedy i tylko wtedy, gdy częstość występowania w próbce każdej z badanych cech nie różni się znacznie od częstości występowania tych cech w populacji generalnej. Aby to osiągnąć, elementy próbki są zwykle losowane spośród elementów populacji generalnej tworząc próbkę losową. Próbka losowa (prosta) n -elementowa, jest to próbka wylosowana z populacji w taki sposób, że przed jej pobraniem każdy podzbiór składający się z n elementów populacji ma takie same szanse (to samo prawdopodobieństwo) wylosowania [W. Kryszicki, J. Bartos, W. Dyczka, K. Królikowska, M. Wasilewski, 1994].

Badania przy użyciu *Ankiety badającej uwarunkowania innowacyjności w organizacjach* były prowadzone w 2002 roku wśród legnickich, wrocławskich i warszawskich przedsiębiorstw różnej wielkości i z różnych branż. Jedynym kryterium wyboru ankietowanych przedsiębiorstw była - zgłoszona wcześniej przez kierownictwo średniego lub wyższego szczebla - gotowość do współpracy w wypełnieniu ankiety. Oznacza to, zastosowana w badaniach próbka nie jest próbką losową, ponieważ zbadane zostały organizacje, do których uzyskano dostęp i których kierownictwo zgodziło się na przeprowadzenie badań. Łącznie w zebrano więc informacje z 46 przedsiębiorstw.

4.3. Statystyczna weryfikacja hipotez

Analiza wpływu zmiennych niezależnych na zmienną zależną *innowacyjność* zostanie dokonana za pomocą analizy współczynników korelacji oraz regresji wielowymiarowej. W celu ułatwienia prezentacji wyników zmienne niezależne oznaczono w następujący sposób:

- x_1 – luz organizacyjny,
- x_2 – finansowanie,
- x_3 – współpracownicy – kwalifikacje,
- x_4 – współpracownicy – role organizacyjne
- x_5 – państwo,
- x_6 – styl kierowania,
- x_7 – struktura rynku
- x_8 – kooperacja,
- x_9 – system bodźców,
- x_{10} – informacja i komunikacja,
- x_{11} – specjalizacja
- x_{12} – centralizacja
- x_{13} – konfiguracja,
- x_{14} – formalizacja,
- x_{15} – kultura organizacyjna.

W pierwszym kroku dokonano obliczenia współczynników korelacji między zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną (*innowacyjnością*). Wyniki obliczeń otrzymanych za pomocą pakietu SPSS prezentuje tabela 4.18.

Tabela 4.18

Wpływ zmiennych niezależnych na innowacyjność		
Zmienna	Współczynnik korelacji	Związek istotny statystycznie, jeśli $p < ,050$
Luz organizacyjny	0,534	,000
Finansowanie	0,360	,014
Współpracownicy – kwalifikacje	0,240	,108
Współpracownicy – role organizacyjne	0,270	,069
Państwo	0,044	,774
Styl kierowania	0,129	,395
Struktura rynku	-0,144	,339
Kooperacja	0,119	,433
System bodźców	0,515	,000
Informacja i komunikacja	0,271	,069
Specjalizacja	-0,083	,584
Centralizacja	-0,198	,187
Konfiguracja	0,071	,639
Formalizacja	-0,111	,462
Kultura organizacyjna	-0,453	,002

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie powyższej tabeli można wyróżnić cztery zmienne niezależne, których współczynnik korelacji ze zmienną zależną jest statystycznie istotny. Są to:

- luz organizacyjny,
- finansowanie,
- system bodźców oraz
- kultura organizacyjna.

Należy zauważyć, że wartość współczynników korelacji dla wymienionych zmiennych wynosi co najwyżej 0,534, co uznać należy za wartość stosunkowo niską⁷⁴. W przypadku pozostałych zmiennych współczynniki korelacji nie są istotne statystycznie ($p > ,050$), co nie pozwala na wyciąganie wniosków o istnieniu wpływu wyróżnionych zmiennych na zmienną zależną (*innowacyjność*). Do oceny siły wpływu danej zmiennej niezależnej na zmienną zależną wykorzystana zostanie regresja wielowymiarowa.

W przypadku niniejszej pracy X jest punktem w 4 wymiarowej przestrzeni liczb rzeczywistych zdefiniowanym tak, że i -ta współrzędna tego punktu jest równa wartości i -tej

zmiennej w badanym przedsiębiorstwie. Otrzymujemy więc $X = (x_1, x_2, x_3, x_4)$, gdzie x_1 oznacza luz organizacyjny w danym przedsiębiorstwie, x_2 finansowanie działalności innowacyjnej w danym przedsiębiorstwie itp.

Przyjmuje się, że zaobserwowana innowacyjność Y zależy od wartości zmiennych niezależnych od x_1 do x_4 . Ponieważ w praktyce na obserwowany rezultat ma jednak wpływ cały szereg innych przyczyn (np. inne nieuwzględnione w niniejszej pracy zmienne niezależne lub błąd pomiaru), to sumaryczny wpływ tych innych niekontrolowanych czynników formalnie opisuje się w ten sposób, że innowacyjność przedsiębiorstwa przy ustalonym zestawie zmiennych niezależnych X traktuje się jako zmienną losową. W ten sposób z każdym punktem X związana jest pewna zmienna losowa Y .

Celem analizy regresji jest ustalenie parametrów funkcji F^{75} , która nie jest explicite znana a informacje, jakie można o niej uzyskać, pochodzą z szacowania jej wartości w wybranych punktach zbioru X (liczba punktów, w których dokonać możemy takiego szacowania jest oczywiście skończona). Powoduje to, że konieczne jest przyjęcie założeń dotyczących optymalizowanej funkcji.

Pierwszym z takich założeń jest to, że funkcja jest elementem pewnej rodziny funkcji, dopuszczającej parametryzację za pomocą skończonego układu liczb rzeczywistych. W przypadku niniejszej pracy założono więc, że funkcja innowacyjności ma postać liniową

$$y = a_0 + a_1 * x_1 + \dots + a_4 * x_4.$$

Oznacza to, że aby wyznaczyć wpływ poszczególnych zmiennych niezależnych (czyli również kultury organizacyjnej) na innowacyjność, należy na podstawie oszacowanych wartości funkcji w wybranych punktach $X_1, X_2, \dots, X_n \in X$ (gdzie n to liczba ankietowanych przedsiębiorstw) zidentyfikować wektor parametrów a (oszacować współczynniki regresji) oraz ustalić (co umożliwi analiza statystyczna programu SPSS) siłę wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych na zmienną zależną (innowacyjność).

Estymacja wektora parametrów dokonana zostanie w oparciu o dane liczbowe z przedstawionej powyżej próbki 46 przedsiębiorstw, a do modelu regresji przyjęte zostaną zmienne niezależne mocno skorelowane ze zmienną zależną, a słabo skorelowane z pozostałymi zmiennymi niezależnymi. Warunek ten spełniają cztery zmienne: x_1 - luz organizacyjny, x_2 - finansowanie, x_9 - system bodźców, x_{15} - kultura organizacyjna.

⁷⁴ W literaturze przedmiotu – np. [A. Bühl, P. Zöfel, 1995] – za *średnią* korelację uważa się bowiem dopiero wartość współczynnika korelacji w przedziale od 0,5 do 0,7.

⁷⁵ Dla każdego X istnieje bowiem wartość oczekiwana $E(Y/X)$, która można oznaczyć jako $F(X)$.

Po dokonaniu obliczeń przy pomocy programu SPSS otrzymano następujące dane:

Multiple R	,647				
R Square	,418				
Adjusted R Square	,362				
Standard Error	,4322				
Analysis of Variance					
	Df	Sum of Squares	Mean Square	F	Signif F
Regression	4	5,506	1,376	7,371	,000
Residual	41	7,657			
-----Variables in the Equation-----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Constant	1,565	,643		2,435	,019
X1	,197	,085	,341	2,307	,026
X2	2,327E-02	,056	,059	,419	,678
X9	,208	,127	,249	1,645	,108
X15	-,172	,131	-,191	-1,314	,196

Źródło: Pakiet SPSS

Na podstawie analizy regresji otrzymano m.in.: współczynniki regresji (B), ich współczynniki ufności (Sig T), współczynnik determinacji (R Square) oraz skorygowany współczynnik determinacji (Adjusted R Square) podający część zmienności Y objaśnionej przez równanie regresji. Pakiet SPSS podaje ponadto wartości współczynnika Beta, który mówi o sile wpływu danej zmiennej niezależnej dla zmiennej zależnej w równaniu regresji.

Otrzymane wyniki wskazują, że zaproponowany model wyjaśnia jedynie 36,2% zmienności zmiennej zależnej Y. Dla objaśnianej zmiennej największe znaczenie ma *luz organizacyjny* - jedynie w przypadku tej zmiennej współczynnik regresji jest bowiem istotny statystycznie ($p < ,050$). Pozostałe wartości parametrów (dla zmiennych: *finansowanie*, *system bodźców* oraz *kultura organizacyjna*) nie są statystycznie istotne, co uniemożliwia wnioskowanie na ich temat.

Ostatecznie potwierdzić więc można jedynie hipotezę *H1 (Im lepsza jest sytuacja ekonomiczna danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót)* – istotność tej zmiennej potwierdziły zarówno analiza współczynnika korelacji, jak i regresji. Hipotezy *H2 (Im więcej jest źródeł finansowania działalności innowacyjnej danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót)*, *H9 (Im bardziej*

zróżnicowany system bodźców występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót) oraz *H17 (Im bardziej otwarta jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót)* mogą być przyjęte jedynie na podstawie analizy współczynników korelacji.

W rozdziale 4.1.11 przyjęto założenie, że hipoteza (*H16*) dotycząca wpływu zaufania na innowacyjność zostanie zweryfikowana na podstawie informacji uzyskanych z pomiaru kultury organizacyjnej. Przedstawione powyżej wyniki potwierdzają więc również hipotezę *H16 (Im wyraźniejsza jest w danym przedsiębiorstwie atmosfera zaufania, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót.)*.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy odrzucić pozostałe hipotezy zawarte w tabeli 4.1. Przyczyną tego może być mała i niereprezentatywna próbka losowa, niedoskonały pomiar badanych zmiennych, arbitralne założenie liniowości regresji. Na innowacyjność wpływa prawdopodobnie szereg innych czynników, ponieważ model regresji składający się ze wszystkich 15 zmiennych niezależnych wyjaśnia jedynie 28,8% zmienności zmiennej zależnej *Y*.

Weryfikacja hipotez przedstawionych w rozdziale 3.6 wykazała, iż kultura organizacyjna jest jedną z istotniejszych zmiennych wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa. Uzasadnia to podjęcie dalszych badań nad problemem badawczym zasygnalizowanym we wstępie i w rozdziale 2. Rozdział 4 będzie więc poświęcony analizie wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa.

5. Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność

Wykazany we wcześniejszym rozdziale wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa uzasadnia podjęcie dalszych badań nad wpływem spójności kultury na innowacyjność. Zgodnie z definicją spójności kultury organizacyjnej - obraną w rozdziale 2.5 - przedstawione zostaną hipotezy badawcze pogrupowane od najwyższej do najniższej spójności kultury. Pierwsza grupa obejmować więc będzie twierdzenia postulujące wysoką spójność kultury organizacyjnej (z punktu widzenia innowacyjności przedsiębiorstwa). Druga grupa sugerować będzie utrzymywanie w organizacji wyraźnie zaznaczonych subkultur. Trzecia dotyczy hipotez podkreślających pozytywny wpływ spójności co do określonych wymiarów kultury organizacyjnej, a czwarta hipotezy mówiącej o korzystnym wpływie niskiej spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa. Przedstawione poniżej hipotezy badawcze są ze sobą sprzeczne, co odzwierciedla sformułowany we wstępie i w rozdziale 2 problem badawczy. Celem zaprezentowanych w rozdziale 6 badań empirycznych będzie weryfikacja hipotez, a co się z tym wiąże, wybór tej (lub tych) z nich, która trafnie określa wpływ spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa.

5.1. Wysoka spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność

Złożoność procesu innowacyjnego i duża liczba uczestniczących w nim ludzi powodują, że jest on z reguły realizowany w różnych częściach organizacji. Taki podział zadań związany z procesem innowacyjnym rodzi z kolei konieczność ich integracji. W przeszłości znaczenie integracji organizacyjnej podkreślali m.in. P.R. Lawrence i J.W. Lorsch [1990], zwracając uwagę na brak współpracy między pionami funkcjonalnymi organizacji i proponując instrumenty integrujące, jak np. hierarchię, grupy projektowe, koordynatorów, struktury macierzowe lub stanowiska integrujące. Później do instrumentów tych dołączono jeszcze [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], [Strategor, 1995]: komitety, konferencje kierowników wydziałów a przede wszystkim dynamiczne sieci zależności oparte na wspólnie podzielanych normach i wartościach (czyli kulturze organizacyjnej).

Również w zakresie zarządzania działalnością innowacyjną podkreśla się znaczenie integracji. J. Baruk [2001] zauważa, że w przy bardzo krótkim cyklu życia wielu produktów kluczowego znaczenia nabiera szybkie jego wprowadzanie na rynek i dotarcie z nim do odbiorcy. Ma to być możliwe dzięki m.in. integracji funkcji *nauka-technika-produkcja-dystrybucja*, która polega na połączeniu działalności naukowej, technicznej z działalnością produkcyjną i dystrybucyjną w ramach jednej organizacji. Obok integracji organizacyjnej (współpraca poszczególnych funkcji), integracji planistycznej lub na przykład integracji

ekonomicznej wyróżnia on integrację informacyjno-językową, w której wskazuje na konieczność łatwej wymiany myśli wszystkich uczestników procesów innowacyjnych (co oznacza jednakowe przypisywanie znaczeń i nawiązuje pośrednio do problematyki kultury organizacyjnej). Innym wariantem zarządzania działalnością innowacyjną jest integracja funkcji marketingowej, innowacyjnej i produkcyjnej [J. Baruk, 2001]. Uważa się bowiem, że jednym z ważnych wyznaczników pomyślności innowacji jest jakość zarządzania działalnością badawczo-rozwojową, marketingiem i produkcją, a zwłaszcza problemami powstającymi na styku tych obszarów funkcjonalnych. Łatwo zauważyć, że tak jak w problematyce kształtowania struktur organizacyjnych, tak i w zarządzaniu działalnością innowacyjną duże znaczenie przypada integracji poszczególnych działań.

Współpraca podczas realizacji faz procesu innowacyjnego, podobnie jak integracja organizacyjna, może zostać osiągnięta dzięki silnej kulturze organizacyjnej. O silnej kulturze organizacyjnej mówi się w sytuacji, kiedy [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]:

- charakteryzuje się ona wysokim stopniem *wyrazistości* wzorców orientacji i wartości, które przekazuje. Silne kultury organizacyjne wyróżniają się tym, że podejmują działania, z których jednoznacznie wynika, co jest pożądane a co nie. Jest to możliwe, kiedy poszczególne wartości, standardy i systemy symboli są zwarte, tak aby rzadko powstawała wątpliwość, według której orientacji należy podążać oraz kiedy kulturowe wzorce orientacji będą określone stosunkowo pojemnie, tak aby mogły służyć w wielu sytuacjach,
- wysoki jest jej *stopień upowszechnienia*, co oznacza, że zachowania wielu pracowników, w ekstremalnym przypadku wszystkich, kierowane są przez jej wzorce orientacji i systemy wartości. W słabej kulturze organizacyjnej pracownicy kierują się znacznie bardziej zróżnicowanymi normami i wyobrażeniami,
- kulturowe wzorce zostały głęboko przyswojone (kryterium jest więc *głębokość zakorzenia*), a więc stały się elementem składowym codziennego działania.

Silna kultura organizacyjna, której zalety przedstawiono poniżej odpowiada zdefiniowanej w pracy spójnej kulturze organizacyjnej. Należy jednak zauważyć, że w definicji spójnej kultury organizacyjnej nie zwraca się uwagi ani na stopień jej wyrazistości, ani na głębokość jej zakorzenienia. Według H. Steinmanna i G. Schreyögga [1998] silna kultura organizacyjna umożliwia m.in.: ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności, usprawnienie przepływu informacji, szybkie podejmowanie decyzji oraz przyspieszone wdrażanie planów i projektów.

Znaczenie wysoce spójnej kultury organizacyjnej dla innowacyjności przedsiębiorstw podkreślają przede wszystkim T.J. Peters i R.H. Waterman [1982]. Badaniami objęli oni 43 duże amerykańskie przedsiębiorstwa (z 62 pierwotnie przyjętych do analizy) należące do sześciu gałęzi przemysłu. Wyboru dokonano na podstawie następujących kryteriów: skumulowany przyrost wartości majątku, skumulowany wzrost kapitału własnego, przeciętny wskaźnik P/BV, ROI, ROE, przeciętna rentowność obrotu. Aby przedsiębiorstwo zostało uznane za *najbardziej efektywne*, cztery z sześciu kryteriów musiały mieć wartość powyżej średniej dla danej gałęzi przemysłu przez 20 lat. Ostatnim kryterium wyboru najbardziej efektywnych przedsiębiorstw była innowacyjność (nowatorskie produkty i usługi) oraz szybka reakcja na zmiany warunków rynkowych.

Na tej podstawie wyróżniono 8 cech najbardziej efektywnych przedsiębiorstw. Należą do nich [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982]:

- *obsesja działania*, oznaczająca szybką analizę problemów oraz bezzwłoczną reakcję,
- *bliski i bezpośredni kontakt z klientem*, polegający na maksymalizacji zadowolenia odbiorcy,
- *autonomia i przedsiębiorczość*, oznaczające stworzenie warunków samodzielnego działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy,
- *wydajność i efektywność przez ludzi*, mówiąca o kadrze jako najważniejszym podsystemie każdej organizacji,
- *koncentracja na wartościach*, polegająca na realizacji przez pracowników podstawowych ideałów, misji, celów oraz filozofii działania,
- *zasada: trzymaj się tego, co umiesz najlepiej*, oznaczająca rezygnację z nadmiernej dywersyfikacji,
- *zasada: niewielki sztab o prostej strukturze*, polegająca na ograniczaniu administracji przedsiębiorstw oraz
- *współwystępowanie w jednej strukturze luźnych i sztywnych form organizacyjnych*, co oznacza na przykład centralizowanie jednych obszarów organizacji przy równoczesnym decentralizowaniu innych.

Mimo, że cechy najbardziej efektywnych przedsiębiorstw dotyczą różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, T.J. Peters i R.H. Waterman [1982] najwięcej uwagi poświęcili kulturze przedsiębiorstwa. Opisuując na podstawie licznych przykładów innowacyjne przedsiębiorstwa wykazali oni, że ich kultura organizacyjna ma następujące cechy.

Po pierwsze w przedsiębiorstwach tych pracownicy na wszystkich szczeblach - w każdej sytuacji - wiedzą, co mają robić, ponieważ kierują się kilkoma wyraźnie sformułowanymi wytycznymi: *Każde osiągające szczególne sukcesy przedsiębiorstwo, które zbadaliśmy, ma jasne wyobrażenia dotyczące tego, za czym się opowiada i traktuje kształtowanie systemu wartości bardzo poważnie. Pytamy się nawet, czy jest w ogóle możliwe, stać się doskonałym przedsiębiorstwem [...] bez znalezienia właściwych wartości.* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 322-323]. Oznacza to, że kultura tych przedsiębiorstw ma wysoki stopień wyrazistości wskazujący na silną kulturę organizacyjną.

Po drugie w najbardziej efektywnych przedsiębiorstwach wartości kultury podzielane są przez wszystkich pracowników: *Doskonałe przedsiębiorstwa charakteryzują się bardzo mocno wykształconymi kulturami przedsiębiorstw, które dopuszczają tylko jedną alternatywę: albo się w pełni dopasować albo odejść* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 104]. Oznacza to, że kultura tych przedsiębiorstw ma wysoki stopień upowszechnienia, co również wskazuje na silną kulturę organizacyjną.

Po trzecie w doskonałych przedsiębiorstwach wartości kultury są głęboko wpojone pracownikom: *Każdego wieczoru podczas drogi do domu ustawia on [pracownik zakładów Honda] wycieraczki do szyb we wszystkich samochodach marki Honda. Nie może on po prostu patrzeć na niedoskonałą Hondę* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 62]. Świadczy to o bardzo głęboko zakorzenionej kulturze organizacyjnej, gdzie wartości dotyczące jakości stały się elementem składowym codziennego działania w organizacji, a nawet poza nią. Pozostaje tylko zaznaczyć, że głębokość zakorzenienia to trzecie kryterium silnej kultury organizacyjnej.

Oprócz określenia siły kultury organizacyjnej, T.J. Peters i R.H. Waterman [1982] opisali specyficzną treść podstawowych wartości w doskonałych przedsiębiorstwach. Składa się na nią:

- przekonanie, że jest się *najlepszym*,
- przekonanie, że szczegóły wykonania – *rzemiosło* – są istotne,
- przekonanie, że jednostka się liczy,
- przekonanie, że jakość i obsługa muszą być na najwyższym poziomie,
- przekonanie, że większość pracowników powinna być innowacyjna oraz że niepowodzenia są w ten sposób uzasadnione,
- przekonanie, że swoboda sprzyja komunikacji,
- wyraźne przekonanie, że wzrost gospodarczy oraz zyski są istotne.

Łatwo jest zauważyć, że jedną z wartości kultury przedsiębiorstwa jest inowacyjność: *Jako zaskakująco częsty element w systemie wartości pojawiło się to, co David Packard określił jako »innowacyjni ludzie na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa«.* Dla doskonałych przedsiębiorstw jest jasne, że generowanie pomysłów jest raczej przypadkowym i mało przewidywalnym procesem, w każdym bądź razie wcale nie obiektem precyzyjnego planowania centralnego. Kto chce rosnąć dzięki innowacji, jest uzależniony od wielu ludzi, nie tylko od kilku ekspertów działu B+R [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 328-329]. To, że wartości dotyczące inowacyjności dotyczyć mają wszystkich członków organizacji pozwala przypuszczać, że chodzi tu o wykreowanie w organizacji spójnej kultury organizacyjnej.

W tworzeniu takiej spójnej kultury organizacyjnej istotna rola przypada m.in.: założycielom przedsiębiorstwa bezpośrednio przekazującym pracownikom wizję i główne wartości organizacji (*zarządzanie przez chodzenie*), jednolitej kadrze kierowniczej, która podziela wspólną nadrzędną perspektywę, regularnym spotykaniu się wszystkich członków kadry kierowniczej oraz zatrudnianiu i awansowaniu pracowników o ściśle określonych cechach (np. tylko z tytułem inżyniera w 3M lub zawodem sprzedawcy w IBM) [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982].

Znaczenie spójnej kultury organizacyjnej dla inowacyjności przedsiębiorstwa widoczne jest również w innych aspektach jego funkcjonowania.

W przypadku zasady *obsesja działania* cytowani autorzy stwierdzają: *Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy są jedną wielką siecią nieformalnej, otwartej komunikacji. Forma i intensywność tej komunikacji mają na celu, że właściwe osoby mogą się kontaktować, a chaotyczno-anarchistyczne cechy systemu pozostają pod kontrolą* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 152]. Świadczy to o braku subkultur, których istnienie utrudniłoby porozumiewanie się członków organizacji. Ludzie są bowiem w stanie komunikować, kiedy środki przekazu informacji są jednakowo rozumiane zarówno przez nadawcę, jak i przez odbiorcę [M. Szeloch, M. Hopej, 1998]. Typowa dla subkultur odmienna konstrukcja rzeczywistości i inne przypisywanie znaczeń utrudniają wzajemną wymianę informacji. Przy spójnej kulturze organizacyjnej wymiana informacji między pracownikami poszczególnych faz procesu innowacyjnego jest więc ułatwiona.

Zgodny jest z tym również postulat swobodnego przepływu ludzi między obszarami funkcjonalnymi lub dywizjami: ... *spontaniczna gotowość, bez wielkiego rozgłosu, do przenoszenia zasobów – grup inżynierów, grup pracowników marketingu, produktów między obszarami przedsiębiorstwa itp.* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 155]. Podobnie ujmuje

to R.M. Kanter: *W nowoczesnych firmach zarządzanie będzie w coraz większym stopniu polegać na organizacji jednoczesnych, jak i sekwencyjnych projektów o różnym stopniu złożoności i długości trwania oraz na planowaniu niezbędnych do ich realizacji zespołów. Między zespołami będzie miała miejsce stała fluktuacja pracowników w zależności od pojawiających się w danym momencie zadań, wyzwań i priorytetów* [R.M. Kanter, 1998, s. 169]. Taki swobodny przepływ nie jest możliwy, jeśli między poszczególnymi, kulturowymi granicami istnieją duże różnice. Nie ma więc problemu z tworzeniem grup zadaniowych (*Task force* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 160]) składających się z pracowników różnych działów, którzy powoływani na krótki okres mają zająć się rozwiązaniem konkretnego problemu. Żeby mogli oni od razu przystąpić do pracy, muszą mieć podobny sposób myślenia, a nie przechodzić przez typowe fazy rozwoju grupy (fazę kształtowania się albo orientacji, fazę burzy albo różnicowania się, fazę wykrystalizowania się norm albo integracji oraz fazę dojrzałości [B.W. Tuckman, 1965]).

Podobnie w przypadku cechy *bliski i bezpośredni kontakt z klientem* wartości określające obsługę na najwyższym poziomie muszą być obecne w całym przedsiębiorstwie: *A największe sukcesy odnoszą te przedsiębiorstwa, które w sprzedaży, marketingu, produkcji, konstrukcji i rozwoju ściśle współpracują ze swoimi wiodącymi klientami oraz dość regularnie się z nimi spotykają, aby nie stracić z oczu i wykorzystać zależność między innowatorem a użytkownikiem* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 234]. W ten sposób orientacja na klienta jest odczuwalna przez wszystkich pracowników, a każdy widzi swoje miejsce w łańcuchu wartości, co ułatwia mu zgłaszanie potencjalnych usprawnień.

Bliski i bezpośredni kontakt z klientem wspomaga również innowacyjność organizacji. Klienci są bowiem jednym ze źródeł innowacji (obok konkurentów i technologii) [E.A. von Hippel, 1978], [J.M. Utterback, 1978]. Przykładowymi innowacjami pochodzącymi od klienta są nowe produkty w Procter & Gamble, Levi's, IBM, 3M lub Digital. T.J. Peters i R.H. Waterman zwracają przy tym uwagę na to, że innowacje te mogą *trafić* do przedsiębiorstwa za pośrednictwem serwisu telefonicznego (Procter & Gamble), sprzedawców (3M), inżynierów zatrudnionych w sprzedaży (Digital), a nie tylko pracowników działu B+R. Oznacza to, że zorientowanie na potrzeby klienta musi dotyczyć wszystkich pracowników: *Pracownicy działu obsługi klienta Hewlett-Packard, sprzedawca z IBM, sprzedawca z 3M lub kierownik projektu, koncesjonariusz McDonald'sa i zaopatrzeniowiec z Bloomingdale's – oni ze stukrotną lub tysiąckrotną czujnością obserwują konkurencję. Prawie cała ich praca odbywa się w terenie. A to gdzie rozstawili swoje anteny jest imponujące* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 233]. Jeśli wszyscy ci pracownicy

mogą przyczynić się do innowacyjności przedsiębiorstwa, nie dziwi, że muszą oni podzielać jednakowe (dotyczące innowacyjności i orientacji na potrzeby klienta) wartości kultury przedsiębiorstwa.

Autonomia i przedsiębiorczość oznacza z kolei, że każdy pracownik może być źródłem innowacji i stać się tzw. zwycięzcą (*champion* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 237]). Autorzy podają przykład IBM, gdzie pracownicy działu produkcji i techniki opracowali rozwiązanie lepsze niż rozwiązanie zaproponowane przez centralne laboratorium. Oznacza to konieczność stworzenia pracownikom warunków do działania. W realizacji ich idei muszą pomagać im inni – wszyscy – członkowie organizacji, a nie tylko wyznaczeni do tego promotorzy: *Zwycięzcy [champions] są pionierami, a do pionierów się strzela. Dlatego też największe korzyści ze swoich zwycięzców czerpią te przedsiębiorstwa, które stworzyły gęstą sieć systemów wspomagających [ich działalność], aby pionierzy rzeczywiście doszli do głosu* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 247]. Nakłonienie innych pracowników do udzielania wsparcia ułatwia spójna kultura organizacyjna podkreślająca znaczenie innowacji.

Innym problemem związanym z funkcjonowaniem przedsiębiorstw są dywizje tworzące niepotrzebne granice i subkultury, które są ważniejsze niż produkty, projekty i klienci. Autorzy wskazują np. na negatywny wpływ podziału jednego z omawianych przedsiębiorstw według dziedzin (fizyka, chemia itp.), co doprowadziło do częściowej autonomizacji celów tych obszarów i zaowocowało brakiem płynnej współpracy między nimi [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982]. Oznacza to, że duże dywizje z wyraźnie wykształconymi subkulturami nie są rozwiązaniem optymalnym z punktu widzenia innowacyjności. Za przykładem 3M autorzy proponują raczej wiele drobnych dywizji, które przypominają bardziej projekty niż tradycyjne dywizje. Nie posiadając granic organizacyjnych, nie prowadzą one do powstania subkultur. Za spójną kulturą organizacyjną przemawia dodatkowo to, że wyróżnione dywizje często zajmują się tym samym. Jest to celowe działanie mające na celu wywołanie między nimi konkurencji pobudzającej do innowacyjności. Podobne zadania i podobne rynki powodują więc wykształcenie się spójnej kultury organizacyjnej.

Za spójną kulturą organizacyjną przemawia dodatkowo rozwinięta komunikacja, która ma charakter nieformalny [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982]. Pracownicy z różnych obszarów organizacji kontaktują się dobrowolnie w celu rozwiązywania problemów, co z jednej strony możliwe jest jedynie, wtedy kiedy podzielać oni jednakowy system wartości, a z drugiej strony sprzyja ich integracji i stworzeniu spójnej kultury organizacyjnej. Ułatwia to wysoka intensywność komunikacji, dostosowanie wyposażenia pomieszczeń do

komunikowania się (dostępne dla wszystkich tablice lub stoły konferencyjne, małe odległości między biurami) oraz celowe inicjowanie spotkań pracowników.

Zasada produktywność przez ludzi również opiera się na spójności kultury: *W doskonałych przedsiębiorstwach niczego nie można było doświadczyć częściej niż respektu przed jednostką. To nastawienie było wszechobecne. [...] Idea ta jest żywa w przedsiębiorstwach dzięki wielu strukturalnym instrumentom, systemom, stylom i wartościom, które wzajemnie się wzmacniają i dają przedsiębiorstwom nadzwyczajną umiejętność osiągania nadzwyczajnych wyników przez zwykłych ludzi* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 277]. Wspierana w całej organizacji orientacja na pracowników wpływa pozytywnie na innowacyjność przez:

- brak drogi służbowej przy przekazywaniu informacji (każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska, ma kontakt z kierownictwem),
- oferowanie szkoleń dla pracowników,
- łatwo dostępne informacje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, które nie tylko motywują do lepszego działania, ale i są niezbędne do generowania innowacji,
- mało zewnętrznych oznak struktury i mniejsza (niż gdzie indziej) ilość szczebli hierarchii (co umożliwia szybszy przepływ informacji i szybsze podejmowanie decyzji).

Również zasada *trzymaj się tego, co umiesz najlepiej* opiera się na spójnej kulturze organizacyjnej: *Właściwie strategia dywersyfikacji nie toleruje ani systemu wartości (co najwyżej mieszaninę orientacji na jakość i obsługę, orientacji na pracowników oraz innowacje) ani sposobu, jak jest on odczuwany i realizowany. Typowa dywersyfikacja przyczynia się z reguły do rozwodnienia systemu wartości – ponieważ zakupione przedsiębiorstwo bez wątpienia opiera się na innym sposobie rozumowania, ale również, ponieważ ogólnie sformułowane cele, jak »jakość« tracą swój sens, kiedy przedsiębiorstwo chce złapać zbyt wiele srok za ogon* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 336]. Rezygnacja z nadmiernej dywersyfikacji pozwala nie tylko uniknąć trudności w prowadzeniu działalności np. w nowej branży, ale i pozwala przejmować doświadczenia z kulturowo podobnych (bo działających w jednej branży) przedsiębiorstw w celu generowania innowacji, jak ma to miejsce w przypadku HP lub 3M.

Również zasada *niewielki sztab o prostej strukturze* świadczy o istnieniu spójnej kultury organizacyjnej, obejmującej dywizje. Wskazuje na to regularna i przeprowadzana bez żadnych oporów wymiana pracowników, produktów lub linii produktów między dywizjami: *... gotowość przenoszenia produktów lub linii produktów między dywizjami, aby wykorzystać szczególne umiejętności kierownictwa lub odpowiedzieć na zmiany rynkowe* [T.J. Peters,

R.H. Waterman, 1982, s. 361]. Łatwo zauważyć, że bez jednolitej, spójnej kultury organizacyjnej taka mobilność nie byłaby możliwa.

Również zasada *współwystępowania w jednej strukturze luźnych i sztywnych form organizacyjnych* wskazuje na spójną kulturę organizacyjną. Kultura jest bowiem tym elementem, który stabilizuje organizacje z jej samodzielnymi, przedsiębiorczymi i innowacyjnymi pracownikami, bezwzględnie egzekwując określone wartości: *»IBM znaczy obsługa« - kto się temu sprzeciwi, jest pozbawiony swojego stanowiska w przedsiębiorstwie i nie pomoże mu wtedy polityka pewnego zatrudnienia* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 364].

Zaprezentowane powyżej podejście do innowacyjności i kultury organizacyjnej jest typowe dla opisanej w rozdziale 2.1.5 perspektywy zintegrowanej. Opiera się ono na założeniu, że w całej organizacji mają dominować jednakowe wartości kulturowe. Mimo, że za jego prekursorów uważa się T.J. Petersa i R.H. Watermana, podobny sposób myślenia można spotkać do dziś. Na przykład brak jednolitej (spójnej) kultury organizacyjnej postrzega się jako barierę uczenia się organizacji [M. Moldaschl, 1997], [E.H. Schein, 1997]. Brak spójnej kultury organizacyjnej zorientowanej na innowacje powoduje więc na przykład [M. Moldaschl, 1997]: ukrywanie przez robotników potencjalnych usprawnień przed planistami (tak aby nie podnieśli oni norm), utrzymywanie w tajemnicy własnych pomysłów przed współpracownikami (tak aby ci nie zgłosili ich jako własnych), nierówne traktowanie pracowników (objawiające się przykładowo wyłączeniem urzędników z wynagrodzenia za wnioski racjonalizatorskie) lub brak partycypacji w procesie zainicjowanych zmian.

Podobnie E.H. Schein [1997] pisząc o uczeniu się organizacji wskazuje na trzy występujące w organizacji subkultury (kierownictwa, techników i robotników). Występujące między nimi różnice są podstawą konfliktów, które postrzega on jako barierę uczenia się organizacji. Autor nie zaleca wprowadzić ujednolicenia kultury w myśl zaprezentowanych wcześniej rozważań, ale wzywa do dialogu i wzajemnego respektowania się subkultur, co ostatecznie prowadzić może do osłabienia granic między nimi i podwyższenia się spójności kultury organizacyjnej.

Z zaprezentowanych powyżej cech najbardziej efektywnych przedsiębiorstw oraz zaleceń odnoszących się do kultury uczącej się organizacji wynika, że powinny mieć one spójną kulturę. Spójna kultura organizacyjna, której pod względem stopnia upowszechnienia odpowiada zdefiniowana powyżej silna kultura organizacyjna stwarza jednak zagrożenie braku elastyczności. Według H. Steinmanna i G. Schreyöggga [1998] z silnymi kulturami przedsiębiorstw są związane również efekty negatywne, jak na przykład: tendencja do

zamykania się w sobie, blokowanie nowych orientacji, bariery we wdrożeniach, utrwalanie się tradycyjnych motywów sukcesu, kolektywna postawa uniku czy *kulturowe myślenie*.

Jest to szczególnie widoczne, kiedy analizuje się jednoznaczne zorientowanie prezentowanych przedsiębiorstw: *»Podstawowe zadanie kierownictwa polega na tym, żeby w każdym momencie historii określić dominującą sprzeczność.«* Każde przedsiębiorstwo stoi zawsze między istotnymi sprzecznościami – między kosztami a obsługą, działalnością operacyjną a innowacją, formalnością a swobodą, zorientowaniem na kontrolę a zorientowaniem na ludzi itp. Uważamy za godne uwagi, że systemy wartości doskonałych przedsiębiorstw odnoszą się dość jednoznacznie do jednej strony tych pozornych sprzeczności [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 327] i dalej: *Naturalnie w decydującym stopniu zależy to od tego, co w ten sposób zostaje uproszczone. Tutaj chodzi o skoncentrowanie się na orientacji zewnętrznej, obsłudze, jakości, pracownikach, swobodzie [...]. I jest bardzo prawdopodobne, że właśnie tutaj – i tylko tutaj – takie, w ten sposób uproszczone spojrzenie, jest prawidłowe i sensowne* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 370].

Łatwo jest zauważyć, że autorzy dostrzegają pewne niebezpieczeństwa wynikające z jednoznacznej orientacji wartości kulturowych: *Kilka komentarzy do naszych badań daje do myślenia, czy właśnie siła struktur i kultur w dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach nie niesie ze sobą pewnych niebezpieczeństw. Prawdopodobnie tak. Po pierwsze oznacza to, że konwencje byłyby tak silne, że mogłyby uczynić przedsiębiorstwa ślepyimi na nagle zmiany w otoczeniu. To jest możliwe. My jednak odpowiedzielibyśmy na to, że wartości doskonałych przedsiębiorstw prawie zawsze na pierwszym planie stawiają bliskość klienta i orientację na zewnątrz. Typowe doskonałe przedsiębiorstwo ma przez to nadzwyczajnie czułą antenę dla swojego otoczenia i radzi sobie z adaptacją lepiej niż konkurencja* [T.J. Peters, R.H. Waterman, 1982, s. 104-105]. Ostatecznie pozwala to wysunąć następującą hipotezę *Ha*:

Wysoka spójność kultury organizacyjnej, której wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury będą zorientowane na innowacje, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie obniżona.

5.2 Subkultury a innowacyjność

We wcześniejszym rozdziale zwrócono uwagę na jedną z najczęściej omawianych barier innowacyjności w przedsiębiorstwach, którą jest brak współpracy między pionami funkcjonalnymi. Zasadnicza wada funkcjonalnych struktur organizacyjnych polega bowiem na trudnościach w uzgadnianiu stanowisk między wydziałami funkcjonalnymi, skutkujących niską elastycznością organizacji. Opisane trudności wynikają nie tylko z autonomizacji celów wewnątrz poszczególnych funkcji, co uniemożliwia udaną koordynację działań

innowacyjnych [P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, 1990], ale i z tego, że wydziały różnią się pod względem celów, ram czasowych, stopnia ustrukturyzowania stanowisk oraz dyscypliny [F.G. Hilmer, L. Donaldson, 1997].

Przykładowo celem funkcji B+R jest rozwój innowacji, zatrudnieni są w niej naukowcy i inżynierowie, którzy pracują nad projektami mogącymi trwać wiele lat. Sprzężenie zwrotne trwa długo, a charakter zadań utrudnia kierowanie pracą zatrudnionych tam ludzi. Pracownicy tej funkcji są wysoko wykwalifikowani, w znaczącym stopniu niezależni, mają nienormowany czas pracy, która często odbywa się w domu lub podczas weekendu. W komórkach B+R panuje atmosfera tolerancji, swobody, tak aby nie ograniczać niczyjej kreatywności.

Przeciwnie, celem funkcji produkcji jest wytwarzanie dobrych jakościowo wyrobów po niskich kosztach. Zadanie to jest o wiele bardziej konkretne. Panują tu stałe relacje (dana komórka produkuje dany wyrób na tych samych maszynach przez dłuższy czas), praca jest uregulowana harmonogramami, procesami, instrukcjami roboczymi, a każde stanowisko jest zdefiniowane przez swój opis. W dziale produkcji ważny jest czas, a kierownicy dbają o to, żeby zapewnić terminowy spływ produkcji i na czas zrealizować cele produkcyjne. Spóźnienia karze się naganami, obniżeniem wynagrodzenia albo nawet zwolnieniem. W porównaniu z B+R działania są więc lepiej określone, częstsze są kary i krótsze ramy czasowe.

Łatwo zauważyć, że ten odmienny charakter wydziałów wskazuje na konieczność ujednolicenia sposobów postępowania, aby zapewnić współpracę, a co jest z tym związane, innowacyjność całej organizacji. Oznacza to, że w organizacji powinna występować jedna, jednorodna kultura organizacyjna obejmująca wszystkie podsystemy. Należy więc dążyć do silnej kultury organizacyjnej, która jest korzystna ze względu na współpracę wszystkich zatrudnionych (tzn. inżynierów, sprzedawców, kierownictwa) w generowaniu i wdrażaniu innowacji.

Takie postępowanie oznaczałoby jednakże zatarcie się różnic między wydziałami, co sprzeczne jest z badaniami P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch [1990], którzy wykazali, że w przedsiębiorstwach osiągających dobre wyniki występują duże różnice między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi. Oznacza to więc, że niekorzystne jest sprzyjanie jednej, jednorodnej kulturze organizacyjnej obejmującej wszystkie podsystemy.

Zgodne jest to z poglądami F.G. Hilmera i L. Donaldsona [1997], według których firmy z silną, jednorodną kulturą obejmującą wszystkie działy, muszą długoterminowo obniżyć swoje wyniki. Przez pewien czas są one silne, ponieważ ich wspólne normy ułatwiają

kooperację. Ale kooperacja przez jednorodność niszczy kreatywne i przynoszące innowacje napięcie między działami i stwarza przez wzajemne uzgadnianie i harmonizowanie nadmierną obawę przed podejmowaniem ryzyka.

Efektywne przedsiębiorstwo nie stawia więc na ujednolicanie, lecz sprzyja powstawaniu samodzielnych subkultur, tak aby się one - w swoich różnicach - wzajemnie respektowały i rozwijały. Komunikacja i współpraca występuje tam, gdzie subkultury się stykają, na przykład podczas działań innowacyjnych lub wspólnych, angażujących różne obszary projektów. Na co dzień jednak wydziały funkcjonalne pracują niezależnie od siebie w swoich własnych subkulturach, a wprowadzenie jednolitej kultury, która byłaby czymś więcej niż tylko linią przewodnią, miałoby negatywne skutki.

Widać jest wyraźnie, że kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności będzie kulturą z wyraźnie zaznaczonymi subkulturami i pewnym łączącym te subkultury (wspólnym dla wszystkich) zestawem wartości.

Problematyka subkultur nie ogranicza się jednak do struktur funkcjonalnych. Na istnienie subkultur wskazuje również J.R. Galbraith [1999]. Uważa on, że przedsiębiorstwa, które pragną dokonywać innowacji muszą mieć dwie organizacje: jedną funkcjonującą na bieżąco i drugą innowacyjną. Jest to konieczne szczególnie w przypadku tzw. nierutynowej innowacji, która nie pasuje do aktualnej koncepcji działania organizacji.

J.R. Galbraith [1999], podając różnice między organizacją operacyjną a innowacyjną⁷⁶, zauważa, że kiedy w organizacji operacyjnej w przypadku struktury istotne są problemy podziału pracy, departamentalizacji, rozpiętości kierowania i rozkładu władzy, to na parametry projektowe organizacji innowacyjnej składają się: *struktura ról*, *zróżnicowanie organizacyjne* i zachowanie tzw. *rezerwatów*.

Wyróżnione przez J.R. Galbraitha [1999] *role* to: rola twórcy (generatora) pomysłu, rola sponsora oraz rola dyrygenta. Cechują się one odmiennymi cechami, zadaniami, kwalifikacjami oraz miejscem w hierarchii organizacyjnej⁷⁷.

Twórca (generator) pomysłu to z reguły wynalazca, przedsiębiorca lub inna osoba przyjmująca na siebie ryzyko. Pochodzi ona zwykle z niskiego szczebla hierarchii organizacyjnej oraz charakteryzuje się niskim statusem i podrzędnym położeniem w układzie władzy.

Rolą sponsora pomysłu jest z kolei promocja wybranego pomysłu aż do stadium produkcyjnego. Sponsorzy to z reguły kierownicy średniego szczebla, którzy pracują zarówno

⁷⁶ Wyróżnia on pięć elementów składowych organizacji: ludzi, zadanie, strukturę, procesy oraz systemy nagradzania.

⁷⁷ Problematyka ról organizacyjnych w powiązaniu z innowacyjnością została omówiona w rozdziale 3.6.3.

dla organizacji operacyjnej, jak i innowacyjnej. Rola sponsora powinna cechować się więc umiejętnością zauważania potrzeb operacyjnych i innowacyjnych istotnych dla działalności lub funkcji danej jednostki organizacyjnej.

Rola dyrygenta polega na utrzymaniu równowagi sił między innowacyjnymi pomysłami a członkami establishmentu, którzy mają władzę formalną i kontrolują zasoby. Dyrygent - przeważnie kierownik najwyższego szczebla - broni więc ludzi z pomysłami i same pomysły przed negatywnie nastawionym środowiskiem.

Oznacza to, że na każdym ze szczebli struktury organizacyjnej wymagane są odmienne wzorce kulturowe, a to oznacza istnienie na każdym ze szczebli hierarchii organizacyjnej odmiennej subkultury.

Wyróżnione przez J.R. Galbraitha [1999] *zróżnicowanie organizacyjne* oznacza oddzielenie początkowych prac innowacyjnych od organizacji operacyjnej i jej kontroli. Pozwala to, by obie działalności były prowadzone jednocześnie i zapobiega przedwczesnemu odrzuceniu nowej idei: *Im słabiej dominująca kultura organizacji wspiera innowacje, tym większa jest potrzeba oddzielenia. Często to oddzielenie następuje w sposób naturalny [...]. Jeżeli firma pragnie popierać innowacje, może utworzyć rezerwy, w których działalność innowacyjna może występować jako coś oczywistego* [J.R. Galbraith, 1999, s. 105]. Również i w tym przypadku pożądane jest więc istnienie subkultur organizacyjnych.

Rezerwy to jednostki organizacyjne, których wyłącznym zadaniem jest tworzenie nowych pomysłów. Ludzie pracują w nich tylko dla innowacji, a ich kierownik w pełnym wymiarze godzin jest sponsorem⁷⁸. Stworzenie takich odrębnych jednostek organizacyjnych rodzi oczywiście – jak zauważa sam autor – konieczność transferu nowych rozwiązań do organizacji operacyjnej, co zmusza z kolei do pokonania celowo stworzonych różnic.

Analizując wszystkie, zaprezentowane przez J.R. Galbraitha i dotyczące struktury, składowe organizacji innowacyjnej łatwo jest zauważyć, że wskazują one na konieczność stworzenia lub utrzymania w ramach organizacji subkultur.

Z powyższymi poglądami zgodne są również spostrzeżenia G. Hamela [2001]. W swojej książce *Leading the Revolution* opisuje on innowacje, które nie dotyczą nowych produktów lub nowych technologii, ale nowych modeli przedsiębiorczości. Tego rodzaju innowacje są według niego najważniejszą przewagą konkurencyjną w obecnym tysiącleciu. Określa on je innowacjami nieciągłymi i odróżnia je od innowacji ciągłych. Kiedy innowacje ciągłe to jedynie ulepszenie istniejącego już produktu lub usługi (np. podwójna czekolada na batoniku firmy Nabisco), to innowacje nieciągłe dotyczą całych innowacyjnych koncepcji

biznesu: *Rewolucjoniści branży punktem wyjścia do innowacji czynią całą swoją koncepcję biznesu zamiast koncentrować się na danym produkcie lub danej usłudze* [G. Hamel, 2001, s. 28]. Jako przykłady podaje on użycie internetu do rozmów telefonicznych, sprzedaż polis ubezpieczeniowych on-line lub koncepcję biznesu wprowadzoną przez IKEA'ę. Łatwo jest zauważyć, że wszystkie te firmy zrywają z dotychczasowymi regułami konkurencji w danej branży.

Analizując przykłady trzech wysoce innowacyjnych firm (Enron, Schwab i Cisco) określanych przez niego jako *posiwalali rewolucjoniści* G. Hamel stwierdza: *Posiwalali rewolucjoniści mają wiele wspólnych cech. Te cechy pozwalają przypuszczać, że istnieje cała masa podstawowych reguł dotyczących budowania przedsiębiorstw, które umożliwiają radykalne i permanentne innowacje* [G. Hamel, 2001, s. 277]. Reguły te mają pozwolić na sformułowanie strategii przez członków organizacji na różnych szczeblach przedsiębiorstwa. Rola zarządu nie sprowadza się więc do generowania strategii, ale do zbudowania organizacji, która jest trwale zdolna generować ciągle nowe strategie. Wśród reguł wyróżnionych przez G. Hamela⁷⁹, są m.in. takie, które świadczą o istnieniu w organizacji subkultur. Do reguł tych należą: przeprowadzanie eksperymentów o niskim ryzyku oraz podział przedsiębiorstwa na drobne dywizje.

Przeprowadzanie eksperymentów o niskim ryzyku jest niezbędne ze względu na ryzyko, jakie wiąże się z każdą rewolucyjną innowacją. Aby przeprowadzać takie eksperymenty, konieczne jest więc stworzenie dużej liczby małych, w dużym stopniu niezależnych komórek tworzących swego rodzaju portfel pomysłów i inwestycji. Oznacza to, że posiwalali rewolucjoniści nie są monolitami, ale dużymi przedsiębiorstwami składającymi się z całego mnóstwa drobnych komórek. *Virgin: My nie zarządzamy imperium, lecz wieloma małymi przedsiębiorstwami. Pojmujemy siebie jako dużą małą firmę i chcemy być znaczącym przedsiębiorstwem z atmosferą typową dla małej firmy, tak aby pracownicy mogli widzieć efekty swoich starań* [G. Hamel, 2001, s. 309]. Taki podział tworzy więc miejsce na powstanie nowych modeli przedsiębiorczości, a osoby utalentowane i samodzielne nie muszą wysłuchiwać krytyki zwolenników dotychczasowych rozwiązań. Oznacza to również, że jeśli każda z komórek koncentruje się na aktualnie obsługiwanym rynku i swojej nowej koncepcji przedsiębiorczości, to wewnątrz nich bardzo prawdopodobne jest wykształcenie się mniej lub bardziej odrębnych subkultur. Powtarza się więc to, o czym pisał T.J. Peters i R.H. Waterman

⁷⁸ Niektórzy sponsorzy lub dyrygenci mają do odegrania rolę w obu organizacjach – nie jak kierownicy rezerwatów i twórcy pomysłów, którzy pracują wyłącznie dla organizacji innowacyjnej.

⁷⁹ Reguły te będą omawiane w dwóch kolejnych podrozdziałach.

[1982], z tą tylko różnicą, że dywizje najbardziej efektywnych przedsiębiorstw łączyła spójna kultura organizacyjna, a tu ma się do czynienia z subkulturami.

Z powyższymi rozważaniami zgodna jest koncepcja luźnych sprzężeń J.D. Ortona i K.E. Weicka [1990], które według A. Martina i T. Behrendsa [1999] należą – obok napięcia i luzu organizacyjnego⁸⁰ – do podstawowych założeń innowacyjności. Według W. Kirscha luźne sprzężenie występuje ..., *kiedy w ramach danej struktury działań podejmowane (i wdrażane) są decyzje, które wobec innych struktur działań nie stawiają żadnych wymagań lub robią to tylko w niewielkim stopniu* [W. Kirsch, 1992, s. 174]. W kontekście powyższych rozważań łatwo jest zauważyć, że luźne sprzężenia procesów organizacyjnych dają członkom organizacji swobodę działań niezbędną do dokonywania innowacji. Zgodnie z koncepcją luźnych sprzężeń organizacje składają się z wielu jednocześnie przebiegających procesów uczenia się. Jeśli procesy te byłyby ze sobą powiązane ilość przetwarzanych informacji szybko przekroczyłaby możliwości zarówno pojedynczych członków organizacji, jak i obszarów organizacyjnych, ponieważ rozwiązując każdy problem musiałby one uwzględniać nie tylko własne uwarunkowania, ale i uwarunkowania wszystkich innych powiązanych ze sobą pośrednio i bezpośrednio obszarów organizacji [J.G. March, 1999]. Oznacza to, że kiedy nie istniałyby luźne sprzężenia, dokonywanie innowacji byłoby utrudnione ze względu na szereg trudnych do przewidzenia konsekwencji w innych obszarach systemu organizacyjnego. W przeciwieństwie do tego luźne sprzężenia procesów organizacyjnych zapewniają pojedynczym członkom organizacji lub obszarom organizacyjnym pewną autonomię oraz działają jak bufor podczas dokonywania innowacyjnych zmian [T. Behrends, 2001]:

- przez uwzględnianie tylko specyficznych dla danego podsystemu informacji redukowana zostaje złożoność rozwiązywanych problemów,
- powstaje obszar swobody, w którym możliwe jest eksperymentowanie i uczenie się bez obaw, że potencjalny błąd może pogorszyć funkcjonowanie całej organizacji,
- nowe idee mogą dojrzewać bez obawy, że zostaną zakwestionowane przez sceptyków.

Pewne analogie do luźnych sprzężeń można stwierdzić w sposobie funkcjonowania organizacji federalnej [C. Handy, 1998a]. Federalizm zakłada bowiem istnienie różnorodnych grup działających pod wspólną flagą i posiadających wspólną tożsamość. Duże wyniki osiągają małe, niezależne jednostki, których autonomia jest jednak połączona ze ścisłą współpracą (*zaostrzono-swobodna struktura funkcjonowania* [C. Handy, 1998a, s. 99]). Jest to sposób działania pozwalający wykorzystać najlepsze strony obu aspektów: wielości organizacji (dającej siłę na rynku i większą skalę produkcji) oraz niewielkie jednostki

charakteryzujące się innowacyjnością. Centrum pilnie strzeże swoich określonych kompetencji decyzyjnych zwykle ograniczonych od sposobu zagospodarowania środków finansowych i decyzji dotyczących, gdzie i kiedy zatrudniać pracowników. Centrala musi być jednak czymś więcej niż tylko inwestorem, ponieważ tylko ona jest w stanie wybiegać myślą poza cele krótkoterminowe. Tylko centrala jest w stanie myśleć w kategoriach globalnej strategii rozwoju spajając jedną lub więcej autonomicznych części organizacji.

Organizacja federalna opisywana przez C. Handy'ego nie różni się więc od idei strategicznych jednostek biznesu. Według P. Kotlera [1994] strategiczne jednostki biznesu (SJB) posiadają trzy podstawowe cechy:

- obejmują one pojedynczy biznes - według D. Abella biznes definiowany jest za pomocą trzech wymiarów: grup klientów, potrzeb klientów, technologii [D. Abell, 1980] - lub zbiór powiązanych biznesów, które mogą być planowane oddzielnie w stosunku do reszty przedsiębiorstwa,
- mają swoich własnych konkurentów, którym starają się dorównać albo ich prześcignąć,
- mają oddzielne kierownictwo, które jest odpowiedzialne za planowanie strategiczne, wyniki finansowe oraz kontroluje większość czynników wpływających na zysk.

Zaletą strategicznych jednostek biznesu jest to, że decyzje podejmowane są w nich szybko oraz blisko klienta uwzględniając jego preferencje. Jest to możliwe dzięki odchudzonej strukturze organizacyjnej, decentralizacji podejmowania decyzji i skoncentrowaniu się na pojedynczym biznesie. Strategiczne jednostki biznesu cechuje autonomia, samodzielność i swoboda działania wobec centrali, co wpływać ma na kreatywność i zaangażowanie ich pracowników.

Łatwo jest zauważyć, że odrębność i niezależność poszczególnych jednostek sprzyjać będzie wykształcaniu się odmiennych punktów widzenia będąc podstawą tworzenia się subkultur. H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] wyróżniają subkultury wzajemnie przeciwne, równoległe i wzmacniające. Tym ostatnim w warunkach rosnącej dynamiki przypisuje się pozytywny wpływ na postrzeganie sygnałów z otoczenia i zdolność kreatywnego rozwiązywania problemów [T.H. Cox, S. Blake, 1991]. Należy jednak pamiętać, że punktem odniesienia subkultur jest zawsze kultura obejmująca całą organizację (w przeciwnym razie nie byłoby mowy o subkulturach), a pracownicy często uznają przynależność zarówno do subkultury, jak i do kultury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa. Tylko wtedy bowiem nie będą powstawać subkultury wzajemnie przeciwne, które zamiast wytwarzać kreatywny potencjał mogą całkowicie odwrócić się przeciwko kulturze organizacyjnej i utracić wspólne

⁸⁰ Pojęcie napięcia zostanie omówione w rozdziale 5.4, a pojęcie luzu organizacyjnego było omówione w

z nią cechy. Problem integrowania subkultur wykracza jednak poza tematykę niniejszego podrozdziału i będzie omówiony poniżej. Ostatecznie więc sformułować można następującą hipotezę badawczą *Hb*:

Im wyraźniej w danej organizacji zaznaczone są subkultury, tym wyższa jest jej innowacyjność i na odwrót.

Łatwo spostrzec, że jest to hipoteza przeciwna do hipotezy *Ha*, w której - na podstawie spostrzeżeń T.J. Petersa i R.H. Watermana [1982] - zanegowano pozytywny wpływ istnienia subkultur organizacyjnych na innowacyjność organizacji. W następnym podrozdziale zostaną omówione poglądy innej grupy badaczy. Nie negują oni istnienia subkultur, ale podkreślają znaczenie kilku wybranych wartości zawartych w opisanym w rozdziale 1 filozofii przedsiębiorstwa, które integrują zarówno subkultury, jak i ukierunkowują działania poszczególnych pracowników.

5.3. Wysoka spójność określonych wymiarów kultury a innowacyjność

We wcześniejszym rozdziale zwrócono uwagę na konieczność odniesienia subkultur do kultury obejmującej całą organizację. Podobnie więc jak w pracy P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a [1990], znaczenia nabierają instrumenty integrujące. Problem ten ukazuje K. Bleicher [1984] opisując stosunek kultury przedsiębiorstwa do subkultur w cyklu życia przedsiębiorstwa. W fazie założenia przedsiębiorstwa (faza I) zarówno kultura całego przedsiębiorstwa, jak i subkultury są słabe. Następnie (faza II) w wyniku oddziaływania osoby przywódcy wykształcać zaczyna się silna kultura przedsiębiorstwa, przy słabych jeszcze subkulturach. Jednak decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa ma faza III i IV. W fazie III przedsiębiorstwo rozrasta się, a osoba założyciela schodzi na drugi plan, co oznacza umacnianie się subkultur i osłabienie się kultury całego przedsiębiorstwa. Jeśli w fazie IV uda rozwinąć się wśród pracowników wysoką identyfikację z przedsiębiorstwem, ma ono – według K. Bleichera – szansę na dalszy rozwój. W przeciwnym razie subkultury mogą nie być ze sobą zgodne, co prowadzi do wzrostu złożoności wewnątrz systemu organizacyjnego i pojawienia się objawów kanibalizmu (np. zadowolenie jednej subkultury z upadku drugiej w sytuacji, kiedy może to mieć negatywny wpływ na cały system). W tym przypadku K. Bleicher zaleca jak najszybsze wzmocnienie subkultury. Jednym ze sposobów, aby to osiągnąć jest propagowanie w organizacji filozofii przedsiębiorstwa, która jest wzorcem orientacyjnym dla działań członków organizacji i opiera się na wspólnym porozumieniu co do roli przedsiębiorstwa w otoczeniu, jego misji lub celu istnienia⁸¹.

rozdziale 3.6.1.

⁸¹ Definicja filozofii przedsiębiorstwa została przedstawiona w rozdziale 1.

Według H. Simona [2001] szczególnie ważna dla długoterminowego ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa jest wizja: *Przekazuje ona pracownikom wyobrażenie, gdzie przedsiębiorstwo powinno znajdować się w przyszłości i dokąd wiedzie ich podróż. Wizja jest przez to podstawą ukierunkowanego, synergicznego postępowania wszystkich pracowników* [H. Simon, 2001, s. 29]. Wskazuje on przy tym na treść wizji, która może obejmować:

- nowe technologie – do tej kategorii należą m.in. wizje Microsoftu, Polaroida, innowacji farmaceutycznych, zastosowania techniki laserowej w narzędziach lub kolei magnetycznej,
- nowe rynki i wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji – stworzenie nowych rynków wykształcenie innowacyjnych kanałów przepływu informacji oraz dystrybucji produktów i wiedzy (przedsiębiorstwo Yahoo! lub Amazon),
- wizje imperialne lub nastawione na podbój – oznaczają one ekspansję i wejście w nowe segmenty rynku, dążenie do przywództwa na rynku i budowania koncernów (jest to np. wizja Deutsche Bank: *Deutsche Bank ma ambitny cel, być najlepszą firmą na świecie świadczącą usługi finansowe* lub wizja BASF: *W 2010 roku jesteśmy na całym świecie uważani za odnoszące sukcesy, innowacyjne, międzynarodowe przedsiębiorstwo przemysłu chemicznego*),
- przywództwo pod względem jakości, serwisu lub kosztów – wizje podkreślają bycie najlepszym, pierwszym, najuprzejmiejszym lub najszybszym,
- przegonienie lub dogonienie konkurentów – chęć pokonania Coca-Coli przez Pepsi-Colę, Hertza przez AVISa, Daimlera przez BMW itp.,
- zorientowanie na pracowników – troska o dobro i rozwój pracowników typowe dla Hewlett-Packarda lub Gore.

Biorąc pod uwagę typologię otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej, którą omówiono w rozdziale 2.2, łatwo jest zauważyć, że wizja nowych rynków i kanałów dystrybucji, wizje imperialne, nastawione na podbój oraz wizja przegonienia lub dogonienia konkurentów będą oznaczały propagowanie w całej organizacji otwartej kultury organizacyjnej w wymiarze antropologicznym (wymagane jest bowiem inicjatywa i aktywność wszystkich pracowników). Wizja dotycząca nowych technologii oraz wizje zorientowane na przywództwo pod względem jakości, serwisu lub kosztów oznaczają z kolei istnienie w całej organizacji otwartej kultury organizacyjnej w wymiarze poznawczym (wymagane są bowiem ciągłe zmiany i innowacje). Wizja określająca zorientowanie na pracowników wskazuje ostatecznie na promowanie w całej organizacji otwartej kultury organizacyjnej w wymiarze socjalnym.

Na podstawie powyższych rozważań zostanie dokonana próba sformułowania hipotez dotyczących wpływu spójności poszczególnych wymiarów kultury na innowacyjność przedsiębiorstwa.

5.3.1. Wysoka spójność w ramach wymiaru antropologicznego a innowacyjność

Zgodnie z powyższymi rozważaniami wizja nowych rynków i kanałów dystrybucji, imperialne wizje, nastawione na podbój oraz wizja przegonienia lub dogonienia konkurentów będą oznaczały propagowanie w całej organizacji otwartej kultury organizacyjnej w wymiarze antropologicznym.

Analizując przykłady trzech wysoce innowacyjnych firm (Enron, Schwab i Cisco) określanych jako *posiwiali rewolucjoniści* G. Hamel [2001] zauważa, że popierają oni wygórowane oczekiwania, które zmuszają ludzi do poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań (innowacji nieliniowych). Dążenie do innowacji liniowych (np. mega-fuzja, agresywna polityka cenowa lub rabatowa) może według G. Hamela doprowadzić do spełnienia wygórowanych oczekiwań (np. dużego udziału w rynku), lecz często ma charakter jedynie krótkoterminowy. Oznacza to, że wszyscy członkowie organizacji muszą znać najważniejsze cele określone w wizji i powinni poszukiwać sposobów ich osiągnięcia.

Należy jednak zauważyć, że wygórowane oczekiwania nie polegają na określaniu celów i liczb: *GE Capital: My nie mówimy o udziale w rynku, ponieważ kiedy ludzie mówią o udziale w rynku, oznacza to, że ograniczają zbyt mocno swoje pole działania. Charles Schwab: Jest bardzo mało pracowników, którzy uważają, że muszą podążać za ściśle ograniczonymi celami i muszą bronić się przed nowymi modelami, które mogłyby pogrzebać ich domenę* [G. Hamel, 2001, s. 284]. Szerokie zdefiniowanie profilu działalności pozwala poszerzyć horyzont własnych możliwości, aby zrealizować ambitną wizję. Zbyt wiele przedsiębiorstw według G. Hamela definiuje się bardziej przez to, co one robią, niż przez to, co wiedzą (rdzenne kompetencje) lub co posiadają (strategiczne możliwości). Podaje on przykład przedsiębiorstwa Virgin. Decyzja o wejściu do danej branży zależy w nim od przekonania, że (a) dotychczasowe reguły zostaną zakwestionowane, (b) klienci będą lepiej obsługiwani, (c) działalność w branży będzie dobrą zabawą, (d) zadowolonym z siebie posiadaczom synekur zostanie podstawiona noga. Autor przestrzega jednak przed dokonywaniem pochopnej dywersyfikacji, kiedy np. nie uwzględnia się własnych umiejętności.

Łatwo jest zauważyć, że sformułowanie wygórowanych oczekiwań i szerokie zdefiniowanie profilu działalności będzie sprzyjać otwartej kulturze organizacyjnej w wymiarze antropologicznym. Na wysoką innowacyjność, jak i kształtowanie się otwartej

kultury istotny wpływ ma jednak (obok wygórowanych oczekiwań i szerokiego profilu działalności) zamysł strategiczny. Innowacyjne przedsiębiorstwa na pierwszym planie stawiają bowiem dobre intencje, a nie dobry interes. W książce *Przewaga konkurencyjna jutra* G. Hamel i C.K. Prahalad [1999] określają takie intencje mianem zamysłu strategicznego: *Zamysł strategiczny to termin, którego używamy na określenie [...] mobilizującego marzenia. Zamysł strategiczny to kamień węgielny architektury strategicznej. Architektura strategiczna wskazuje kierunek ku przyszłości, ale to właśnie ambitny i porywający zamysł stanowi Źródło emocjonalnej i intelektualnej energii na naszą podróż* [G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999, s. 107]. Większość siwych rewolucjonistów kieruje się nie wzrostem, zyskami lub osobistym wzbogaceniem, lecz intencją, która jest szlachetna i wyrasta ponad nich. Nadrzędny cel ma pomóc pracownikom zdobyć odwagę na zachowanie godne rewolucjonistów. Świadomość realizacji wyższego celu jest również wynagrodzeniem za czas i energię poświęconą pracy.

Ostatecznie więc zamysł strategiczny wpływa na innowacyjność przez nadawanie [G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999]:

- poczucia kierunku – biurokracja dużych firm blokuje inicjatywę i kreatywność, jednak wyeliminowanie biurokracji bez zastąpienia jej jasnym i porywającym poczuciem kierunku prowadzi do chaosu. Oznacza to, że kreatywność powinna odbywać się w służbie wyraźnie określonego zamysłu strategicznego: *Kreatywność powinna być niepohamowana, co nie oznacza, że również powinna być niczym nie ograniczona. Zamysł strategiczny jest gwarancją konsekwencji w ukierunkowaniu działań. Ponieważ nie sposób przewidzieć każdej doliny i pagórka, zamysł strategiczny musi być odpowiednio szeroki, aby pozostawić odpowiednio dużo miejsca na eksperymenty w zakresie sposobów osiągania celu. Zamysł strategiczny generalnie ogranicza to „dokąd” zmierzamy, ale nie to „jak” się tam dostaniemy* [G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999, s. 109],
- poczucia odkrywania – zamysł strategiczny powinien pokazywać pracownikom kuszącą perspektywę nowego celu, tak aby obudzić w nich odkrywców,
- poczucia przeznaczenia – zamysł strategiczny powinien budzić szacunek i posłuszeństwo każdego pracownika, który ... *ma prawo czuć, że wnosi wkład w budowanie [...] spuścizny – czegoś wartościowego, co jest większe i trwalsze niż to, co można osiągnąć samemu* [G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999, s. 111].

Opisane powyżej instrumenty (filozofia, wizja przedsiębiorstwa i zamysł strategiczny) sprzyjają zarówno otwartej kulturze organizacyjnej w wymiarze antropologicznym, jak i innowacyjności przedsiębiorstwa, ostatecznie więc można sformułować hipotezę *Hc*:

Wysoka spójność w wymiarze antropologicznym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze antropologicznym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.

5.3.2. Wysoka spójność w ramach wymiaru poznawczego a innowacyjność

Zaprezentowane na wstępie przykłady wizji dotyczących nowych technologii lub przywództwa pod względem jakości, serwisu lub kosztów oznaczają istnienie otwartej kultury organizacyjnej w wymiarze poznawczym. Otwarta kultura prowadzi bowiem do działania mającego na celu ciągle ulepszanie, poznawanie i odkrywanie *nowej* wiedzy oraz weryfikowanie (np. poprzez falsyfikację) nieprawdziwych poglądów i teorii. Każdy proces poddawany jest ciągłej refleksji i innowacji. Idealne rozwiązania nie istnieją, a wszyscy pracownicy, powinni dążyć do nowych odkryć i rozwiązań.

W przypadku wizji dotyczących jakości, serwisu lub kosztów otwartą kulturę organizacyjną w wymiarze poznawczym można zaobserwować m.in. w koncepcji TQM. Według definicji TQM L. Wasilewskiego [1998] każdy pracownik powinien, współpracując z zespołem ze swego środowiska pracy i stosując narzędzia ciągłej poprawy spełnienia lub wyprzedzania oczekiwań klienta, doprowadzić m.in. do poprawy cykli, kosztów i parametrów przebiegu procesów. Łatwo jest zauważyć, że takie udoskonalenia wymagają innowacji procesu produkcyjnego lub innowacji organizacyjnych.

Ciągła poprawa spełnienia oczekiwań klienta [L. Wasilewski, 1998] lub *systematyczna praca w celu zrozumienia i zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych* [J. Bank, 1996, s. 137] odrzucają jednak możliwość istnienia zbyt *skostniałych* ukierunkowań i wartości typowych dla kultury zamkniętej. Aby krytyka lub sygnały ostrzegawcze sprzeczne z panującą kulturą nie były odrzucone lub pomijane, w wymiarze poznawczym organizacji musi panować otwarta kultura organizacyjna. Ostatecznie więc można sformułować następującą hipotezę *Hd*:

Wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.

Zorganizowanie procesu doskonalenia jakości, serwisu lub obniżki kosztów tak, aby współuczestniczyli w nim wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa oraz upatrywanie źródła poprawy jakości, serwisu lub kosztów w twórczej pracy wszystkich zatrudnionych oznacza uznanie ich możliwości indywidualnej interpretacji (konstrukcji) elementów rzeczywistości

organizacyjnej. Konsekwencją takiego rozumowania jest jednak groźba pojawienia się chaosu. Postulowane zorientowanie przedsiębiorstwa na zmianę oraz *dążenie do doskonałości* [J. Bank, 1996, s. 137] są sprzeczne z długoterminowym charakterem procesu kształtowania się (silnej) kultury organizacyjnej, w którym wykształcenie się wspólnych ukierunkowań i wartości jest procesem uczenia się i wymaga czasu [E. Schein, 1984]. Trafnie ujmuje to H. Simon: *Im szybciej zmienia się otoczenie i sama firma, tym bardziej trzeba zwracać uwagę na to, żeby nie zapomnieć własnej przeszłości i skumulowanej wiedzy. Tym większe jest niebezpieczeństwo, że postępując za każdą nową metodą traci się pamięć i w następstwie tego [...] trzeba powtarzać historię* [H. Simon, 2001a, s. 115]. Potrzebny jest więc organizacyjny stabilizator hamujący permanentnie zachodzące zmiany. Funkcję taką może pełnić również umiejętnie sformułowana filozofia przedsiębiorstwa.

Przykładem takiej filozofii mogą być wartości przedsiębiorstwa Gore [H. Flik, 2001]. Należą do nich:

- swoboda – każdy wspólnik jest zachęcany do procesu uczenia się przez całe życie i do podejmowania ryzyka. W zamian za to organizacja gwarantuje tolerancyjne obchodzenie się z błędami i niepowodzeniami,
- linia wody – wspólnicy są zachęcani do samodzielnego podejmowania decyzji i ich wykonywania (Gore używa analogii wiercenia otworów w burcie okrętu), ale nie wolno im zaszkodzić sukcesom, opinii oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (Gore zabrania więc wiercić otwory pod linią wody),
- zobowiązanie – każdy wspólnik dotrzymuje danych obietnic,
- uczciwość – zasada regulująca obchodzenia się między sobą członków organizacji oraz określająca relacje z partnerami zewnętrznymi.

Łatwo jest zauważyć, że kiedy zasada *swobody* zorientowana jest na inicjatywę pracowników (otwartą kulturę organizacyjną w wymiarze antropologicznym), to zasady *linia wody*, *zobowiązanie* i *uczciwość* opisują wartości, które dotyczą wymiaru poznawczego i nie mogą zostać poddane zakwestionowaniu. Muszą bowiem istnieć obiektywne granice popełniania błędów i indywidualizmu, a sprawna komunikacja i współpraca wymagają jednakowego rozumienia pojęć przez obu partnerów. Podobnie, jak procesy samoorganizacji wymagają sterowania z zewnątrz [A. Kieser, 1994], tak podstawowe, obiektywne zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, do których należy np. zdefiniowanie profilu działalności lub osiągnięcie zysku, nie mogą zostać zakwestionowane.

Podobna opinię podzielają C.A. Bartlett i S. Ghoshal [2000], którzy zwracają uwagę, że obok poczucia uczestnictwa jednostki w wykonywanej pracy⁸², w organizacji musi występować samodyscyplina. Poczucie uczestnictwa musi być uzupełnione przez wyraźną samodyscyplinę, aby wysuwane inicjatywy pasowały do strategii przedsiębiorstwa i aby przedsiębiorcze myślenie nie przerodziło się w chaos. Samodyscyplina jest tu rozumiana jako indywidualny poziom wyników, który nie zostaje narzucany z góry przez scentralizowaną kontrolę. Należy do niej np. szybka reakcja, punktualność, dotrzymywanie zobowiązań.

W tym samym tonie wypowiada się G. Hamel [2001], który opisuje system wartości pracowników generujących i wdrażających innowacje określanych mianem aktywistów. Do wartości tych należą: uczciwość, współczucie (robią oni coś nie dla siebie ale dla wspólnoty), pokora oraz pragmatyzm.

Na tej podstawie można więc wysunąć hipotezę *He* przeciwną do hipotezy *Hd*. Hipoteza *He* brzmi następująco:

Wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na zachowanie wewnątrz-organizacyjnego porządku, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na wewnątrz-organizacyjny porządek, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie występować.

5.3.3. Wysoka spójność w ramach wymiaru socjalnego a innowacyjność

Opisana na wstępie wizja określająca zorientowanie na pracowników podkreśla troskę o dobro i rozwój członków organizacji. Zorientowanie na pracowników jest według wielu badaczy receptą na osiągnięcie wysokiej innowacyjności przez przedsiębiorstwa, a ideę tę czynią oni hasłem przewodnim swoich książek i prac [G. Krell, 1997], [R. Duques, P. Gaske, 1998], [C. Handy, 1998], [D. Miller, 1998], [R.M. Kanter, 1998], [C.A. Bartlett, S. Ghoshal, 2000].

M. Hammer [1998] zauważa, że dotychczasowe kultury organizacyjne funkcjonowały na zasadach paternalizmu, stosowały mechanizmy kontrolne i biurokratyczne oraz były wymierzone przeciwko wolności osobistej. Wszelka inwencja ginęła więc w gąszczu formalnych reguł zakładowych, a twórcze myślenie było rozwijane poza godzinami pracy.

Sytuacja ta ulega jednak zmianie w chwili, kiedy kierownictwo przedsiębiorstwa zamierza utrzymać wiodącą pozycję na rynku. Okazuje się wtedy, że instrumentalne traktowanie pracowników staje się poważną barierą na drodze do tego celu. R. Duques i

⁸² Zamiast oddziałów tworzy się dużo mniejsze jednostki, wewnątrz których jednostka może rozwinać silne poczucie przynależności i na które może ona odczuwalnie wpłynąć.

P. Gaske [1998] do sił działających przeciwko utrzymaniu wiodącej pozycji na rynku zaliczają m.in. nieustanny nacisk na osiąganie lepszych wyników, wysoki poziom stresu, ciągłą obawę o utratę zatrudnienia lub wypalanie się pracowników. Aby ograniczyć siły działające przeciwko utrzymaniu wiodącej pozycji autorzy proponują stworzenie kultury pobudzającej do działania. Polega on przede wszystkim na:

- zapewnieniu satysfakcji pracownika na szczeblu lokalnym, co oznacza to troskę o zadowolenie z pracy,
- zapewnieniu niskiego poziomu obaw związanych z działaniem innowacyjnym, co oznacza, że nie należy najpierw zachęcać do rozwijania nowych pomysłów, a następnie karać za potencjalne porażki: *Przecież proces „odpowiedniego doboru” jest podstawą rozwoju nowatorskiej myśli. Wiedzieć kiedy zaprzestać pewnych działań jest znacznie ważniejsze i trudniejsze do przeprowadzenia niż wiedzieć kiedy zacząć. Dlatego też musimy umieć zakomunikować, iż przetrwanie realizacji pewnego pomysłu czy „fiasko danego projektu” daje w istocie możliwość zajęcia się czymś innym i stanowi lekcję samą w sobie* [R. Duques, P. Gaske, 1998, s. 58],
- zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa pracy, które uzależnione jest od wkładu pracowników w rozwój organizacji i wzrost stopy zysku. Pracownicy wykażą zaś zaangażowanie w sprawy organizacji, jeśli: inwestuje się w ich rozwój, sprawiedliwie docenia się ich wkład, zapewnia się poczucie bezpieczeństwa tym, którzy osiągają bardzo dobre wyniki w pracy, praca jest wyzwaniem i radością, a pracownicy mają świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji.

Zgodnie z powyższym można stwierdzić, że tak kształtowana kultura organizacyjna będzie charakteryzowała się otwarciem w wymiarze socjalnym. Celem jest dobro jednostki stojące przed dobrem kolektywu, ludzie są równi, zdolni do rozwoju oraz cechuje ich potrzeba samorealizacji, co powoduje, że jednostka może sama (w wyniku swojego działania) określać swoją pozycję w organizacji i zapewnić sobie gwarancję zatrudnienia nawet podczas zwolnień grupowych.

Podobnie C. Handy [1998] podkreśla znaczenie kadry pracowniczej dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Nakreślając wizję przyszłych przedsiębiorstw pisze on o organizacji o strukturze koniczyny, która zamiast jednorodnej kadry pracowniczej ma jej trzy rodzaje: zasadniczy trzon kadry pracowniczej, grupa pracowników kontraktowych oraz elastyczna siła robocza. Każda z tych grup charakteryzuje się innym stosunkiem do organizacji, odmiennymi warunkami umowy i odmiennymi oczekiwaniami. Każdy z nich

musi być również zarządzany w specyficzny dla siebie sposób, jednak decydujące znaczenie przypada zasadniczemu trzonowi kadry pracowniczej⁸³.

Zasadniczy trzon kadry pracowniczej składa się z wykwalifikowanych specjalistów, techników i kierowników. Są to osoby o kluczowym znaczeniu dla organizacji, ponieważ posiadają całą wiedzę organizacyjną. Od takich osób oczekuje się długiej i wytężonej pracy, zaangażowania i dyspozycyjności, ale w zamian oferuje się szereg przywilejów i coraz to większe uposażenie. Styl życia osób tworzących trzon organizacji coraz częściej przypomina styl życia i pracy firm konsultingowych, agencji reklamowych i spółek specjalistycznych. Wyraźnie więc można zaobserwować zorientowanie na jednostki, od których zależy przetrwanie i rozwój organizacji.

Do spostrzeżeń C. Handy'ego odwołuje się D. Miller [1998], który potwierdzając znaczenie zasadniczego trzonu kadry organizacyjnej w utrzymaniu konkurencyjności zwraca również uwagę na różnorodność pracowników: *Organizacja przystosowująca się wielce ceni sobie wartość jednostki. Dlatego też rozwija zamiłowanie do różnorodności charakteryzującej własnych pracowników i grupę dostawców. Różnorodność ta widoczna jest nie tyle na tle rasowym, płciowym, religijnym czy etnicznym co w wykorzystaniu kompetencji i punktów widzenia, jakie różnorodność wnosi do procesu rozwiązywania problemów klienta. Organizacja przyszłości dąży do osiągnięcia różnorodności, w tym także akceptacji dłuższego lub krótszego tygodnia pracy i zróżnicowanego podziału godzin pracy w zależności od wymagań określonych zadań* [D. Miller, 1998, s. 145].

Zadaniem kierownictwa jest więc stworzenie wielokulturowej organizacji, która według T. Coxa cechuje się m.in. pluralizmem, brakiem uprzedzeń i dyskryminacji oraz konfliktów między grupami [T. Cox, 1991]. Jednak, jak łatwo zauważyć, koncepcja zarządzania różnorodnością (*managing diversity*) [T.H. Cox, S. Blake, 1991], bardzo szeroko [T.S. Bateman, C.P. Zeithaml, 1993] bądź wcale [R.R. Thomas, 1992] nie definiuje kryteriów różnorodności. Zwraca się przy tym uwagę na atuty *różnorodnych* organizacji, do których należą m.in. [T.H. Cox, S. Blake, 1991]:

- kreatywność – ze względu na mniej konformizmu i większą różnorodność perspektyw,
- umiejętność rozwiązywania problemów – ze względu na różnorodność w gremiach decyzyjnych i grupach problemowych,

⁸³ Pozostałe trzy części organizacji to: (1) grupa pracowników kontraktowych – grupa ta obejmuje zarówno osoby fizyczne, jak i organizacje (są one często mniejsze niż główne przedsiębiorstwo, mają własną strukturę koniczyny, własny zasadniczy trzon i swoich kontrahentów), (2) elastyczna siła robocza – grupa pracowników zatrudniana do wykonywania pomocniczych zadań, a więc ludzi, od których niewiele się oczekuje i którym niewiele daje się za to w zamian oraz (3) klienci – czwarty liść koniczyny.

- elastycznością – ze względu na brak oporu wobec zmian typowego dla homogenicznych lub jednokulturowych organizacji z tzw. silnymi kulturami organizacyjnymi.

Widoczne jest więc wyraźnie zorientowanie na pracowników i co za tego wynika, spójna (otwarta) kultura organizacyjna zorientowana na jednostkę w przedsiębiorstwach chcących wykazać się wysoką innowacyjnością. W tym kontekście R.M. Kanter [1998] prezentuje nowe podejście do inwestowania w ludzi oraz nowe narzędzia motywacyjne.

Według R.M. Kanter [1998] pracownicy w wysoce innowacyjnych branżach (informatyka) cieszą się dużą niezależnością. Charakteryzuje ich lojalność nowego typu, która oznacza mniejsze przywiązanie pracowników do firmy na rzecz zwiększonej identyfikacji ze świadczoną przez nich pracą oraz zespołami zadaniowymi, w ramach których funkcjonują. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych pracują ciężko, od zadania do zadania, dbając o wysoką jakość swoich świadczeń, czerpiąc pociechę własnej wartości z charakteru pracy jaką wykonują, a nie ze swoich związków z konkretnym przedsiębiorstwem. Ich wartość zawodowa to reputacja, ponieważ pracownicy potrzebują takich wartości zawodowych, umiejętności i reputacji, które będą mogli wykorzystać w wielu innych miejscach pracy: *Motywuje ich atrakcyjność branży i wyzwania wymagające stałego doskonalenia umiejętności, a sami marzą o założeniu własnych przedsiębiorstw w przyszłości* [R.M. Kanter, 1998, s. 166].

Przykładem organizacji, której podstawowe wartości zorientowane są na pracowników jest spółdzielnia Mondragon [J.A. Barker, 1998]. Główną wartością, tej założonej przez Jezuitę organizacji, jest ochrona miejsc pracy, a nie - jak w większości organizacji – ochrona kapitału. Czterdziestoletnia historia spółdzielni pokazała, że oparcie się na wartościach religijnych, etyce i demokracji przyczyniło się nie tylko do stworzenia długoterminowej podstawy rynku pracy w społeczeństwie, ale i do dynamicznego rozwoju firmy i osiąganiu poważnych zysków.

Ostatecznie można więc wysunąć hipotezę *Hf*:

Wysoka spójność w wymiarze socjalnym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na jednostkę, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze socjalnym będą zorientowane na indywidualizm, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie występować.

5.4. Niska spójność kultury organizacyjnej

Ostatnia hipoteza dotyczyć będzie niskiej spójności kultury organizacyjnej, w przypadku której nie występują wyraźnie zarysowane subkultury ani wspólne dla wszystkich pracowników wartości.

Do jednych z najważniejszych barier innowacyjności należą między innymi: niewystarczające zróżnicowanie ról w procesie innowacyjnym [J. Hauschildt, A.K. Chakrabarti, 1988], brak informacji o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa objawiający się zbyt późnym dostrzeganiem zmian [M. Dierkes, K. Hähner, A.B. Antal, 1997], zbyt niska tolerancja wobec odmiennych decyzji i potencjalnych niepowodzeń w organizacji [R.M. Kanter, 1983], [T. Peters, R. Waterman, 1982].

Problematyka zróżnicowania ról organizacyjnych w procesie innowacyjnym była przedmiotem wcześniejszych rozważań. Przyjęto założenie, że poszczególne role mają odmienne cechy, zadania, kwalifikacje oraz miejsce w hierarchii organizacyjnej. Pojawia się jednak pytanie, czy pracownicy pełniący poszczególne role zawsze tkwią na swoich stanowiskach, rzadko tylko działając razem np. w zespole? Łatwo bowiem spostrzec, że problemy wyłaniające się w poszczególnych fazach działalności innowacyjnej łatwiej jest rozwiązywać w sposób zespołowy, przy czym zespoły te mogą mieć zarówno charakter formalny, jak i nieformalny [J. Baruk, 2001]. Skład osobowy takich zespołów nie jest przypadkowy, dlatego wyodrębnione zostały struktury ról niezbędnych do sprawnego ich funkcjonowania.

Według E. Witte'a [1973] w procesie innowacyjnym występują dwie role: promotor władzy (osoba wspierająca proces innowacyjny przez swoją pozycję w hierarchii organizacyjnej) oraz promotor wiedzy (osoba wspierająca proces innowacyjny przez swoją wiedzę). J. Hauschildt i A.K. Chakrabarti [1988] wyodrębnili ponadto rolę promotora procesu, którą pełni osoba posiadająca wiedzę o organizacji i o osobach, których dotyczy innowacja. Inne ujęcie prezentuje E.B. Roberts [1979], który wyróżnia rolę: generowania pomysłów, decydowania o wyborze pomysłu i dalszym jego rozwijaniu, gromadzenia i analizowania informacji technicznych, rynkowych, produktowych i kosztowych, programowego zarządzania oraz *ojca chrzestnego* zachęcającego, ułatwiającego i pomagającego przeformułowanie pomysłów.

Uważa się, że każda rola jest istotna dla sprawnego przebiegu procesu innowacyjnego i każda z nich wymaga odmiennego poparcia, mierzenia i systemu nagradzania [J. Baruk, 2001]. Oznacza to nie tylko, że dążenie do jednorodności i podobieństwa strukturalnego zespołu prowadzić może do niskiej efektywności prac badawczo-rozwojowych, ale i zwraca uwagę na konieczność zapewnienia organizacyjnych warunków do pełnienia każdej z wymienionych ról – szczególne znaczenie ma tu pluralistyczna a co się z tym wiąże, niespójna kultura organizacyjna.

Wszystkie wymienione wyżej role są niezbędne w procesie innowacyjnym niezależnie od tego, czy jest on realizowany przez zespół formalny, czy też nieformalny. Oznacza to, że im więcej z wymaganych ról występować będzie w zespole (lub w przedsiębiorstwie), tym bardziej sprzyja to jego innowacyjności. Dużej różnorodności ról sprzyjać będzie z kolei niespójna kultura organizacyjna.

Drugą barierą innowacyjności jest brak informacji o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa objawiający się zbyt późnym dostrzeganiem zmian. Decydujący wpływ na postrzeganie otoczenia ma, jak wspomniano w rozdziale 2, kultura organizacyjna.

W organizacji powinna więc występować kultura, w której każdy pracownik w swoim zakresie pracy nieustannie uważnie obserwuje wydarzenia w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz je ocenia, aby w porę zauważyć zagrożenia strategii i szanse na obranie nowej orientacji, oszacowuje te szanse i później czyni swoje propozycje przedmiotem dyskusji.

Kultura przedsiębiorstwa, umożliwiająca takie nieustanne obserwowanie wydarzeń w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, była przedmiotem badań empirycznych [M. Dierkes, K. Hähner, A.B. Antal, 1997]⁸⁴. Stwierdzono m.in., że uważne obserwowanie wydarzeń możliwe jest tylko wtedy, kiedy w organizacji występuje pewien pluralizm wartości, jakie są od dawna sprawdzonym elementem kultury (przedsiębiorstwa) i które nie dadzą się stworzyć doraźnie oraz które są warunkiem udanej zmiany kulturowej.

Kolejną barierą innowacyjności jest zbyt niska tolerancja wobec odmiennych decyzji i potencjalnych niepowodzeń w organizacji.

Konieczność tolerowania odmiennych decyzji i potencjalnych niepowodzeń w organizacji wynika z tego, że uważne obserwowanie wydarzeń wymaga również zgłaszania sprzeciwu, krytyki i innowacji ze strony pracowników. Podstawową cechą kultury sprzyjającej temu jest jej zorientowanie na argumentację, a nie na władzę. Do cech takiej kultury można więc zaliczyć np. [T.M. Bardmann, 1994]: możliwość popełniania błędów, nonkonformizm i indywidualizm, przejrzystość komunikacji, instytucjonalizacja procesów samoorganizacji, zorientowanie na argumentację⁸⁵.

W tym samym tonie wypowiada się G. Hamel [2001], który opisuje zasady formułowania rewolucyjnej wizji. Zasady te to: poparcie dla intuicji i wycucia; poparcie myślących inaczej i prowokujących do myślenia heretyków, którzy ukazują i obalają dogmaty oraz ciągle pytają dlaczego; myślenie w ekstremalnych (a więc niczym nie ograniczonych) kategoriach lub celebrowanie głupoty: *Weźcie Państwo pewien parametr wyników, który jest*

⁸⁴ Wyniki badań omówiono w rozdziale 2.4.

ważny w Państwa branży – czas, koszty, sprawność, jakość, szybkość itp. Zwiększcie go ekstremalnie i zapytajcie: Dlaczego nie? [G. Hamel, 2001, s. 169].

Jeśli wszyscy pracownicy mają obserwować otoczenie i jeśli wszyscy mają mieć możliwość zgłaszania uwag co do strategicznej orientacji przedsiębiorstwa, aby je przedyskutować (widoczne jest tu nawiązanie do problematyki kontroli strategicznej [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]), to opisane powyżej wartości kultury zorientowanej na argumentację muszą obowiązywać w całym przedsiębiorstwie, a to wskazuje na niespójną kulturę organizacyjną.

Innym argumentem przemawiającym za niespójną kulturą organizacyjną jest tzw. napięcie, które według A. Martina i T. Behrendsa [1999] należy – obok luźnych sprzężeń i luzu organizacyjnego – do podstawowych założeń innowacyjności. Napięcie to jest wywołane albo zmianami w otoczeniu albo jest wynikiem wewnątrz-organizacyjnych sprzeczności.

Zmiany w otoczeniu polegają na rozbieżności między oczekiwanymi (i zamierzonymi) a rzeczywistymi reakcjami (zmiennego) otoczenia. Zmiana warunków funkcjonowania organizacji wymusza więc procesy uczenia się i może być przyczyną powstawania innowacji. Warto jednak zauważyć, że zmienność otoczenia jest kwestią jego postrzegania przez członków organizacji [K. Mreła, 1983], [M.J. Hatch, 2002]. To czy zmiany otoczenia są dostrzegane, czy nie, zależy więc od struktury organizacyjnej lub obowiązujących wartości kultury organizacyjnej.

Źródłem napięcia mogą być również wewnątrz-organizacyjne sprzeczności wynikające z odmiennych preferencji i przekonań członków organizacji, ponieważ często działają oni w odmiennych podsystemach organizacji, a pojawiające się na co dzień problemy mają wiele potencjalnych rozwiązań. Tak wykształcone różne punkty widzenia prowadzą podczas podejmowania decyzji do sprzeczności, które – jeśli są właściwie wykorzystane – mogą być źródłem innowacyjnych rozwiązań⁸⁵.

Zgodnie z powyższym niektóre rozwiązania strukturalne celowo generują wewnątrz-organizacyjne sprzeczności, czego przykładem jest struktura macierzowa. Według H. Steinmanna i G. Schreyögga [1998] cechą szczególną organizacji macierzowej jest to, że w razie konfliktów nie tworzy ona żadnego rozwiązania na rzecz jednej czy drugiej osi. Kładzie się więc nacisk na zaufanie i gotowość do kooperacji, które mają prowadzić do stosownych w danej chwili i kreatywnych uzgodnień.

⁸⁵ Dokładne omówienie przedstawionych cech znajduje się w rozdziale 2.4.

⁸⁶ Warto w tym kontekście wskazać na M.P. Folett, która postulowała rozwiązywanie konfliktów przez integrację.

Opisane powyżej, celowe inicjowanie wewnątrz-organizacyjnych sprzeczności zgodne jest również z poglądami G. Hamela [2001]. Podczas kształtowania *innowacji koncepcji biznesu* wyróżnia on cztery jej obszary:

- pierwszy to tzw. *model operacyjny* – obejmujący codzienne działania pracowników, ich organizację, zadania, interakcje z klientami i realizowane procesy,
- drugi to *model biznesu* – zawiera on wszystkie świadomie i nieświadomie podjęte decyzje, które dotyczą różnych komponentów aktualnej koncepcji biznesu,
- trzeci to *model mentalny* - zawierający wszystkie przekonania członków organizacji odnośnie czynników sukcesu obowiązujących w branży. Chodzi tu o dogmaty dominujące w organizacji albo wytyczne: Jakich klientów należy obsługiwać, czego oni oczekują, jaką politykę cenową należy prowadzić, jaką należy wybrać strukturę organizacyjną, jakie kanały dystrybucji są pożądane itp.,
- czwarty dominujący nad wszystkim to tzw. *model polityczny* - reguluje on podział władzy w przedsiębiorstwie, co jest szczególnie istotne, wtedy gdy chodzi o poparcie określonego modelu mentalnego.

Według G. Hamela w przedsiębiorstwach odnoszących sukcesy wszystkie cztery modele są perfekcyjnie do siebie dopasowane (istnieje więc spójna kultura organizacyjna). Dzieje się tak jednak do czasu, kiedy otoczenie nie ulega zmianie. G. Hamel stwierdza: *Jednakże perfekcyjne dopasowanie niszczy szanse innowacji, ponieważ nie toleruje ono odmiennych poglądów i nie dopuszcza żadnych alternatyw. Dopasowanie jest wrogiem innowacji koncepcji biznesu* [G. Hamel, 2001, s. 178], a to z kolei wskazuje na niską spójność kultury organizacyjnej.

Aby zmienić koncepcję biznesu przedsiębiorstwa należy więc najpierw zmienić *model mentalny*, a jego zmiana jest z kolei możliwa, jeśli zmieni się *model polityczny*: *Musza Państwo zakłócić równowagę między modelem mentalnym a modelem biznesu. [...] Jednak jest tu pewien haczyk. Nie mogą Państwo zmienić mentalnego modelu Państwa przedsiębiorstwa bez uprzedniego wyprowadzenia z równowagi modelu politycznego i bez wprowadzonego na pewien czas nowego podziału władzy dotyczącej kształtowania strategii. [...] Jeśli władza dotycząca formułowania strategii i utrzymania dotychczasowych modeli mentalnych jest w rękach niewielu osób, to może być Państwu trudno znaleźć sobie posłuch* [G. Hamel, 2001, s. 179].

W chwili kiedy niespójna kultura jest gwarancją zróżnicowania ról w procesie innowacyjnym, postrzegania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa lub tolerancji wobec odmiennych decyzji i potencjalnych niepowodzeń w organizacji, to zarządzający stają przed

całkiem nowymi wyzwaniami. Jak zauważa M. Brzeziński: *Pierwszy sposób rozumienia rzeczywistości opiera się na założeniu obiektywnego poznania tej rzeczywistości w oparciu o metody naukowe pod hasłem - wiedza. W drugim podejściu rzeczywistość, która z pozoru wydawała się poznawalna, uznawana jest za niemożliwą do całościowego opisanie przez metody naukowe. Zakłada to myślenie XXI wieku – wątpliwości i paradoksy są integralnymi aspektami rzeczywistości. Wobec tego zarządzanie innowacyjnymi organizacjami przyszłości musi być czymś więcej niż rozwiązywaniem problemów tradycyjnymi sposobami myślenia* [M. Brzeziński, 2001, s. 332]. Prowadzi to go do stwierdzenia: *W najbliższych latach skuteczność zarządzania organizacjami będzie miała wiele wspólnego z odkrywaniem właściwej równowagi pomiędzy przeciwieństwami i paradoksami. W działalności większości organizacji powstają dylematy wyboru np. między organizacją liniową a zespołem zadaniowym, między systemami kontrolingu a zaufaniem, między przyspieszaniem a działaniem bez pośpiechu, między planowaniem przyszłości a uznawaniem jej za niewiadomą etc.* [M. Brzeziński, 2001, s. 333].

Ostatecznie więc przyjęta w badaniach hipoteza Hg brzmi:

Im niższa spójność kultury organizacyjnej, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

6. Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność – weryfikacja hipotez

Przedstawione w rozdziale 5 hipotezy dotyczące uwarunkowań innowacyjności, które łącznie przedstawiono w tab. 6.1, zostaną zweryfikowane na podstawie badań empirycznych.

Tabela 6.1

Wpływ spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność – hipotezy
Ha: Wysoka spójność kultury organizacyjnej, której wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury będą zorientowane na innowacje, innowacyjność przedsiębiorstwa będzie obniżona.
Hb: Im wyraźniej w danej organizacji zaznaczone są subkultury, tym wyższa jest jej innowacyjność i na odwrót.
Hc: Wysoka spójność w wymiarze antropologicznym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze antropologicznym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.
Hd: Wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.
He: Wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na zachowanie wewnątrz-organizacyjnego porządku, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na wewnątrz-organizacyjny porządek, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie występować.
Hf: Wysoka spójność w wymiarze socjalnym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na jednostkę, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze socjalnym będą zorientowane na indywidualizm, innowacyjność przedsiębiorstwa nie będzie występować.
Hg: Im niższa spójność kultury organizacyjnej, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

Źródło: Opracowanie własne

6.1. Konstrukcja ankiety

Spójność kultury organizacyjnej zostanie zmierzona za pomocą ankiety. Ankieta przedstawiona w załączniku 2 została opracowana na bazie koncepcji otwartego i zamkniętego społeczeństwa przez D. Geberta, S. Boerner oraz W. Matiaske. Celem *Kwestionariusza do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa* jest pomiar *otwarcia* i/ lub *zamknięcia* organizacji.

Dla każdego z trzech wymiarów otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej przedstawionych w rozdziale 2.2 zostały sformułowane pytania (część A, B, C), które mają

odzwierciedlać główne aspekty *otwarcia* i *zamknięcia* w odniesieniu do wymiaru społecznego (część A z 17 pytaniami), antropologicznego (część B z 23 pytaniami) i poznawczego (część C z 15 pytaniami) na poziomie organizacji. Odpowiedzi udzielane są na skali pięciostopniowej - osoba ankietowana ma przy każdym pytaniu do wyboru pięć możliwych odpowiedzi: *tak*, *raczej tak*, *ani tak ani nie*, *raczej nie*, *nie*, którym odpowiadają wartości od 5 dla odpowiedzi *tak* do 1 dla odpowiedzi *nie*. Wysokie wartości odpowiedzi (np. 5) świadczą o zamkniętej kulturze organizacyjnej, a niskie wartości (np. 1) o jej otwarciu. Niektóre z pytań zostały celowo sformułowane odwrotnie, aby ankietowane osoby nie udzielały w sposób automatyczny jednostronnych odpowiedzi (wysokie wartości odpowiedzi świadczą więc tu o otwarciu kultury, a niskie o jej zamknięciu). Przed dokonaniem analizy statystycznej wyników odpowiedzi dla wszystkich pytań są odkodowane (ujednolicane według pierwszego wzoru: wysokie wartości - *zamknięcie*, niskie wartości - *otwarcie*).

Kwestionariusz do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zawiera ponadto części D i E (ocena klimatu panującego w organizacji i kooperacji), które nie będą przedmiotem badań. W części F pytanie 3 będzie służyło do oceny innowacyjności ankietowanych przedsiębiorstw, a pytanie 6 pozwoli z kolei na wyodrębnienie podsystemów organizacyjnych.

6.2. Organizacja badań ankietowych i próbka

Badania ankietowe przy użyciu *Kwestionariusza do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa* były prowadzone w latach 1995 - 1997 w Polsce i w Republice Federalnej Niemiec. Celem badań ankietowych była analiza stopnia otwarcia i/ lub zamknięcia kultur organizacyjnych przedsiębiorstw w szerszym kontekście ich funkcjonowania. Badano więc np. wpływ formy własności [D. Gebert, S. Boerner, W. Matiaske, 1996], kultury narodowej [S. Boerner, 1999] lub przywództwa [D. Gebert, S. Boerner, S. Rudolf, 1998] na stopień otwarcia kultury i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Część zebranego w ten sposób materiału empirycznego posłuży autorowi niniejszej pracy do analizy rozważanego problemu wpływu spójności kultury na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Zbiorem elementów podlegających badaniu były więc wszystkie przedsiębiorstwa, które tworzą populację generalną. Badać można wszystkie elementy populacji generalnej (badanie kompletne) albo tylko ich część (badanie częściowe). Ponieważ badanie kompletne jest niewykonalne ze względu na nieskończenie wiele elementów (tysiące przedsiębiorstw), dokonano badania częściowego. O właściwościach populacji generalnej wnioskuje się na

podstawie informacji o tych właściwościach elementów pewnego skończonego podzbioru populacji generalnej, który stanowi próbkę⁸⁷.

Zastosowana w badaniach próbka nie jest próbą losową i reprezentatywną, ponieważ zbadane zostały organizacje, do których uzyskano dostęp i które zgodziły się na przeprowadzenie w nich badań. Łącznie przeankietowano 872 osoby - pracowników różnych szczebli i pełnionych funkcji w przedsiębiorstwach odmiennych branż. Lista przedsiębiorstw, w których przebadano kulturę organizacyjną, ich charakterystyka i ilość wypełnionych ankiet zostały zamieszczone w tabeli 6.2. Badania kultur organizacyjnych przedsiębiorstw łódzkich przeprowadził prof. S. Rudolf⁸⁸, zaś organizacji wrocławskich autor niniejszej pracy. Badania w organizacjach niemieckich przeprowadzone zostały przez pracowników Uniwersytetu Technicznego w Berlinie (D. Geberta, S. Boerner oraz W. Matiaske).

Tabela 6.2

Charakterystyka ankietowanych przedsiębiorstw			
Przedsiębiorstwo	Branża	Forma własności	Wielkość próbki
Polska			
Widzevska Fabryka Nici „Ariadna” S.A.	tekstyli	prywatna	88
Uniprot	elektrotechnika	państwowa	85
Zwoltext	tekstyli	prywatna	97
ABB Eleta Sp. z o.o.	elektrotechnika	prywatna	90
Państwowy Instytut Geologiczny we Wrocławiu	nauka/ badania	państwowa	21
Wrocławskie Zakłady Budownictwa Przemysłowego Nr 2 „Wrobis”	budownictwo	prywatna	23
Przedsiębiorstwo Geologiczne we Wrocławiu „PROXIMA” S.A.	usługi projektowe	prywatna	27
Commercial Union (Oddział we Wrocławiu)	ubezpieczenia	prywatna	3
Wrocławskie Zakłady Zielarskie „Herbapol” S.A.	farmaceutyka	prywatna	50
Łącznie:			484
Niemcy			
Bahn AG	kolej	państwowa	26
Degussa	przemysł/ usługi	prywatna	24
DKI	usługi	prywatna	10
USW	przemysł/ usługi	prywatna	24
Siemens	telekomunikacja	prywatna	180
Samsung	elektronika	prywatna	46
Alfa*	przemysł/ usługi	prywatna	31
Szpital*	usługi zdrowotne	prywatna	33
Beta*	przemysł/ usługi	prywatna	14
*) nieznana nazwa ankietowanego przedsiębiorstwa		Łącznie:	388

Źródło: Opracowanie własne

⁸⁷ Problematyka doboru próbki omówiona została w rozdziale 4.

⁸⁸ Prof. S. Rudolf jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Łódzkiego.

Ankietowane przedsiębiorstwa zostały w pierwszym kroku podzielone na dwie grupy: wysoce i nisko innowacyjne. Wykorzystano do tego celu pytania zamieszczone w ankiecie (część F, pytanie 3) i odnoszące się do jakości, produktywności i innowacyjności (załącznik 2).

Przy każdej z wymienionych powyżej pytań respondenci mogą nie udzielić odpowiedzi, jeśli nie są pewni swojej oceny (*trudno powiedzieć*), co zapewnić ma dodatkowo poprawność otrzymanych wyników. Do arkusza SPSS wprowadzone zostaną następujące wartości liczbowe: *trudno powiedzieć* – 1, *lepsze* – 2, *takie samo* – 3, *gorsze* – 4. Dla każdego przedsiębiorstwa obliczana jest następnie średnia arytmetyczna odpowiedzi ze wszystkich pól. Dwie grupy przedsiębiorstw (wraz z wartościami ich innowacyjności) przedstawiono w tabeli 6.3.

Tabela 6.3

Innowacyjność przedsiębiorstw

Wysoka innowacyjność					
Przedsiębiorstwo	Kraj	Jakość	Produktywność	Innowacyjność	Łącznie
CU	PL	2,00	2,50	2,00	2,0000
Abb Elta	PL	2,26	2,33	2,45	2,4762
Zwoltex	PL	2,32	2,86	2,68	2,5455
Samsung	D	2,89	2,36	2,52	2,5900
Wrobis	PL	2,75	2,85	2,80	2,6667
Siemens	D	2,60	2,81	2,82	2,7400
USW	D	2,45	3,05	2,86	2,7778
Herbapol	PL	2,44	3,24	3,12	2,8000
Szpital	D	2,52	3,00	2,90	2,8046
Niska innowacyjność					
PIG	PL	2,33	3,58	2,53	2,8485
Degussa	D	2,60	2,85	3,11	2,8596
Ariadna	PL	2,67	3,07	2,85	2,8718
Beta	D	2,71	3,00	3,07	2,9286
Uniprot	PL	2,67	3,21	2,82	2,9365
Bahn AG	D	2,75	3,24	2,95	2,9500
Alfa	D	2,53	3,10	3,30	2,9778
DKI	D	3,11	3,22	2,89	3,0741
Proxima	PL	2,24	3,65	3,11	3,0952

Źródło: Opracowanie własne

6.3. Weryfikacja hipotez

6.3.1. Wysoka spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność

Według hipotezy *Ha* wysoka spójność kultury organizacyjnej, której wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. I na odwrót, jeśli nie wszystkie wartości kultury będą zorientowane na innowacje, innowacyjność przedsiębiorstwa będzie obniżona.

Weryfikacja hipotezy *Ha* polega na ustaleniu – zgodnie z definicją spójności kultury organizacyjnej przedstawioną w rozdziale 2 – ilości związków między charakterystykami kultury różnych jej wymiarów w całej organizacji⁸⁹. Kultura jest więc tym bardziej spójna im więcej statystycznie istotnych związków (korelacji) występuje między charakterystykami poszczególnych jej wymiarów. Przy 17 charakterystykach opisujących wymiar socjalny, 23 charakterystykach odnoszących się do wymiaru antropologicznego i 15 związanych z wymiarem poznawczym łączna liczba potencjalnych związków obliczana jest zgodnie z wzorem $\frac{n(n-1)}{2}$ i równa się (dla $n = 17 + 23 + 15 = 55$) 1485 związków.

Podczas weryfikacji omawianej hipotezy (jak i wszystkich następnych hipotez) za związek między charakterystykami uznano współczynnik korelacji większy od 0,4 przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

W przypadku dwóch grup przedsiębiorstw ilości związków między charakterystykami kultur różnych jej wymiarów w całej organizacji przedstawia się następująco:

- w grupie przedsiębiorstw o *wysokiej innowacyjności* wystąpiło 80 związków, co stanowi 5,38% możliwych związków,
- w grupie przedsiębiorstw o *niskiej innowacyjności* wystąpiło 138 związków, co stanowi 9,29% wszystkich możliwych związków.

Wynika stąd, że przedsiębiorstwa o wyższej innowacyjności mają mniej spójną kulturę organizacyjną od przedsiębiorstw nisko innowacyjnych. Do zweryfikowania hipotezy należy jednak określić dodatkowo, czy wartości kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach o wyższej innowacyjności są zorientowane bardziej na innowacje niż w przedsiębiorstwach o niskiej innowacyjności. Przyjęto przy tym założenie, że wartości zorientowane na innowacje będą odpowiadały otwartej kulturze organizacyjnej, zaś wartości niesprzyjające innowacjom są typowe dla kultury zamkniętej. Wyniki analizy statystycznej podane zostały w tab. 6.4.

⁸⁹ Ponieważ weryfikowana hipoteza odnosi się do wysokiej spójności, wybrano najwyższy poziom spójności kultury organizacyjnej (podpunkt a) definicji).

Tabela 6.4

Stopień otwarcia i/ lub zamknięcia kultury organizacyjnej dla poszczególnych wymiarów				
Wymiar	Przedsiębiorstwa nisko innowacyjne	Przedsiębiorstwa wysoce innowacyjne	Różnica	Różnica istotna statystycznie, jeśli $p < ,050$ ⁹⁰
Socjalny	3,1566	3,1210	0,0356	,380
Antropologiczny	3,0348	2,8030	0,2318	,000
Poznawczy	2,9076	2,8045	0,1031	,047
Łącznie (średnia)	3,0361	2,8981	0,1379	,003

Zródło: Opracowanie własne

Z powyższej analizy wynika, że przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności cechują się (zgodnie z oczekiwaniami) bardziej otwartą kulturą organizacyjną pod względem wymiaru antropologicznego i poznawczego. W przypadku wymiaru socjalnego charakteryzują się one podobną kulturą organizacyjną.

Na podstawie otrzymanych wyników należy więc odrzucić hipotezę *Ha*, ponieważ przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności nie charakteryzują się wysoce spójną kulturą organizacyjną. Należy jednak zauważyć, że ich kultura organizacyjna jest bardziej otwarta od kultur mało innowacyjnych przedsiębiorstw, których kultura jest bardziej zamknięta i bardziej spójna.

6.3.2. Subkultury a innowacyjność

Według hipotezy *Hb* im wyraźniej w danej organizacji zaznaczone są subkultury, tym wyższa jest innowacyjność i na odwrót.

Weryfikacja hipotezy *Hb* polega na wyodrębnieniu w badanych wysoce i nisko innowacyjnych przedsiębiorstwach trzech podsystemów organizacyjnych oraz ustaleniu, czy w ich obrębie wykształciły się subkultury.

W wyborze podsystemów organizacyjnych posłużono się spostrzeżeniami F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga [1973], którzy w organizacji wyróżnili podsystem strategiczny, koordynacyjny i operacyjny. W niniejszej pracy do podsystemu strategicznego (najbardziej otwartego na otoczenie) zaliczono komórki sprzedaży i marketingu, badań i rozwoju oraz komórki sztabowe wyższego szczebla. Do podsystemu koordynacyjnego zliczono z kolei

⁹⁰ Różnica pomiędzy dwiema wartościami średnimi jest istotna statystycznie, jeśli współczynnik p jest mniejszy od obranego poziomu istotności - w tym przypadku 0,05 ($p < 0,050$). Im wartość współczynnika p bliższa jest zeru, tym wyższe jest prawdopodobieństwo tego, że rozpatrywane wartości średnie w rzeczywistości różnią się od siebie.

Podczas weryfikowania hipotezy o równości wartości średnich badanych próbek za każdym razem dokonywano weryfikacji hipotezy o równości ich wariancji. Do tego celu wykorzystywano test Levene'a dostępny w pakiecie statystycznym SPSS.

administrację średniego szczebla, komórki kontrolingu i elektronicznego przetwarzania danych, finansów oraz kształcenia kadry. Do podsystemu operacyjnego zaliczono z kolei komórki produkcyjne, zajmujące się magazynowaniem oraz utrzymaniem ruchu.

Występowanie subkultur w dwóch grupach wyróżnionych przedsiębiorstwach ustalono na podstawie analizy spójności oraz stopnia otwarcia i/ lub zamknięcia kultury występującej w podsystemach. Podobnie jak powyżej badano więc ilość statystycznie istotnych związków (korelacji) występujących między charakterystykami poszczególnych jej wymiarów. W odróżnieniu do wcześniejszego postępowania robiono to jednak w odniesieniu do poszczególnych podsystemów organizacji. Liczba potencjalnych związków obliczana była zgodnie z wzorem $\frac{n(n-1)}{2}$ i równała się (dla $n = 55$) 1485 związków. Podczas weryfikacji omawianej hipotezy (jak i wszystkich następnych hipotez) za związek między charakterystykami uznano współczynnik korelacji większy od 0,4 przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

Wyniki badań zilustrowano w tabeli 6.5.

Tabela 6.5

Spójność subkultur w wysoce i nisko innowacyjnych przedsiębiorstwach				
Podsystem	Przedsiębiorstwa nisko innowacyjne		Przedsiębiorstwa wysoce innowacyjne	
	Ilość statystycznie istotnych związków	Procent statystycznie istotnych związków	Ilość statystycznie istotnych związków	Procent statystycznie istotnych związków
operacyjny	174	11,71	75	5,05
kooperacyjny	284	19,12	268	18,04
strategiczny	398	26,80	202	13,60

Źródło: Opracowanie własne

Podobnie jak podczas analizy dokonanej w punkcie 6.3.1, również subkultury przedsiębiorstw nisko innowacyjnych wykazują się wyższą spójnością niż subkultury przedsiębiorstw wysoce innowacyjnych. Informacje zawarte w tabeli 6.5 nie mówią jednak nic o charakterze - stopniu zamknięcia i/ lub otwarcia - poszczególnych subkultur. Wyniki analizy statystycznej w odniesieniu do podsystemów (subkultur) oraz wymiarów kultury podane zostały w tabelach 6.6 oraz 6.7.

Tabela 6.6

Stopień otwarcia i/ lub zamknięcia subkultur w podsystemach - przedsiębiorstwa nisko innowacyjne				
Wymiar	Podsystem	Przedsiębiorstwa wysoce innowacyjne	Różnica	Różnica istotna statystycznie, jeśli p < ,050
Socjalny	Operacyjny	3,2175	0,0941	,440
	Kooperacyjny	3,1234		
Antropologiczny	Operacyjny	3,0797	0,0245	,863
	Kooperacyjny	3,0551		
Poznawczy	Operacyjny	2,9092	0,0925	,594
	Kooperacyjny	2,8167		
Łącznie (średnia)	Operacyjny	3,0532	0,0369	,807
	Kooperacyjny	3,0162		
Socjalny	Operacyjny	3,2175	0,1267	,262
	Strategiczny	3,3442		
Antropologiczny	Operacyjny	3,0797	0,1278	,301
	Strategiczny	3,2075		
Poznawczy	Operacyjny	2,9092	0,2981	,055
	Strategiczny	3,2073		
Łącznie (średnia)	Operacyjny	3,0532	0,2134	,115
	Strategiczny	3,2665		
Socjalny	Kooperacyjny	3,1234	0,2208	,077
	Strategiczny	3,3442		
Antropologiczny	Kooperacyjny	3,0551	0,1524	,277
	Strategiczny	3,2075		
Poznawczy	Kooperacyjny	2,8167	0,3906	,029
	Strategiczny	3,2073		
Łącznie (średnia)	Kooperacyjny	3,0162	0,2503	,088
	Strategiczny	3,2665		

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6.7

Stopień otwarcia i/ lub zamknięcia subkultur w podsystemach - przedsiębiorstwa wysoko innowacyjne				
Wymiar	Podsystem	Przedsiębiorstwa wysoce innowacyjne	Różnica	Różnica istotna statystycznie, jeśli p < ,050
Socjalny	Operacyjny	3,1921	0,2226	,027
	Kooperacyjny	3,4147		
Antropologiczny	Operacyjny	2,8199	0,2162	,092
	Kooperacyjny	3,0361		
Poznawczy	Operacyjny	2,81	0,1091	,401
	Kooperacyjny	2,9197		
Łącznie (średnia)	Operacyjny	2,8954	0,2198	,036
	Kooperacyjny	3,1151		
Socjalny	Operacyjny	3,1921	0,1387	,015
	Strategiczny	3,0534		
Antropologiczny	Operacyjny	2,8199	0,1226	,083
	Strategiczny	2,6972		
Poznawczy	Operacyjny	2,8106	0,0200	,793
	Strategiczny	2,7906		
Łącznie (średnia)	Operacyjny	2,8954	0,0546	,398
	Strategiczny	2,8407		
Socjalny	Kooperacyjny	3,4174	0,3613	,000
	Strategiczny	3,0534		
Antropologiczny	Kooperacyjny	3,0361	0,3388	,008
	Strategiczny	2,6972		
Poznawczy	Kooperacyjny	2,9197	0,1291	,298
	Strategiczny	2,7906		
Łącznie (średnia)	Kooperacyjny	3,1151	0,2744	,017
	Strategiczny	2,8407		

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie danych zawartych w tabeli 6.6 można zauważyć, że w przedsiębiorstwach nisko innowacyjnych między analizowanymi podsystemami nie występują statystycznie istotne różnice co do stopnia otwarcia i/ lub zamknięcia kultury

organizacyjnej. Jedynie w przypadku wymiaru poznawczego istnieje statystycznie istotna różnica między podsystemem strategicznym i kooperacyjnym, co świadczy praktycznie o barku subkultur w analizowanej grupie przedsiębiorstw.

W przeciwieństwie do tego, w przedsiębiorstwach wysoko innowacyjnych występują statystycznie istotne różnice co do stopnia otwarcia i/ lub zamknięcia kultury organizacyjnej między następującymi podsystemami: kooperacyjnym i strategicznym oraz operacyjnym i kooperacyjnym. Potwierdza to – stwierdzoną na podstawie dotychczasowych analiz - niższą spójność kultur organizacyjnych grupy wysoko innowacyjnych przedsiębiorstw i świadczy o istnieniu wyraźnie zaznaczonych subkultur (jedynie w przypadku podsystemu operacyjnego i kooperacyjnego nie występują statystycznie istotne różnice).

Na podstawie otrzymanych wyników można przyjąć hipotezę *Hb*, zgodnie z którą przedsiębiorstwa z wyraźnie zaznaczonymi subkulturami charakteryzują się wyższą innowacyjnością.

6.3.3. Spójność wymiarów kultury a innowacyjność

6.3.3.1. Spójność wymiaru antropologicznego a innowacyjność

Według hipotezy *Hc* wysoka spójność w wymiarze antropologicznym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. I na, jeśli nie wszystkie wartości kultury w wymiarze antropologicznym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.

Weryfikacja hipotezy *Hc* polega na ustaleniu – zgodnie z definicją spójności kultury organizacyjnej przedstawioną w rozdziale 2 – ilości związków między charakterystykami kultury danego wymiaru w całej organizacji. Kultura jest więc tym bardziej spójna im więcej statystycznie istotnych związków (korelacji) występuje między charakterystykami określonego wymiaru. Przy 23 charakterystykach odnoszących się do wymiaru antropologicznego łączna liczba potencjalnych związków obliczana jest zgodnie z wzorem $\frac{n(n-1)}{2}$ i równa się (dla $n = 23$) 253 związków. Podobnie jak powyżej, za związek między charakterystykami uznano współczynnik korelacji większy od 0,4 przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

W przypadku dwóch grup przedsiębiorstw ilości związków między charakterystykami kultur wymiaru antropologicznego w całej organizacji przedstawia się następująco:

- w grupie przedsiębiorstw o *wysokiej innowacyjności* wystąpiło 15 związków, co stanowi 5,92% możliwych związków,

- w grupie przedsiębiorstw o *niskiej innowacyjności* wystąpiło 24 związków, co stanowi 9,48% wszystkich możliwych związków.

Wynika stąd, że przedsiębiorstwa o wyższej innowacyjności mają mniej spójną kulturę organizacyjną pod względem wymiaru antropologicznego od przedsiębiorstw nisko innowacyjnych. Do zweryfikowania hipotezy należy jednak określić dodatkowo, czy wartości omawianego wymiaru kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach o wyższej innowacyjności są zorientowane bardziej na innowacje niż w przedsiębiorstwach o niskiej innowacyjności. Zgodne z wcześniejszymi rozdziałami, przyjęto założenie, że wartości zorientowane na innowacje będą odpowiadały otwartej kulturze organizacyjnej, zaś wartości niesprzyjające innowacjom są typowe dla kultury zamkniętej. Wyniki analizy statystycznej podane zostały w tab. 6.4.

Z dokonanej analizy wynika, że przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności cechują się (zgodnie z oczekiwaniami) bardziej otwartą kulturą organizacyjną pod względem wymiaru antropologicznego.

Na podstawie otrzymanych wyników należy więc odrzucić hipotezę *H_c*, ponieważ przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności nie mają wysoce spójnej kultury organizacyjnej w wymiarze antropologicznym. Należy jednak zauważyć, że ich kultura organizacyjna jest bardziej otwarta od bardziej spójnych kultur mało innowacyjnych przedsiębiorstw.

6.3.3.2. Spójność wymiaru poznawczego a innowacyjność

Zgodnie z hipotezą *H_d* wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury, którego wartości są zorientowane na innowacje, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Jeśli zaś nie wszystkie wartości kultury w wymiarze poznawczym będą zorientowane na innowacje, obniża to innowacyjność przedsiębiorstwa.

Weryfikacja hipotezy *H_d* polega na ustaleniu ilości związków między charakterystykami kultury wymiaru poznawczego w całej organizacji. Przy 15 charakterystykach odnoszących się do wymiaru poznawczego łączna liczba potencjalnych związków obliczana jest zgodnie z wzorem $\frac{n(n-1)}{2}$ i równa się (dla $n = 15$) 105 związków.

W przypadku dwóch grup przedsiębiorstw ilości związków między charakterystykami kultur wymiaru poznawczego w całej organizacji przedstawia się następująco:

- w grupie przedsiębiorstw o *wysokiej innowacyjności* wystąpiło 22 związków, co stanowi 20,95% możliwych związków,

- w grupie przedsiębiorstw o *niskiej innowacyjności* wystąpiło 32 związków, co stanowi 30,47% wszystkich możliwych związków.

Podobnie jak powyżej, przedsiębiorstwa o wyższej innowacyjności mają mniej spójną kulturę organizacyjną pod względem wymiaru poznawczego od przedsiębiorstw nisko innowacyjnych. Na podstawie analizy wyniki podanych w tabeli 6.4 można stwierdzić, że przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności cechują się bardziej otwartą kulturą organizacyjną pod względem wymiaru poznawczego.

Otrzymana wyniki pozwalają więc na odrzucenie hipotezy *Hd* ponieważ przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności nie mają wysoce spójnej kultury organizacyjnej w wymiarze poznawczym. Należy jednak zauważyć, że ich kultura organizacyjna jest bardziej otwarta od bardziej spójnych kultur mało innowacyjnych przedsiębiorstw.

Powyższa analiza pozwala również na zweryfikowanie hipotezy *He*. Mówi ona, że wysoka spójność w wymiarze poznawczym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na zachowanie wewnątrz-organizacyjnego porządku, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa.

Hipotezę *He* należy więc odrzucić, ponieważ wysoce innowacyjne przedsiębiorstwa nie mają w wymiarze poznawczym spójnej i bardziej zamkniętej kultury organizacyjnej niż przedsiębiorstwa nisko innowacyjne. Zamknięta kultura organizacyjna przy wysokiej spójności prowadzi zaś do niskiej innowacyjności.

6.3.3.3 Spójność wymiaru socjalnego a innowacyjność

Według hipotezy *Hf* wysoka spójność w wymiarze socjalnym kultury organizacyjnej, którego wartości są zorientowane na jednostkę, sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. I odwrotnie, jeśli nie wszystkie wartości kultury w wymiarze socjalnym będą zorientowane na indywiduum, innowacyjność przedsiębiorstwa będzie obniżona.

Metoda badawcza, analogiczna do zastosowanej powyżej doprowadziła do następujących wniosków:

- w grupie przedsiębiorstw o *wysokiej innowacyjności* wystąpiło 0 związków,
- w grupie przedsiębiorstw o *niskiej innowacyjności* wystąpiło 5 związków, co stanowi 3,67% wszystkich możliwych związków (dla $n = 17$).

Podobnie jak powyżej, przedsiębiorstwa o wyższej innowacyjności mają mniej spójną kulturę organizacyjną pod względem wymiaru socjalnego od przedsiębiorstw nisko innowacyjnych. Na podstawie analizy wyników podanych w tabeli 6.4 można jednak

stwierdzić, że przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności mają (pod względem wymiaru socjalnego) kulturę organizacyjną podobną do przedsiębiorstw nisko innowacyjnych.

Oznacza to, że na podstawie otrzymanych wyników należy odrzucić hipotezę H_f , ponieważ przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności nie mają wysoce spójnej i otwartej kultury organizacyjnej w wymiarze socjalnym.

6.3.4. Niska spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność

Według ostatniej z hipotez (H_g), im niższa jest spójność kultury organizacyjnej, tym wyższa innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót. Do jej zweryfikowania wykorzystano najniższy poziom analizy spójności kultury organizacyjnej (zgodnie z definicją w rozdziale 2). Ilość statystycznie istotnych związków między charakterystykami kultury została obliczona w rozbiciu na poszczególne wymiary kultury i podsystemy (subkultury) organizacji. Wyniki analizy statystycznej podane zostały w tabeli 6.8 oraz 6.9.

Tabela 6.8

Spójność w wysoce innowacyjnych przedsiębiorstwach			
Wymiar	Podsystem		
	operacyjny	koordynacyjny	strategiczny
poznawczy	25 23,80%	22 20,95%	27 25,71%
antropologiczny	17 6,71%	73 28,85%	57 22,52%
socjalny	1 0,73%	18 13,23%	5 3,67%

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6.9

Spójność w nisko innowacyjnych przedsiębiorstwach			
Wymiar	Podsystem		
	operacyjny	koordynacyjny	strategiczny
poznawczy	27 25,71%	45 42,85%	53 50,47%
antropologiczny	33 13,04%	54 21,34%	53 20,94%
socjalny	9 6,61%	14 10,29%	34 25,00%

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie powyższej analizy można zauważyć, że przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne mniej spójną kulturę organizacyjną w porównaniu z przedsiębiorstwami nisko innowacyjnymi. W sześciu obszarach analizy (na dziewięć możliwych) ilość statystycznie istotnych związków jest bowiem mniejsza w grupie wysoko innowacyjnych przedsiębiorstw. Pozwala to na przyjęcie hipotezy *Hg*, zgodnie z którą im niższa jest spójność kultury organizacyjnej, tym wyższa innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

6.4. Podsumowanie

Dokonana powyżej weryfikacja hipotez sformułowanych w rozdziale 5 wykazała, że przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne charakteryzują się kulturą bardziej otwartą, ale o zawsze niższej spójności. Odrzucono bowiem hipotezę *Ha*, *Hc*, *Hd*, *He* oraz *Hf*. We wszystkich przypadkach wyższą spójnością (ale i wyższym zamknięciem) kultury wykazywały się przedsiębiorstwa mniej innowacyjne. Potwierdzono z kolei hipotezy *Hb* oraz *Hf*. Przedsiębiorstwa o wyższej innowacyjności miały wyraźnie zaznaczone subkultury oraz wykazały się niższą spójnością podczas badania ilości związków na najniższym poziomie analizy (w rozbiciu na podsystemy i wymiary).

Oznacza to, że na podstawie badań empirycznych z zaprezentowanych w rozdziale 5, sprzecznych poglądów na wpływ spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność należy wybrać jedynie dwie ich grupy: pierwszą podkreślającą znaczenie subkultur (rozdział 5.2) oraz drugą postulującą niską spójność kultury (rozdział 5.4).

ZAKOŃCZENIE

Zagadnienie innowacyjności przedsiębiorstwa jest jednym z ważniejszych nauki o zarządzaniu. Również praktyka postrzega innowacyjność jako jeden z decydujących czynników sukcesu przedsiębiorstwa. W tym kontekście od dawna już rozpatrywano uwarunkowania innowacyjności. Wraz z założeniem, że kultura wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, do takich elementów, jak struktura, wielkość organizacji, technologia, dołączono nową zmienną - kulturę organizacyjną - oraz zaczęto rozpatrywać jej wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa. Charakterystyczne było przy tym niejednoznaczne rozumienie kultury organizacyjnej wywołujące często sprzeczne zalecenia co do *idealnej innowacyjnej kultury organizacyjnej*. Z wielu możliwych aspektów kultury organizacyjnej, w pracy poruszono jedynie kwestię spójności kultury organizacyjnej. Celem było zweryfikowanie, które z poglądów na wpływ spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność są prawidłowe.

Tak sformułowany cel znalazł swoje odbicie w układzie treści rozprawy.

W rozdziale *pierwszym* ukazano dualne koncepcje zarządzania oraz wynikające z nich znaczenie kultury organizacyjnej. Opisano problematykę zmian organizacyjnych i rolę, jaką dla rozwoju przedsiębiorstwa odgrywa jego innowacyjność. Rozważania tego rozdziału zwróciły więc uwagę na dwa obszary badań omawiane w dalszej części pracy: kulturę organizacyjną oraz innowacyjność przedsiębiorstwa.

Rozdział *drugi* poświęcono kulturze organizacyjnej. Omówiono w nim istotę pojęcia, podkreślając jego wieloznaczność. Przedstawiono również trzy perspektywy badań nad kulturą organizacyjną, typologię otwartej i zamkniętej kultury oraz ukazano zależności między kulturą a procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Na tym tle wyraźna stała się potrzeba zdefiniowania spójności kultury organizacyjnej.

W rozdziale *trzecim* omówiono problematykę innowacyjności oraz jej uwarunkowania. Sformułowano hipotezy dotyczące wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych (w tym kultury organizacyjnej) na zmienną zależną (innowacyjność przedsiębiorstwa).

W rozdziale *czwartym* zweryfikowano hipotezy sformułowane w rozdziale *trzecim*. Do tego celu wykorzystane zostały badania ankietowe przeprowadzone w 46 polskich przedsiębiorstwach. Na podstawie analizy współczynników korelacji potwierdzony został wpływ luzu organizacyjnego, finansowania, systemu bodźców oraz kultury organizacyjnej (w tym zaufania) na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Na podstawie analizy regresji określono dodatkowo siłę wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych na zmienną zależną. Dla objaśnianej zmiennej największe znaczenie ma luz organizacyjny (wnioskowanie na temat pozostałych zmiennych nie było jednak możliwe).

Weryfikacja hipotez przedstawionych w rozdziale *trzecim* wykazała, iż kultura organizacyjna jest jedną z ważniejszych zmiennych wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa. Przeprowadzone rozważania uzasadniły więc dalsze badania nad wpływem spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa.

W rozdziale *piątym* przedstawione zostały sprzeczne hipotezy badawcze pogrupowane od najwyższej do najniższej spójności kultury. Pierwsza grupa obejmowała twierdzenia postulujące wysoką spójność kultury organizacyjnej (z punktu widzenia innowacyjności przedsiębiorstwa). Druga grupa sugerowała utrzymywanie w organizacji wyraźnie zaznaczonych subkultur. Trzecia podkreślała pozytywny wpływ spójności co do określonych wymiarów kultury organizacyjnej, a czwarta korzystny wpływ niskiej spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Hipotezy te zostały zweryfikowane w rozdziale *szóstym*. Do tego celu wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone wśród 872 pracowników polskich i niemieckich przedsiębiorstw. Analiza stopnia otwarcia i/ lub zamknięcia poszczególnych wymiarów kultury i subsystemów organizacji oraz analiza ilości statystycznie istotnych związków między charakterystykami kultury wykazały, że przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne charakteryzują się kulturą bardziej otwartą, ale o zawsze niższej spójności. Przedsiębiorstwa o wyższej innowacyjności miały więc wyraźnie zaznaczone subkultury oraz wykazały się niższą spójnością podczas badania ilości związków na najniższym poziomie analizy spójności.

W konkluzji sformułowano następujące wnioski:

Wykazane w badaniach empirycznych znaczenie subkultur podkreśla ponadczasowy charakter badań P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a, którzy wykazali, że w przedsiębiorstwach osiągających dobre wyniki występują duże różnice między poszczególnymi obszarami

funkcjonalnymi. Efektywne przedsiębiorstwo nie stawia więc na ujednolicanie, ale sprzyja powstawaniu samodzielnych subkultur, tak aby się one - w swoich różnicach - wzajemnie respektowały i rozwijały.

Niska spójność kultury odrzuca - propagowaną w *nowej fali* - ideę klanu. Wspólne cele i wąskie związki wyrastają z jednorodności kosztem różnorodności i innowacyjności. Ważną cechą nowoczesnych przedsiębiorstw w wielu krajach jest jednakże rosnąca różnorodność, będąca jednocześnie podstawą ich kreatywności. W wielu częściach świata przedsiębiorstwa zatrudniają dziś coraz więcej ludzi różnej rasy i narodowości.

Jednoznacznie potwierdzony został negatywny wpływ zamkniętej kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa. Na wszystkich szczeblach analizy spójności mniej innowacyjne przedsiębiorstwa charakteryzowały się bardziej zamkniętą kulturą organizacyjną, co wskazuje na ciągle jeszcze obecne pozostałości klasycznego modelu zarządzania.

Niska spójność bardziej innowacyjnych przedsiębiorstw wskazuje również na większą złożoność występujących w nich wartości. Niska spójność oznacza bowiem większą mieszaninę zarówno *otwartych*, jak i *zamkniętych* wartości kultury organizacyjnej, co utrudnia określenie *idealnej innowacyjnej kultury organizacyjnej* i wskazuje (jak można przypuszczać) na jej specyficzny dla każdej organizacji charakter. Oznacza to wątpliwą wartość wszelkiego rodzaju *recept na zarządzanie*, które proponują w miarę proste rozwiązania dla zazwyczaj złożonych problemów zarządzania przedsiębiorstwem. Istota zarządzania polega więc bardziej na procesie organizacyjnego uczenia się i organizacyjnej zmiany niż na stosowaniu prostych zaleceń co do *idealnego* profilu innowacyjnej kultury organizacyjnej.

Autor wyraża nadzieję, że opracowanie okaże się przydatne dla kadry kierowniczej współczesnych organizacji, która *zalewana* ciągle nowymi *receptami na zarządzanie* zwróci uwagę na ich często sprzeczny wydźwięk oraz odwoła się do już znanego i sprawdzonego dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu. Tylko wtedy bowiem kultura organizacyjna będąca jednym z ważniejszych instrumentów kierowania nie stanie się jedynie hasłem lub tylko jedną z wielu *mód zarządzania*, których cykl życia jest krótki i które nigdy, bądź tylko rzadko, opuszczają mury uniwersytetów i znajdują zastosowanie w praktyce.

LITERATURA

- ABELL D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980.
- ADAMS J.S., *Towards an Understanding of Inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963 November, s. 422-436.
- AIKEN M., HAGE J., *The Organic Organization and Innovation*, Sociology, 1971 nr 5, s. 63-82.
- AKTOUF O., *Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisation sehen - „Eine“ einheitliche Organisationskultur?*, Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 1985 nr 4, s. 27-49.
- ALVESSON M., *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Cambridge 1993.
- AMSTERDAMSKI S., *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa 1983.
- ANSOFF H.I., *From strategic planning to strategic management*, Wiley, London 1976.
- ARGYRIS C., SCHÖN D., *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1978.
- ASTLEY W.G., VAN DE VEN A.H., *Central Perspectives and Debates in Organizational Theory*, Administrative Science Quarterly, 28, 1983, s. 245-273.
- BADAWY M.K., *Managing human resources*, Research Technology Management, 1988 nr 5.
- BANK J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- BARDMANN T.M., *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1994.
- BARKER J.A., *Nowa droga prowadząca w XXI wiek*, [w:] Organizacja przyszłości (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1998, s. 41-47.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Der Einzelne zählt. Ein Managementmodell für das 21. Jahrhundert*, Hoffmann und Campe, Hamburg 2000.
- BARUK J., *Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi (red. Brzeziński M.), Difin, Warszawa 2001, s. 66-109.
- BATEMAN T.S., ZEITHAML C.P., *Management: function & strategy*, Irwin, Homewood, Boston 1993.
- BEDNARCZYK M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa – Kraków 2001.
- BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R., *Ekonomia – tom 1*, PWE, Warszawa 1993.
- BEHRENDTS T., *Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten*, Reiner Hampp Verlag, München, Mering 2001.
- BELL D., *Die nachindustrielle Gesellschaft*, Campus, Frankfurt am Main 1976.
- BENDIX R., *Max Weber. Portret uczonego*, PWN, Warszawa 1975.
- BERGER P.L., LUCKMANN T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.
- BERTHEL J., *Personal-Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- BIELSKI M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- BIENIOK H., MAJEWSKI M., *Zarządzanie przez innowacje*, [w:] Metody sprawnego zarządzania (red. Bieniok H. i zespół), Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1997, s. 199-206.
- BIENIOK H., ROKITA J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1984.
- BLEICHER K., *Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur. Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung*, Zeitschrift für Organisation, 8, 1984, s. 494-500.
- BLEICHER K., *Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen*, Gabler, Wiesbaden 1991.
- BLEICHER K., *Das Konzept integriertes Management*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1996.
- BLOMQUIST K., *The many faces of trust*, Scandinavian Journal of Management, 1997 nr 3, s. 271-286.
- BOERNER S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- BOERNER S., *Work alienation and continuous improvement – the effects of leadership style*, [w:] Continuous Improvement: from idea to reality (red. Boer H., Gieskes J.), Twente University Press, Enschede 1998, s. 63-75.
- BOERNER S., *Transformation als Führung in die offene Gesellschaft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in polnischen Betrieben*, [w:] Chemnitzer Ost-Forum (red. Lang R.), Tagungsband III, Hampp, München 1999, s. 209-225.
- BOERNER S., GEBERT D., *The open and closed corporation as conflicting organizational paradigms*, Diskussionspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Dokumentation der Technischen Universität Berlin, 1997 nr 17.
- BÖHME G., *Trau, schau, wem?*, Die Zeit, 16.12.1998.
- BOOZ, ALLEN & HAMILTON, *New Product Management for the 1980's*, New York 1982.
- BOULDING K.E., *General System Theory – The Skeleton of a Science*, Management Science, 1956 nr 8, s. 198-208.

- BRATNICKI M., *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
- BRATNICKI M., KRYŚ R., STACHOWICZ J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1988.
- BRUNSSON N., *Organizing for inconsistencies: On organizational conflicts, depression, and hypocrisy as substitutes for action*, Scandinavian Journal of Management Studies, 1986 May, s. 165-185.
- BRZEZIŃSKI M., *Paradoksy zarządzania XXI wieku*, [w:] Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi (red. Brzeziński M.), Difin, Warszawa 2001, s. 331-345.
- BÜHL A., ZÖFEL P., *SPSS für Windows*, Addison-Wesley, Bonn 1995.
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1968.
- BURRELL G., MORGAN G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.
- CAPRA F.C., *Wendezeit: Bausteine fuer ein neues Weltbild*, Scherz, München, Wien 1984.
- CARR D.K., HARD K.J., TRAHANT W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
- CLARKE L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Visionary Companies. Visionen im Management*, Artemis & Winkler, München 1995.
- COOPER R.G., *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Lunch*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts 1993.
- CORSTEN H., *Überlegungen zu einem Innovationsmanagement – organisationale und personale Aspekte*, [w:] Die Gestaltung von Innovationsprozessen – Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich (red. Corsten H.), Schmidt, Berlin 1989, s. 1-56.
- COX T.Jr., *The multicultural organization*, Academy of Management Executive, 5, 1991 nr 2, s. 34-47.
- COX T.H., BLAKE S., *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, Academy of Management Executive, 5, 1991 nr 3, s. 45-56.
- CROZIER M., *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa 1967.
- CYERT R.M., MARCH J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.) 1963.
- CZERSKA M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Culture is the Medium of Life*, [w:] Reframing Organizational Culture (red. Frost P.J., Moore L.F., Reis L.M., Lundberg C.C., Martin J.), Sage, Beverly Hills 1991.
- CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Culture is the Medium of Life*, [w:] Culture and Management in the Field of Ethnology and Business Administration (red. Sjögren A., Janson L.), Invandrarministeriet, Stockholm 1992.
- CZOP K., *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, [w:] Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi (red. Brzeziński M.), Difin, Warszawa 2001, s. 240-259.
- DAHRENDORF R., *Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1956 nr 8, s. 552-568.
- DEAL T.E., KENNEDY A.A., *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, Massachusetts 1982.
- DIERKES M., HÄHNER K., ANTAL A.B., *Das Unternehmen und sein Umfeld: Wahrnehmungsprozesse und Unternehmenskultur am Beispiel eines Chemiekonzerns*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1997.
- DILL P., *Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*, BDW-Service, Bonn 1987.
- DRUCKER P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- DRUMM H.J., *Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur*, [w:] Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie (red. Dülfer E.), Poeschel, Stuttgart 1988, s. 129-138.
- DUQUES R., GASKE P., „Wielka” organizacja przyszłości, [w:] Organizacja przyszłości (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1998, s. 49-59.
- DURLIK I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.
- EBERS M., *Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?*, Gabler, Wiesbaden 1985.
- EDLUND J.R., *Spiritualität und Management. Betrachtungen zum selbsttransformatorischen Fundamentalwandel von Individuen und Organisationen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1998.
- EICKHOF N., *Strukturkrisenbekämpfung durch Innovation und Kooperation*, Mohr, Tübingen 1982.
- FAYOL H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, INOIK, Poznań, 1947.
- FLIK H., *Freiheit und Waterline*, [w:] Unternehmenskultur und Strategie (red. Simon H.), Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2001, s. 135-136.

- FEDOROWICZ Z., *Mechanizm ekonomiczno-finansowy sterowania jednostkami gospodarczymi*, PWE, Warszawa 1978.
- FRENCH J.R.P., ISRAEL J., AAS D., *Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik*, [w:] Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie (red. Irle M.), Luchterhand, Neuwied 1969.
- FUKUYAMA F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- GALBRAITH J.R., *Projektowanie organizacji innowacyjnej*, [w:] Projektowanie organizacyjne (red. Schlesinger P.F., Sathe V. Schlesinger L.A., Kotter J.), PWN, Warszawa 1999, s. 95-118.
- GASPARSKI W., *Projektowanie: koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa 1978.
- GEBERT D., *Innovation – organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Verhaltens*, Zeitschrift für Organisation, 48, 1979, s. 283-292.
- GEBERT D., *Führung und Innovation*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (10) 39, 1987, s. 941-951.
- GEBERT D., *Führung als Dilemma-Management – zur Balance zwischen Freiheit und Ordnung*, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu, Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 127-132.
- GEBERT D., BOERNER S., *Manager im Dilemma - Abschied von der offenen Gesellschaft?*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1995.
- GEBERT D., BOERNER S., LANWEHR R., *Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: "Je mehr, desto besser?" Die Linearitätsannahme auf dem Prüfstand*, TU Berlin, Berlin 2000, manuskrypt.
- GEBERT D., BOERNER S., MATIASKE W., *Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen - zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO - Fragebogen zur Offenheit/ Geschlossenheit in Organisationen)*, Diskussionspapier 1996 nr 15, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation, Berlin 1996.
- GEBERT D., BOERNER S., RUDOLF S., *Innovation durch Ermutigung – Ergebnisse aus polnischen Unternehmen*, TU Berlin, Berlin 1998, manuskrypt.
- GEBERT D., ROSENSTIEL L.V., *Organisationspsychologie*, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1996.
- GESCHKA H., *Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen – Beachtung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Innovationsplanung*, [w:] Die Gestaltung von Innovationsprozessen – Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich (red. Corsten H.), Schmidt, Berlin 1989, s. 57-69.
- GOMEZ P., MÜLLER-STEWENS G., *Corporate Transformation – zum Management fundamentalen Wandels grosser Unternehmen*, [w:] Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung; Knut Bleicher zum 65. Geburtstag (red. Gomez P., Müller-Stewens G.), Gabler, Wiesbaden, 1994, s. 135-198.
- GREILING M., *Faktoren der Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Eine Vergleichsanalyse der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, 50, 1972, s. 37-46.
- GREINER L.E., BARNES L.B., *Änderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen*, [w:] Management. Aufgaben und Instrumente (red. Grochla E.), Econ, Düsseldorf, Wien 1974, s. 171-184.
- GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- GROH D., GROH R., *Weltbild und Natureignung – Zur Kulturgeschichte der Natur*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1991.
- GROUARD B., MESTON F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997.
- GUTENBERG E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion*, Springer, Berlin 1983.
- GWISZIANI D.M., *Organizacja i zarządzanie. Socjologiczna analiza teorii burżuazyjnych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
- HAFFER M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu imienia Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.
- HAMEL G., *Das revolutionäre Unternehmen. Wer Regeln bricht: gewinnt*, Econ, München 2001.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- HAMMER M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] Organizacja przyszłości (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1998, s. 41-47.
- HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- HANDY C., *Niewyobrażalna przyszłość*, [w:] Organizacja przyszłości (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1998, s. 413-419.
- HANDY C., *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998a.

- HATCH M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- HAUSCHILDT J., *Innovationsmanagement*, Verlag Vahlen, München 1993.
- HAUSCHILDT J., CHAKRABARTI A.K., *Arbeitsteilung im Innovationsmanagement*, Zeitschrift Führung und Organisation, 1988 nr 57, 378-388.
- HERZBERG F., *One more time: How do you motivate employees*, Harvard Business Review, 46, 1968 nr 1, s.109-120.
- HILMER F.G., DONALDSON L., *Jenseits der Manangement Mythen: Kontinuität statt Trendhopping*, Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1997.
- HIPPEL E.A. VON, *Users as Innovators*, Technology Review, 1978 Januar, s. 31-39.
- HOFSTEDE G., *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management*, Gabler, Wiesbaden 1993.
- HOLLEIS W., *Unternehmenskultur und moderne Psyche*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1987.
- HUEMER A., *Planung und Durchsetzung technologischer Innovationen in industriellen Unternehmen*, Linz 1984.
- IMAI M., *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, München 1992.
- INGELHART R., *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*, Campus, Frankfurt am Main 1995.
- JANIS I.L., *Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston 1982.
- JASIŃSKI A.H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
- JAQUES E., *The Changing of a Factory*, Tavistock, London 1951.
- JERMAKOWICZ W., *Struktury organizacyjne a efektywność organizacji kreatywnych, adaptacyjnych i produkcyjnych*, Prace Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979.
- KAMIŃSKI R., *Kultura organizacyjna przyszłości*, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Seria: Konferencje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 103-111.
- KANTER R.M., *The Change Masters: innovations for productivity in the American corporation*, Simon & Schuster, New York 1983.
- KANTER R.M., *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] Organizacja przyszłości (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1998, s. 159-172.
- KANTZENBACH E., *Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs*, Göttingen 1976.
- KASPER H., *Innovation in Organisationen. Konzeptionelle Arbeit mit empirischen Befunden*, Service, Wien 1980.
- KASPER H., *Organisationskultur - Über den Stand der Forschung*, Service, Wien 1987.
- KASPRZYK S., *Innowacje od koncepcji do produkcji*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1980.
- CAST F.E., ROSENZWEIG J.E., *Contingency Views of Organization and Management*, McGraw-Hill, Chicago 1973.
- KELLER E. VON, *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Forschung*, Haupt, Bern-Stuttgart 1982.
- KETS DE VRIES M.F.R., MILLER D., *Personality, culture and organization*, Academy of Management Review, 1986 nr 11, s. 266-279.
- KIESER A., *Unternehmenswachstum und Innovation*, Springer, Berlin 1970.
- KIESER A., *Von der Morgensprache zum »Gemeinsamen HP-Frühstück«. Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen - »Organisationskulturen« - in der Zunft und im modernen Unternehmen*, [w:] Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie (red. Dülfer E.), Poeschel, Stuttgart 1988, s. 207-225.
- KIESER A., *Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management*, Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 1994 nr 46, s. 199-228.
- KIESER A., KUBICEK H., *Organisation*, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1992.
- KIRSCH W., *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie*, Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, München 1992.
- KIRSCH W., ESSER W.M., GABELE E., *Reorganisation, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften*, München 1979.
- KLUCKHOHN F.R., STRODTBECK F.L., *Variations in value orientations*, Row, Peterson, Evanston 1961.
- KLIMECKI R., PROBST G., EBERL P., *Entwicklungsorientiertes Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.
- KOBI J.-M., WÜTHRICH H.A., *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1986.
- KOGAN N., WALLACH M.A., *Risk taking*, McGraw-Hill, New York 1964.

- KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- KOWALEWSKI S., *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1974.
- KNIGHT K.E., *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, *Journal of Business*, 1967 nr 40, s. 478-496.
- KRAMER F., APPELT H.G., *Innowacje w przemyśle*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.
- KRAWIEC F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
- KREIKEBAUM H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- KRELL G., *Mono- oder multikulturelle Organisationen? 'Managing Diversity' auf dem Prüfstand*, [w:] „Unternehmenskulturen unter Druck” Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (red. Kadritzke U.), Ed. Sigma, Berlin 1997, s. 47-66.
- KROEBER A.L., KLUCKHOHN C., *A Critical Review of Concepts and Definitions*, *Papers Peabody Museum*, 1952 nr 1.
- KRYSICKI W., BARTOS J., DYCZKA W., KRÓLIKOWSKA K., WASILEWSKI M., *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka matematyczna w zadaniach*, PWN, Warszawa 1994.
- KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- KUHN T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa 1968.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organization and Environment*, Harvard Business School, Boston 1990.
- LAZARUS R.S., *Psychological stress and the coping process*, McGraw-Hill, New York 1966.
- LAZARUS R.S., LAUNIER R., *Stress-related transaction between person and environment*, [w:] *Perspectives in international psychology* (red. Pervin A., Lewis M.), Plenum, New York 1978, s. 287-327.
- LEWIN K., *Group decision and social change*, [w:] *Readings in social psychology* (red. Maccoby E.E., Newcomb T.M., Hartley E.L.), Holt, Rinehart & Winston, New York 1958.
- LEWIN K., LIPPITT R., WHITE R., *Pattern of aggressive behavior in experimentally created „social climates”*, *Journal of Social Psychology*, 1939 nr 10, s. 271-299.
- LITTERER J.A., YOUNG S., *The development of managerial skills*, *Proceedings, Northeast* 1981.
- LITWAK E., *Drei alternative Bürokratiemodelle*, [w:] *Bürokratische Organisation* (red. Mayntz R.), Kiepenheuer & Witsch, Köln 1968, s. 117-126.
- LUHMANN N., *Soziale Systeme*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1984.
- LUHMANN N., *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Duncker & Humblot, Berlin 1995.
- ŁOBEJKO S., *Badania rynku w procesie kształtowania nowego produktu*, [w:] *Zarządzanie nowym produktem* (red. Sosnowska A.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 47-64.
- MACHACZKA J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- MANSFIELD E., *Size of Firm, Market Structure and Innovation*, *Journal of Political Economy*, 1963 nr 71, s. 556-576.
- MARACZ T., *Ujęcie sytuacyjne*, [w:] *Współczesne teorie organizacji* (red. Koźmiński A.K.), PWN, Warszawa 1983, s. 274-310.
- MARCH J.G., *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, Malden 1999.
- MARCH J.G., SIMON H.G., *Organizations*, Wiley, New York 1958.
- MARR R., *Innovationsmanagement*, [w:] *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre* (red. Wittmann W.), Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993, s. 1796-1812.
- MARTIN A., BEHRENDTS T., *Die Innovative Organisation aus kultutheoretischer Perspektive*, *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung*, Heft 10, Lüneburg 1999.
- MARTIN J., *Cultures in organizations; Three perspectives*, Oxford Univ. Press, New York 1992.
- MARTYNIAK Z., *Założenia systemu Shingeo Shingo*, *Organizacja i Kierowanie*, 1997 nr 2, s. 49-62.
- MASLOW A.H., *Motivation and personality*, Harper, New York 1954.
- MCGOWAN P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania* (red. Stewart D.M.), PWE, Warszawa 1994.
- MCGREGOR D., *The human side of enterprise*, New York 1960, [w:] *Organizacja i zarządzanie - Socjologiczna analiza teorii burżuazyjnych* (red. Gwisziani D.M.), Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
- MEFFERT H., *Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1976 nr 46, s. 77-100.
- MEYER A., *How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments*, *Journal of Management Studies*, 19, 1981, 45-61.
- MERTON R.K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York 1957.
- MERTON R.K., *Bürokratische Struktur und Persönlichkeit*, [w:] *Bürokratische Organisation* (red. Mayntz R.), Kiepenheuer & Witsch, Köln 1968, s. 265-276.
- MIKOŁAJCZYK Z., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, *Organizacja i Kierowanie*, 1993 nr 3.

- MIKOSIK S., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993.
- MIKUŁA B., POTOCKI A., *Metody zarządzania innowacyjno - partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
- MILLER D., *Organizacja przyszłości: Kameleon w całej swojej okazałości*, [w:] Organizacja przyszłości (red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.), Business Press, Warszawa 1998, s. 139-145.
- MOLDASCHL M., *Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns*, [w:] „Unternehmenskulturen unter Druck” Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (red. Kadritzke U.), Ed. Sigma, Berlin 1997, s. 101-121.
- MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- MÖSSNER G.U., *Planung flexibler Unternehmensstrategien*, Technische Universität, München 1982.
- MOSZKOWICZ K., *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- MREŁA K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- NAGEL G., *Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit*, Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1991.
- NAISBITT J., *Megatrendy – dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1997.
- NAUJOKS H., *Autonomie in Organisationen. Perspektive und Handlungsleitlinie des Managements*, Technische Universität, München 1994.
- NAUJOKS T., *Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik: Management von Dualitäten*, Gabler, Wiesbaden 1998.
- NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1997.
- NOSAL C.S., *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*, AKADE, Kraków 2001.
- OBŁÓJ K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
- OCHSENBAUER C., KLOFAT B., *Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre*, [w:] Unternehmenskultur (red. Heinen E.), R. Oldenbourg Verlag, München, Wien 1987, s. 67-106.
- OHMAE K., *The Triad Power*, The Free Press, New York 1985.
- ORTON J.D., WEICK K.E., *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*, Academy of Management Review, 15, 1990 nr 2, s. 203-223.
- OŚĘKA M., *Ekonomiczne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, INES PW, Warszawa 1979, (maszynopis).
- OŚĘKA M., WIPIJEWSKI J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa 1985.
- OSTERLOH M., *Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen*, [w:] Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie (red. Dülfer E.), Poeschel, Stuttgart 1988, s. 139-154.
- OSTERLOH M., FROST J., *Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- OUCHI W.G., *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1981.
- PASCALE R.T., *Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 1991.
- PASCALE R.T., ATHOS A.G., *The art of Japanese management*, Simon & Schuster, New York 1981.
- PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
- PERFONSKI P., *Procedura poszukiwania nowych produktów*, [w:] Zarządzanie nowym produktem (red. Sosnowska A.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 167-181.
- PERICH R., *Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1992.
- PETERS T., *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organisations*, McMillan, London 1995.
- PETERS T.J., WATERMAN R.H.jr., *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1982.
- PFEFFER J., *Management as symbolic action; the creation and maintenance of organizational paradigms*, [w:] Research in Organizational Behaviour (red. Cummings L., Staw B.), JAI Press, Greenwich 1981, s. 1-52.
- PIETRASIŃSKI Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971.
- POMYKALSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa, Łódź 2001.

- POPLAWSKI W., *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*, Wydawnictwo Uniwersytetu imienia Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
- POPPER K., *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, tom 1 i 2, Francke, Tübingen, 1980.
- PORTER M.E., *Changing patterns of international competition*, California Management Review, 1986 nr 2, s. 9-40.
- PORTER M.E., *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Campus, Frankfurt 1986.
- POZNAŃSKA K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- PRESTHUS R., *The Organizational Society*, St. Martin's, New York 1978.
- PROBST G.J.B., *Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Paul Parney, Berlin, Hamburg 1987.
- PRZYBYŁA M., WUDARZEWSKI W., KOZIŃSKI J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993.
- QUINN R.E., CAMERON K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, Management Science, 29, 1983 nr 1, s. 33-51.
- QUINN R., MCGRATH M., *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*, [w:] *Organizational culture: The meaning of life in the workplace* (red. Frost P., Moore L.F., Louis M., Lundberg C.C., Martin J.), Sage, Beverly Hills 1985, s. 315-334.
- RAWLS J., *Die Idee des politischen Liberalismus: Aufsätze 1978-1989*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1992.
- ROBBINS S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- ROBERTS E.B., *Stimulating technological innovation – organizational approaches*, Research Management, 1979 nr 6, [w:] BARUK J., *Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi* (red. Brzeziński M.), Difin, Warszawa 2001, s. 66-109.
- ROGERS E.M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, London 1983.
- ROTHWELL R., GARDINER P., *Innovation and Re-Innovation. A Role of the User*, Technovation, 1985 nr 3, [w:] JASIŃSKI A.H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
- ROTHWELL R., ZEGVELD W., *Reindustrialization and Technology*, Longman, London 1985, [w:] JASIŃSKI A.H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
- RUMMLER G.A., BRACHE A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- SACKMANN S.A., *Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße*, Gruppendynamik, 14, 1983 nr 4, s. 393-406.
- SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
- SCHEIN E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25, 1984 nr 2, s. 3-16.
- SCHEIN E., *What is culture?*, [w:] *Reframing organizational culture* (red. Frost P., Moore L., Lundberg C., Martin J.), Sage, Newbury Park 1991, s. 243-253.
- SCHEIN E.H., *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Campus, Frankfurt am Main, New York 1995.
- SCHEIN E., *Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll*, Harvard Business Manager, 1997 nr 3, s. 61-72.
- SCHERER F.M., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, Boston 1980.
- SCHOLZ C., HOFBAUER W., *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden 1990.
- SCHÖN D.A., *Technology and Change. The New Heraclitus*, Oxford 1967.
- SCHMIDT M., *Anpassungsfähigkeit als Systemziel von Unternehmungen. Entwicklung eines normativen Konzepts*, Wilfer, Spardorf 1987.
- SCHREYÖGG G., *Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?*, [w:] *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie* (red. Dülfer E.), Poeschel, Stuttgart 1988, s. 155-168.
- SCHREYÖGG G., *Der Managementprozeß – neu gesehen*, [w:] *Managementforschung 1* (red. Staehle W., Sydow J.), Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1991, s. 255-289.
- SCHREYÖGG G., *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- SCHREYÖGG G., NOSS C., *Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht*, Die Unternehmung, 48, 1994 nr 3, s. 17-33.
- SCHREYÖGG G., STEINMANN H., *Strategic control: A new perspective*, Academy of Management Review, 1987 nr 12, s. 91-103.
- SCHUMPETER J.A., *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, London 1939.
- SCHUMPETER J.A., *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, Francke, Tübingen, Basel 1993.
- SCHUMPETER J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

- SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- SHERMAN H., *It All Depends. A Pragmatic Approach to Organization*, Montgomery 1966.
- SHRIVASTAVA P., *Integrating strategy formulation with organizational culture*, [w:] Journal of Business Strategy, 5, 1985 nr 3, s. 103-111.
- SIEHL C., MARTIN J., *Learning organizational culture*, Working paper, Graduate School of Business, Stanford 1981.
- SIKORSKI C., *Reorganizacja a usprawnienie. Problem czasu realizacji usprawnienia*, PWE, Warszawa 1975.
- SIKORSKI C., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
- SIKORSKI C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.
- SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- SIKORSKI C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- SIMON H., *Visionsinhalte*, [w:] Unternehmenskultur und Strategie (red. Simon H.), Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2001, s. 29-30.
- SIMON H., *Kontinuität und Kultur*, [w:] Unternehmenskultur und Strategie (red. Simon H.), Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2001a, s. 115-116.
- SIMONS R., *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1995.
- SŁOWNIK WYRAZÓW OBCYCH PWN, PWN, Warszawa 1980.
- SMIRCICH L., *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, 1983, s. 339-358.
- SOLARZ J.K., *Innowacje w organizacjach gospodarczych. Wstęp do analizy porównawczej*, PWE, Warszawa 1981.
- SOSNOWSKA A., *Przedmiot zarządzania nowym produktem*, [w:] Zarządzanie nowym produktem (red. Sosnowska A.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 9-27.
- SRZEDNICKI A., *Zarządzanie przez innowacje*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości (red. Perechuda K.), Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 157-168.
- STACEY R.D., *Das Chaos managen: Kreativität und Innovation in einer Welt des Wandels*, Gabler, Wiesbaden 1995.
- STAEHLE W.H., *Management*, Verlag Franz Vahlen, München 1991.
- STAERKLE R., *Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur*, [w:] Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Management (red. Probst G.), Haupt, Bern, Stuttgart 1985, s. 529-553.
- STANISZKIS J., *Patologie struktur organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo PAN, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1972.
- STEGER U., *Future Management - Europäische Unternehmen im globalen Wettbewerb*, Campus, Frankfurt am Main 1992.
- STEINMANN H., KAMIŃSKI R., *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Kierowanie, 2001 nr 3, s. 3-18.
- STEINMANN H., KUSTERMANN B., *W poszukiwaniu nowego modelu zarządzania (Refleksje nad książką Roberta Simonsa Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal)*, Organizacja i Kierowanie, 1997 nr 2, s. 5-27.
- STEINMANN H., OLBRICH T., *Zarządzanie etyką: zintegrowane kierowanie procesami etycznymi i ekonomicznymi*, Organizacja i Kierowanie, 2001 nr 1, s. 3-28.
- STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- STRATEGOR, *Zarządzanie Firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- SCHWITALLA B., *Messung und Erklärung industrieller Innovationsaktivitäten*, Physica-Verlag, Heidelberg 1993.
- SZATKOWSKI K., *Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej*, [w:] Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi (red. Brzeziński M.), Difin, Warszawa 2001, s. 110-165.
- SZELOCH M., *Zaufanie w organizacji*, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Seria: Konferencje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 230-233.
- SZELOCH M., HOPEJ M., *Kilka uwag o postmodernizmie w zarządzaniu*, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu, Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 79-86.

- TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H., *Die Wahl eines Führungsstils*, [w:] Management (red. Grochla E.), Econ, Düsseldorf, Wien 1974.
- THOM N., *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, Hanstein, Königstein/ Taunus 1980.
- THOMAS R.R., *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, Amacom, New York 1992.
- THOMPSON V.A., *Bureaucracy and Innovation*, Administrative Science Quarterly, 66, 1965 nr 10, s. 1-20.
- THUROW L.C., *Die Zukunft des Kapitalismus*, Metropolitan, Düsseldorf, Berlin 2000.
- TIDD J., BESSANT J., PARITT K., *Managing Innovation*, John Wiley and Sons, New York 1997.
- TOFFLER A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- TOFFLER A., TOFFLER H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996.
- TROTT P., *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management, London 1998.
- TUCKMAN B.W., *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin, 63, 1965.
- TÜRK K., *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*, Poeschel, Stuttgart 1989.
- TUSHMAN M., NEWMAN W.H., ROMANELLI E., *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, California Management Review, 29, 1986 nr 1, s. 29-44.
- ULRICH H., *Reflexionen über Wandel und Management*, [w:] Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung; Knut Bleicher zum 65. Geburtstag (red. Gomez P., Müller-Stewens G.), Gabler, Wiesbaden, 1994, s. 5-30.
- URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1993.
- UTTERBACK J.M., *Patterns of Industrial Innovations*, [w:] Technology Innovation and Corporate Strategy: A Special Executive Seminar Presented by the Massachusetts Institute of Technology 1978.
- VAN DE VEN A.H., ASTLEY W.G., *Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior*, [w:] Perspectives on Organization Design and Behavior (red. Van de Ven A.H., Joyce W.F.), John Wiley Inc, New York, 1981, s. 427-468.
- VROOM V.H., *Work and motivation*, John Wiley and Son, New York 1964.
- WALKOWSKI J., *Kierowanie innowacjami w przemyśle*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
- WASILEWSKI L., *Do czego służy TQM*, Problemy Jakości, 1998 nr 3, s. 2-5.
- WAWRZYŃIAK B., *Zarządzanie na rozdrożu*, Organizacja i Kierowanie, 1995 nr 4, s. 21-36.
- WEBBER R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- WEBER H., *Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffs*, Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 1964 nr 16, s. 716-724.
- WEBER M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen 1976.
- WEIDERMANN P.H., *Das Management des Organizational Slack*, Gabler, Wiesbaden 1984.
- WILD J., *Organisation und Hierarchie*, Zeitschrift für Organisation, 1973 nr 42, s. 45-54.
- WILIMOWSKA Z., WILIMOWSKI M., *Sztuka zarządzania finansami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- WITTE E., *Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren Modell*, ..., Göttingen 1973.
- WUNDERER R., GRUNWALD W., *Führungslehre. Band I. Grundlagen der Führung*, Walter de Gruyter, Berlin, New York 1980.
- ZALTMAN G., DUNCAN R., HOLBEK J., *Innovations in Organizations*, McGraw-Hill, New York 1973.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- ZIELENIEWSKI J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.
- ZIMNIEWICZ K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.
- ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- ŻBIKOWSKA K., *Strategie nowego produktu*, [w:] Zarządzanie nowym produktem (red. Sosnowska A.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 81-109.

SPIS TABEL

Tabela 1.1	Kontekstowe przesunięcie w zarządzaniu	20
Tabela 1.2	Dualność zarządzania	22
Tabela 1.3	Rodzaje zmian w organizacjach według wybranych autorów	28
Tabela 2.1.	Charakterystyka i różnice między społeczeństwem otwartym i zamkniętym K. Poppera	57
Tabela 2.2	Wymiar antropologiczny w kulturze organizacyjnej	60
Tabela 2.3	Wymiar socjalny w kulturze organizacyjnej	61
Tabela 2.4	Wymiar poznawczy w kulturze organizacyjnej	62
Tabela 2.5	Zalety oraz wady otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej z punktu widzenia pracowników	64
Tabela 2.6	Zalety oraz wady otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej z punktu widzenia sprawności organizacji	66
Tabela 3.1	Czynniki warunkujące innowacyjność przedsiębiorstwa	118
Tabela 3.2	Zakres polityki rządu i jego instrumenty	134
Tabela 3.3	Cechy systemów zarządzania	160
Tabela 3.4	Wymagania strukturalne w fazach procesu innowacyjnego	162
Tabela 4.1	Uwarunkowania innowacyjności	179
Tabela 4.2	Pomiar zmiennej <i>luz organizacyjny</i>	180
Tabela 4.3	Pomiar zmiennej <i>finansowanie</i>	181
Tabela 4.4	Pomiar zmiennej <i>współpracownicy – kwalifikacje</i>	182
Tabela 4.5	Pomiar zmiennej <i>współpracownicy – role organizacyjne</i>	183
Tabela 4.6	Pomiar zmiennej <i>państwo</i>	183
Tabela 4.7	Pomiar zmiennej <i>styl kierowania</i>	184
Tabela 4.8	Pomiar zmiennej <i>struktura rynku</i>	185
Tabela 4.9	Pomiar zmiennej <i>kooperacja</i>	185
Tabela 4.10	Pomiar zmiennej <i>system bodźców</i>	186
Tabela 4.11	Pomiar zmiennej <i>informacja i komunikacja</i>	187
Tabela 4.12	Pomiar zmiennej <i>specjalizacja</i>	188
Tabela 4.13	Pomiar zmiennej <i>centralizacja</i>	189
Tabela 4.14	Pomiar zmiennej <i>konfiguracja</i>	190
Tabela 4.15	Pomiar zmiennej <i>formalizacja</i>	191

Tabela 4.16	Pomiar zmiennej <i>kultura organizacyjna</i>	193
Tabela 4.17	Pomiar zmiennej <i>innowacyjność</i>	197
Tabela 4.18	Wpływ zmiennych niezależnych na innowacyjność	199
Tabela 6.1	Wpływ spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność – hipotezy	234
Tabela 6.2	Charakterystyka ankietowanych przedsiębiorstw	236
Tabela 6.3	Innowacyjność przedsiębiorstw	237
Tabela 6.4	Stopień otwarcia i/ lub zamknięcia kultury organizacyjnej dla poszczególnych wymiarów	239
Tabela 6.5	Spójność subkultur w wysoce i nisko innowacyjnych przedsiębiorstwach	240
Tabela 6.6	Stopień otwarcia i/ lub zamknięcia subkultur w podsystemach - przedsiębiorstwa nisko innowacyjne	241
Tabela 6.7	Stopień otwarcia i/ lub zamknięcia subkultur w podsystemach - przedsiębiorstwa wysoko innowacyjne	242
Tabela 6.8	Spójność w wysoce innowacyjnych przedsiębiorstwach	246
Tabela 6.9	Spójność w nisko innowacyjnych przedsiębiorstwach	246

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1.1	Podstawowe wartości firmy Merck	25
Rys. 2.1	Szczeble kulturowe i ich związki	45
Rys. 2.2	Model przewycięzania stresu	68
Rys. 2.3.	Kierowanie przedsiębiorstwem jako proces pozyskiwania i przetwarzania informacji	81
Rys. 2.4	Przekształcenie przestrzeni nieograniczonych możliwości w ograniczony obszar poszukiwań	87
Rys. 3.1	Model sprzężeniowy procesu innowacyjnego	105
Rys. 3.2	Przywódtwo przez zachęcanie a innowacyjność	141

ZAŁĄCZNIK 1

Ankieta badająca uwarunkowania innowacyjności w organizacjach

Celem badania jest stwierdzenie uwarunkowań innowacyjności w organizacjach. Istotne jest uzyskanie charakterystyki Pani (Pana) przedsiębiorstwa, tak jak ono wg Pani (Pana) opinii rzeczywiście wygląda.

Gwarantuję pełną anonimowość udzielanych przez Panią (Pana) odpowiedzi.

Z góry dziękuję za okazaną pomoc.

1. Luz organizacyjny

Jak oceniliby Państwo przeciętną sytuację ekonomiczną ostatnich pięciu lat w Państwa organizacji? (proszę zakreślić tylko jedną odpowiedź)	
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) przewyższają w bardzo dużym stopniu oczekiwania uwarunkowane dużym wzrostem rynku.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) przewyższają oczekiwania, tak że możliwe jest tworzenie rezerw.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) są zadowalające i do zaakceptowania.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) są interpretowane jako wystarczające i mogą zapewnić przetrwanie organizacji.	☐
Wyniki (włącznie z nadwyżką zasobów) nawet w przybliżeniu nie osiągają zamierzeń, a egzystencja jest zagrożona.	☐

2. Finansowanie działalności innowacyjnej

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy prowadzona w Państwa organizacji działalność innowacyjna (obejmująca np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) ma wystarczające finansowanie z kapitałów własnych i obcych?	☐	☐	☐	☐	☐

3. Kwalifikacje pracowników

Jakie wykształcenie zawodowe posiadają przeważnie osoby na danym szczeblu hierarchii organizacyjnej w Pani/ Pana organizacji?					
	Studia magisterskie	Studia inżynierskie	Tytuł mistrza	Pracownicy wykwalifikowani	Pracownicy niewykwalifikowani
Dyrektor naczelny	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownictwo średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
Mistrzowie	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy wykonawczy	☐	☐	☐	☐	☐

Jak często w Pani/ Pana przedsiębiorstwie przeprowadzane są szkolenia dla pracowników na danym szczeblu hierarchii organizacyjnej?					
	Bardzo często	Często	Ani często, ani rzadko	Rzadko	Nigdy
Dyrektor naczelny	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownictwo średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
Mistrzowie	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy wykonawczy	☐	☐	☐	☐	☐

Jak duże jest w Pani/ Pana przedsiębiorstwie doświadczenie zawodowe u pracowników na danym szczeblu hierarchii organizacyjnej?					
	Do 2 lat	Od 2 do 5 lat	Od 5 do 10 lat	Od 10 do 20 lat	Więcej niż 20 lat
Dyrektor naczelny	☐	☐	☐	☐	☐
Kierownictwo średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
Mistrzowie	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy wykonawczy	☐	☐	☐	☐	☐

4. Pomoc państwa

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) oferowane jest wsparcie ze strony państwa w zakresie wiedzy technicznej?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) oferowane jest wsparcie ze strony państwa w zakresie informacji rynkowej?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) oferowane jest wsparcie finansowe ze strony państwa?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w przypadku prowadzonej działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) dostępna jest na rynku pracy wykwalifikowana kadra kierownicza?	☐	☐	☐	☐	☐

5. Udział podwładnych w zarządzaniu

Jak w Państwa przedsiębiorstwie wyglądają opisane poniżej sytuacje? (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)	
Podwładni mają prawo do informacji ze strony kierownictwa.	☐
Podwładni mają prawo do składania skarg i zażaleń.	☐
Podwładni mają prawo do wypowiedzania się i opiniowania.	☐
Podwładni mają prawo do doradzania kierownictwu.	☐
Podwładni mają prawo do wyrażania sprzeciwu wobec zamiarów i decyzji kierowników.	☐
Podwładni mają prawo do wyrażania zgody.	☐
Podwładni mają prawo do rozstrzygania i decydowania (np. przez głosowanie).	☐
Podwładni mają prawo do wyłącznego rozstrzygania, stanowienia i podejmowania decyzji (samowola pracownicza).	☐

6. Struktura rynku

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy Państwa organizacja należy do gałęzi gospodarki, w której działa niewielu producentów, tak że każdy z nich ma znaczący wpływ na kształtowanie się cen?	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kooperacja

Jak często Państwa organizacja współpracuje z następującymi partnerami?	bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
z klientami	☐	☐	☐	☐	☐
z dostawcami	☐	☐	☐	☐	☐
z konkurentami	☐	☐	☐	☐	☐
z zewnętrznymi doradcami	☐	☐	☐	☐	☐
z uniwersytetami	☐	☐	☐	☐	☐
z instytutami badawczymi	☐	☐	☐	☐	☐

8. System bodźców

Jak często w Państwa organizacji wykorzystuje się następujące zachęty do wspierania działalności innowacyjnej?	bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
Ambitne zadanie odpowiadające umiejętnościom pracownika	☐	☐	☐	☐	☐
Nowe interesujące kontakty z innymi pracownikami	☐	☐	☐	☐	☐
Możliwość zrealizowania własnych pomysłów	☐	☐	☐	☐	☐
Możliwość podwyższania własnych kwalifikacji	☐	☐	☐	☐	☐
Awans	☐	☐	☐	☐	☐
Polepszenie warunków pracy (np. własny przenośny komputer)	☐	☐	☐	☐	☐
Wynagrodzenie	☐	☐	☐	☐	☐
Rozszerzenie osobistej odpowiedzialności	☐	☐	☐	☐	☐
Premie	☐	☐	☐	☐	☐
Udział w zyskach	☐	☐	☐	☐	☐

9. Komunikacja

Jak często w Państwa organizacji występuje bezpośrednia komunikacja między pracownikami wykonawczymi a	bardzo często	często	czasami	rzadko	nigdy
dyrektorem naczelnym	☐	☐	☐	☐	☐
kierownictwem średniego szczebla	☐	☐	☐	☐	☐
bezpośrednim przełożonymi	☐	☐	☐	☐	☐
innymi pracownikami wykonawczymi	☐	☐	☐	☐	☐

10. Formalizacja

Czy w Pani/ Pana organizacji występują podane poniżej dokumenty?	
Statut	☐
Regulamin organizacyjny	☐
Księga służb	☐
Schemat struktury organizacyjnej	☐
Karty obiegu dokumentów	☐
Regulamin pracy	☐
Regulamin kontroli wewnętrznej	☐
Regulamin obsługi prawnej	☐
Regulamin dozoru	☐
Regulamin kontroli jakości	☐
Instrukcja kancelaryjna	☐
Instrukcja w sprawie udokumentowania operacji kasowych i wypłat	☐
Instrukcja odbioru dostaw materiałów i spedycji wyrobów	☐
Zasady i tryb przestrzegania tajemnicy służbowej	☐
Instrukcja prowadzenia inwentaryzacji	☐

11. Specjalizacja

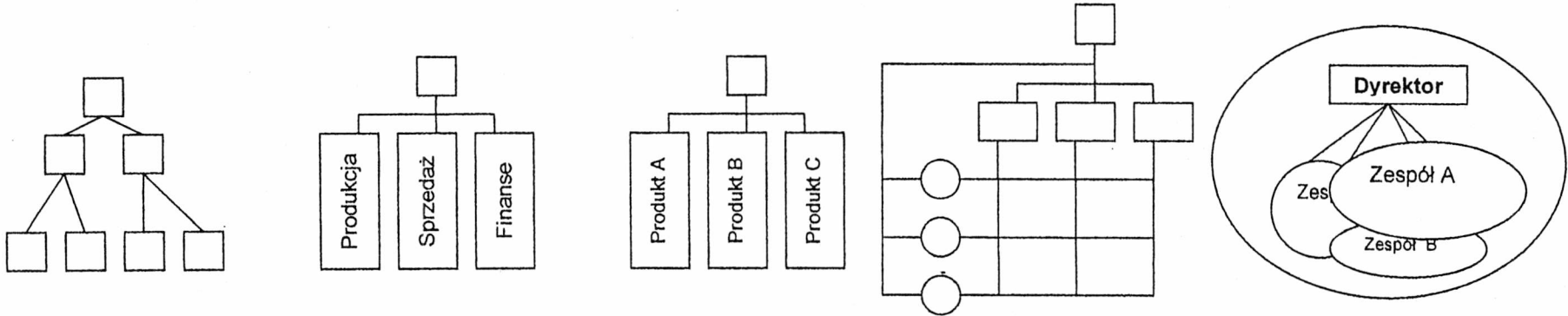
Czy w Pani/ Pana organizacji dla realizacji podanych poniżej funkcji wyróżniono wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną? Jeśli tak to jaką?				
	Brak	Stanowisko	Dział	Pion
Marketing	☐	☐	☐	☐
Przygotowanie konstrukcyjne	☐	☐	☐	☐
Przygotowanie technologiczne	☐	☐	☐	☐
Projektowanie i prowadzenie inwestycji	☐	☐	☐	☐
Realizacja produkcji	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie remontów i zasilanie w energię	☐	☐	☐	☐
Działalność transportowa	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie księgowości	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie finansów	☐	☐	☐	☐
Prowadzenie płac	☐	☐	☐	☐
Zatrudnienie i kadry	☐	☐	☐	☐
Sprawy socjalno-bytowe	☐	☐	☐	☐
Stosunki międzyludzkie	☐	☐	☐	☐
Zaopatrzenie	☐	☐	☐	☐
Zbyt	☐	☐	☐	☐
Sprawy organizacyjno prawne	☐	☐	☐	☐
Administrowanie majątkiem	☐	☐	☐	☐
Prewencja (BHP, p.poż., ochrona)	☐	☐	☐	☐

12. Centralizacja

Na którym najniższym szczeblu hierarchii w Pani/ Pana przedsiębiorstwie umieszczone są kompetencje do podejmowania podanych decyzji? (Proszę podać liczbę zgodną ze skalą)	
Dyrektor naczelny → 5; kierownictwo obszarów funkcjonalnych → 4; kierownicy komórek → 3; mistrzowie → 2; pracownicy wykonawczy → 1	
Określanie poziomu produkcji	
Określanie programu produkcji	
Dokonywanie awansów	
Wybór dostawców	
Tworzenie nowych stanowisk	
Tworzenie nowych komórek	
Określanie cen	
Określanie polityki zakupów	
Decyzje o wprowadzeniu nadgodzin	
Otwarcie nowych rynków	
Przydział pracowników do zadań	
Decyzje na temat harmonogramu (terminów) produkcji	
Określenie przebiegów pracy w administracji	
Wybór możliwości szkoleniowych	
Decyzje na temat nowych technologii	

13. Struktura organizacyjna

Który rodzaj struktury organizacyjnej występuje w Pani/ Pana organizacji?



Struktura liniowa	Struktura funkcjonalna	Struktura dywizjonalna	Struktura macierzowa	Struktura organiczna
☐	☐	☐	☐	☐

14. Struktura ról organizacyjnych

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
Czy w Państwa organizacji podczas działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) uczestniczy osoba wspierająca ją przez swoją pozycję w hierarchii organizacyjnej, posiadająca możliwość zmuszenia na drodze formalnej do zaakceptowania innowacji?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w Państwa organizacji podczas działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) uczestniczy osoba wspierająca proces innowacyjny przez swoją wiedzę, mogąca użyć fachowych argumentów?	☐	☐	☐	☐	☐
Czy w Państwa organizacji podczas działalności innowacyjnej (obejmującej np. wprowadzanie nowych produktów, technologii lub zmian organizacyjnych) uczestniczy osoba posiadająca wiedzę o organizacji i o osobach, których innowacja dotyczy oraz o powiązaniach między subsystemami organizacyjnymi?	☐	☐	☐	☐	☐

15. Kultura organizacyjna

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie stabilność, spokój i porządek są wartościami samymi w sobie (wyłączonymi z dyskusji).	☐	☐	☐	☐	☐
Zmiany w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przeprowadza się niechętnie, jeśli w ogóle do nich dochodzi.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie rzadko zdarza się, że decyzje, które można by podjąć na danym poziomie, przerzucane są na wyższe szczeble w strukturze organizacyjnej.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie szeroko rozpowszechniona jest postawa rezygnacji i wycofania (skrywanej obojętności).	☐	☐	☐	☐	☐
Pracownicy Pani (Pana) przedsiębiorstwa nie tylko uważają, że wiele powinno się zmienić, ale także uważają te zmiany za możliwe i mówią o tym otwarcie.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie mamy do czynienia ze stosunkowo dużą otwartością na sprawy sporne, tutaj nie ukrywa się rozbieżności.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie liczy się zasada: zaufanie wzajemne jest dobrą rzeczą, ale kontrola jest ważniejsza.	☐	☐	☐	☐	☐
Wymóg, aby także kierownicy niższego szczebla wykazywali się samoradnie przedsiębiorczością pozostaje tylko życzeniem na papierze.	☐	☐	☐	☐	☐
Wyraźne zróżnicowanie poglądów postrzegane jest w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przede wszystkim jako szansa, a nie zagrożenie.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie pracownicy każdego wydziału sami mogą określać zasady, na jakich między sobą współpracują.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie jest wiele osób o sztywnych poglądach i osób przekonanych o wyższości swojej wiedzy.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie rozumieją, że dla wielu problemów nie ma jednoznacznych rozwiązań.	☐	☐	☐	☐	☐
W Pani (Pana) przedsiębiorstwie sprawowane są rządy ekspertów. Nawet w przypadku zwykłych spraw zasięga się opinii specjalistów.	☐	☐	☐	☐	☐
Zamiast dokonywania zmian na bieżąco, istnieje tu skłonność do rzadkich ale całociowych kuracji wstrząsowych.	☐	☐	☐	☐	☐
Może i wolno mieć zasadnicze wątpliwości co do słuszności jakiegoś sposobu postępowania w Pani (Pana) przedsiębiorstwie, ale z pewnością lepiej ich nie ujawniać.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Innowacyjność

Czy Państwa przedsiębiorstwo jest pod względem poniższych czynników lepsze, takie samo czy gorsze niż przedsiębiorstwa konkurencyjne (proszę postawić krzyżyk).

	trudno powiedzieć	lepsze	takie samo	gorsze
Jakość wykonania (solidność, niezawodność, staranność)	☐	☐	☐	☐
Produktywność (niskie koszty)	☐	☐	☐	☐
Innowacyjność (kreatywność w odniesieniu do produktów lub procesów wytwarzania)	☐	☐	☐	☐

Branża lub profil działalności przedsiębiorstwa:

ZAŁĄCZNIK 2

Kwestionariusz do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

W badaniach tych próbujemy stwierdzić jakie formy przywództwa, komunikacji i kooperacji (współpracy) są charakterystyczne dla Pani (Pana) przedsiębiorstwa.

Odpowiadając na pytania proszę nie odnosić ich do jakiegos jednego wydziału Pani (Pana) przedsiębiorstwa lecz zawsze do przedsiębiorstwa jako całości.

Rzeczą dla nas najistotniejszą jest uzyskanie charakterystyki Pani (Pana) przedsiębiorstwa tak, jak ono wg Pani (Pana) opinii rzeczywiście w chwili obecnej wygląda (a nie jak Pani (Pana) zdaniem wyglądać powinno). Dlatego też, bardzo prosimy o niemieszanie tych dwóch spraw, gdyż w znacznym stopniu utrudniłoby to naszą pracę.

Oczywiście gwarantujemy pełną anonimowość Pani (Pana) odpowiedzi.

Z góry bardzo dziękujemy za okazaną nam pomoc.

A. W pierwszej części chodzi o zagadnienie, czy w Pani (Pana) przedsiębiorstwie liczy się przede wszystkim pracownik jako jednostka, czy raczej pracownicy traktowani jako zbiorowość.

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
1. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie realną szansę na karierę ma także ktoś innej narodowości, innego wyznania religijnego lub o odmiennych poglądach politycznych.	☐	☐	☐	☐	☐
2. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie oczekuje się, że dla realizacji wspólnych pomysłów i celów pracownicy powinni wykazać się ofiarnością, a nawet czasem zdobyć się na rezygnację z własnych celów.	☐	☐	☐	☐	☐
3. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie bardziej liczy się wyrażanie swoich poglądów niż dostosowanie się.	☐	☐	☐	☐	☐
4. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie poważnie traktuje się lojalność wobec kierownictwa; w razie potrzeby trzeba czasem ukrywać jego błędy przed ludźmi spoza zakładu.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ludzie w Pani (Pana) przedsiębiorstwie nie są równo traktowani: różnice pomiędzy poszczególnymi pozycjami w hierarchii są wyraźnie zaznaczone.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Decyzje dotyczące przedsiębiorstwa są tu wyłącznie sprawą kierownictwa. Poszczególne wydziały nie mają na nie wpływu.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Wyraźne zróżnicowanie poglądów postrzegane jest w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przede wszystkim jako szansa, a nie zagrożenie.	☐	☐	☐	☐	☐
8. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie pracownicy każdego wydziału sami mogą określać zasady na jakich między sobą współpracują.	☐	☐	☐	☐	☐
9. W zakresie polityki personalnej (jak obsada stanowisk, dokształcanie się itd.) kładzie się nacisk na to, aby postępować w sposób zindywidualizowany, unikający jednocześnie schematyzmu.	☐	☐	☐	☐	☐
10. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie mamy do czynienia ze stosunkowo dużą otwartością na sprawy sporne, tutaj nie ukrywa się rozbieżności.	☐	☐	☐	☐	☐
11. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie liczy się zasada: zaufanie wzajemne jest dobrą rzeczą, ale kontrola jest ważniejsza.	☐	☐	☐	☐	☐
12. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie ciągle na nowo podejmuje się próby ujednolicenia zasad dla różnych wydziałów i funkcji tak, aby każdy wydział podlegał tym samym regułom.	☐	☐	☐	☐	☐
13. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie ciągle podkreśla się zasadę: „Wszyscy jedziemy na tym samym wózku”.	☐	☐	☐	☐	☐
14. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie pracownicy bez ukończonych wyższych studiów mają tylko niewielkie szanse awansu.	☐	☐	☐	☐	☐
15. W zamian za świadczenia socjalne dla pracowników, Pani (Pana) przedsiębiorstwo oczekuje jako zadośćuczynienia nie tylko całkowitego zaangażowania, ale także wdzięczności i wierności pracowników.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Wymóg, aby także kierownicy niższego szczebla wykazywali się samorzutnie przedsiębiorczością pozostaje tylko życzeniem na papierze.	☐	☐	☐	☐	☐
17. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie uznaje się zasadę: załoga powinna być w miarę jednorodna, w przeciwnym razie dochodzić będzie do niepotrzebnych konfliktów.	☐	☐	☐	☐	☐

B. W części tej chodzi o kwestie: na ile członkowie organizacji są zdania, że są panami samych siebie i mogą kształtować swoje otoczenie, a na ile sądzą, że podlegają koniecznościom, przeciw którym niewiele mogą zdziałać.

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
1. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie stabilność, spokój i porządek są wartościami samymi w sobie (wyłączonymi z dyskusji).	☐	☐	☐	☐	☐
2. Kto w Pani (Pana) przedsiębiorstwie kosztem znacznego wysiłku czegoś dokona, ten o własnych siłach może do czegoś dojść.	☐	☐	☐	☐	☐
3. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie nawet o mało ważnych sprawach decyduje zarząd.	☐	☐	☐	☐	☐
4. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie pracownicy mają poczucie, że można wobec kierownictwa poddawać dyskusji nawet posunięcia podstawowe dla przedsiębiorstwa.	☐	☐	☐	☐	☐
5. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie podkreślanym celem dokształcania się jest nakłanianie ludzi na stanowiskach kierowniczych, by zdobywali także wiedzę ogólniejszą, wykraczającą poza wąski zakres ich codziennych obowiązków.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Zmiany w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przeprowadza się niechętnie, jeśli w ogóle do nich dochodzi.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Często zdarza się, że w Pani (Pana) przedsiębiorstwie tłumi się możliwości wypróbowania nowych pomysłów.	☐	☐	☐	☐	☐
8. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie odwołują się chętnie do sukcesów z przeszłości i wypróbowanych tradycji.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Trudności we współpracy traktowane są w Pani (Pana) przedsiębiorstwie nie jako sprawy dające się załatwić, ale jako wyraz niezmiennych ludzkich słabości.	☐	☐	☐	☐	☐
10. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie brakuje kierowników, którzy dodawaliby odwagi pracownikom oraz wzmacnialiby ich poczucie samodzielności.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Praktycznie rzecz biorąc w Pani (Pana) przedsiębiorstwie nie są znane takie nowoczesne metody organizacji i zarządzania (jak np. zdecentralizowane podejmowanie decyzji).	☐	☐	☐	☐	☐
12. Twórcze myślenie o sprawach firmy jest w Pani (Pana) przedsiębiorstwie uważane za ważniejsze niż zachowywanie biurokratycznych reguł.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Zespoły kierownicze Pani (Pana) przedsiębiorstwa w momentach kryzysowych mają skłonność uważać się nie za czynnik sprawczy, ale za ofiary wewnętrznych zjawisk (np. sytuacji panującej na rynku albo w całej gospodarce).	☐	☐	☐	☐	☐
14. W toku reorganizacji pracownicy Pani (Pana) przedsiębiorstwa stawiani są przed faktami dokonanymi, co oznacza, że są przedmiotem a nie podmiotem procesu zmian.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Rzadko słyszy się w Pani (Pana) przedsiębiorstwie o klimacie sprzyjającym aktywnemu, twórczemu podejściu.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Pracownicy Pani (Pana) przedsiębiorstwa nie tylko uważają, że wiele powinno się zmienić, ale także uważają te zmiany za możliwe i mówią o tym otwarcie.	☐	☐	☐	☐	☐
17. W trudnych sytuacjach mamy u pracowników Pani (Pana) przedsiębiorstwa do czynienia z paraliżem i oczekiwaniem na odgórne polecenia.	☐	☐	☐	☐	☐
18. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie do sukcesu dąży się raczej przez odwołanie się do sprawdzonych, tradycyjnych metod niż do innowacji.	☐	☐	☐	☐	☐
19. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie szeroko rozpowszechniona jest postawa rezygnacji i wycofania (skrywanej obojętności).	☐	☐	☐	☐	☐
20. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie często zdarza się, że decyzje, które można by podjąć na danym poziomie, przerzucane są na wyższe szczeble w strukturze organizacyjnej.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Osiągnięcia Pani (Pana) przedsiębiorstwa tłumaczy się przede wszystkim jako rezultat umiejętności dynamicznego działania i aktywnego wywoływania zmian.	☐	☐	☐	☐	☐
22. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie uważa się, że niektórzy pracownicy są niezdolni do rozwoju. W ich przypadku po prostu już nic nie da się zrobić.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Praktycznie biorąc, nie ma już w Pani (Pana) przedsiębiorstwie przelożonych, którzy trzymaliby swoich podwładnych krótko, traktując ich jak ludzi niedojrzałych.	☐	☐	☐	☐	☐

C. W części tej chodzi o kwestię, czy dominuje zasada jednoznaczności i pewności czy też wieloznaczności i uczenia się.

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
1. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie jest wiele osób o sztywnych poglądach i osób przekonanych o wyższości swojej wiedzy.	☐	☐	☐	☐	☐
2. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie rozumieją, że dla wielu problemów nie ma jednoznacznych rozwiązań.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Wielu przełożonych w Pani (Pana) przedsiębiorstwie zachowuje się w stosunku do swych podwładnych jak nauczyciele wobec uczniów. Na porządku dziennym są pouczenia.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kierownictwo Pani (Pana) przedsiębiorstwa kieruje się w wątpliwych przypadkach bardziej rozsądkiem niż przekonaniem, że ma monopol na prawdę.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Jeżeli w Pani (Pana) przedsiębiorstwie dokonuje się ponownego rozpatrzenia jakiejś sprawy, to jego wyniki są niepodważalne jak ostateczny wyrok sądowy.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Niektórzy kierownicy najwyższego szczebla w Pani (Pana) przedsiębiorstwie są poza wszelką krytyką.	☐	☐	☐	☐	☐
7. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie sprawowane są rządy ekspertów. Nawet w przypadku zwykłych spraw zasięga się opinii specjalistów.	☐	☐	☐	☐	☐
8. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie brak argumentów nadrabiany jest często przez okazywanie pewności siebie.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Sukcesy i niepowodzenia wyjaśniane są w Pani (Pana) przedsiębiorstwie zazwyczaj tak, aby nie trzeba było zmieniać dawnych przekonań. Toteż prawie nie ma tu uczenia się.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jak dotąd w Pani (Pana) przedsiębiorstwie nie rozważono jeszcze możliwości, aby podwładni mogli oceniać swoich przełożonych na piśmie.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ludzie myślący inaczej uważani są w Pani (Pana) przedsiębiorstwie za wichrzycieli i bywają odpowiednio do tego traktowani.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Nawet, jeśli w Pani (Pana) przedsiębiorstwie postępuje się zgodnie z metodą prób i błędów – nikt się do tego nie przyzna, później zaś przedstawia się jako strategię.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Zamiast dokonywania zmian na bieżąco, istnieje tu skłonność do rzadkich ale całociowych kuracji wstrząsowych.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Zmiany, jakie wprowadza się w Pani (Pana) przedsiębiorstwie, przedstawiane są zwykle jako uzasadnione naukowo, a nie jako tymczasowe i wymagające ewentualnych poprawek.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Może i wolno mieć zasadnicze wątpliwości co do słuszności jakiegoś sposobu postępowania w Pani (Pana) przedsiębiorstwie, ale z pewnością lepiej ich nie ujawniać	☐	☐	☐	☐	☐

D. W tej części prosimy Panią (Pana) o określenie pozycji Pani (Pana) przedsiębiorstwa w stosunku do przedstawionych wyżej przymiotników. Znowu mają Państwo 5 możliwości odpowiedzi. W jednej linii proszę postawić tylko jeden krzyżyk. Proszę stawiać krzyżyk spontanicznie i bez dłuższego namysłu.

1. bierna	☐	☐	☐	☐	☐	aktywna
2. jednostronna	☐	☐	☐	☐	☐	wielostronna
3. zimna	☐	☐	☐	☐	☐	ciepła
4. konserwatywna	☐	☐	☐	☐	☐	nowoczesna
5. skrupowana	☐	☐	☐	☐	☐	swobodna
6. smutna	☐	☐	☐	☐	☐	wesoła
7. nieruchawa	☐	☐	☐	☐	☐	elastyczna
8. sztywna	☐	☐	☐	☐	☐	plastyczna
9. sformalizowana	☐	☐	☐	☐	☐	niesformalizowana
10. zachowawcza	☐	☐	☐	☐	☐	twórcza
11. unikająca ryzyka	☐	☐	☐	☐	☐	zorientowana na wzrost
12. zamknięta przed światem	☐	☐	☐	☐	☐	otwarta na świat zewnętrzny
13. szara	☐	☐	☐	☐	☐	barwna

E. W tej części prosimy o odpowiedzi na pytania odnoszące się do klimatu organizacyjnego i kooperacji (współpracy) w Pani (Pana) przedsiębiorstwie.

	tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	nie
1. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie nie ma ludzi nie wiedzących, co właściwie mają robić. Każdy jest pewny tego jak ma myśleć i jak działać.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Nawet takie uzgodnienia, które zostały osiągnięte kosztem znacznego wysiłku często zaprzeczają malkontenci i zrzędy.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ledwo się tu do czegoś przywyknie, już jest to od nowa podawane w wątpliwość i dyskutowane. Nigdy nie ma spokoju pod tym względem.	☐	☐	☐	☐	☐
4. W Pani (Pana) przedsiębiorstwie każdy może pokazać swoje słabe strony nie obawiając się, że zostanie to wykorzystane przeciwko niemu.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Wielu ludzi traci tu pewność co do kierunku i celu nawet podstawowych działań.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Reprezentujący pracodawcę pracują tu ręka w rękę z reprezentantami pracowników. Niezbędne decyzje nie są blokowane przez czasochłonne klótnie.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Większość pracowników w Pani (Pana) przedsiębiorstwie jest skłonnych pracować więcej niż się od nich wymaga.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Wszyscy pracownicy Pani (Pana) przedsiębiorstwa raczej zgodnie ze sobą współpracują. Nie ma nieporozumień, które na serio zagrażałyby spójności.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Zwłaszcza w podstawowych kwestiach często niemożliwe jest dojście do porozumienia.	☐	☐	☐	☐	☐

F. W tej części prosimy o podanie niektórych danych o Pani (Pana) przedsiębiorstwie.

1. Ilu (w przybliżeniu) pracowników pracuje w Pani (Pana) przedsiębiorstwie? (proszę wpisać liczbę):.....
2. Jaki czynnik jest najważniejszy dla osiągania dobrych wyników przez Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Proszę przyporządkować liczby w porządku ważności (najważniejszy czynnik - 1, drugi co do ważności - 2, trzeci co do ważności - 3).

- Jakość wykonania (solidność, niezawodność, staranność)
- Produktowność (niskie koszty)
- Innowacyjność (kreatywność)

3. Czy Pani (Pana) przedsiębiorstwo jest pod względem poniższych czynników lepsze, takie samo czy gorsze niż typowe przedsiębiorstwo konkurencyjne (proszę postawić krzyżyk)? W przypadku gdyby nie był(a) Pan (Pani) pewny(a) odpowiedzi proszę postawić krzyżyk w rubryce „trudno powiedzieć”.

	trudno powiedzieć	lepsze	takie samo	gorsze
jakość wykonania (solidność, niezawodność, staranność)	☐	☐	☐	☐
produktowność (niskie koszty)	☐	☐	☐	☐
innowacyjność (kreatywność)	☐	☐	☐	☐
obroty z ostatnich trzech lat	☐	☐	☐	☐
zysk z ostatnich trzech lat	☐	☐	☐	☐

4. W swoim przedsiębiorstwie należy Pani (Pan) do:

- a) kierownictwa przedsiębiorstwa ☐,
- b) przedstawicielstwa załogi ☐. (proszę zakreślić właściwą odpowiedź)

6. Przy odpowiadaniu na pytania miałem(-am) na myśli:

- a) całe przedsiębiorstwo ☐
- b) określoną filię lub zakład przedsiębiorstwa ☐
- c) określoną funkcję:

badania i rozwój ☐ rachunkowość ☐ zbył (marketing) ☐ montaż ☐ inna: