

Sylvia Stańczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KULTUROWE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE BIZNESU

1. Wstęp

Kultura organizacyjna nabiera dużego znaczenia w obecnych warunkach funkcjonowania organizacji, kiedy to innowacje oznaczają wysiłek podjęty w celu dokonania zamierzonej zmiany organizacyjnej, stanowiącej drogę do osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. To właśnie „duch” organizacyjny, dominujący system norm i wartości jest siłą sprawczą innowacyjnych postaw i zachowań.

Podejmowanie kwestii kulturowych uwarunkowań innowacyjności jest tym bardziej istotne, że obecnie innowacja nie oznacza już tylko „twardych” nowości w sferze produktów, ale również postrzegana jest jako nowość w sferze społecznej organizacji i wiąże się z kształtowaniem odpowiedniego systemu wartości uznawanych i przestrzeganych przez pracowników [7, s. 238-239].

Analiza mnożących się publikacji teoriopoznawczych i podejmowanych dyskusji naukowych z zakresu innowacyjności przedsiębiorstw może wywoływać wrażenie trywialności stwierdzenia, iż innowacje są czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, choć jest to niezaprzeczalny fakt. Obecne czasy wymuszają jednak na przedsiębiorstwach koncentrację na zasobach niematerialnych i kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej akceptacji i inicjowaniu zmian, co oznacza celowy i świadomy proces kształtowania pożądanego systemu norm, wartości i zachowań organizacyjnych. Ukazanie kulturowej drogi do innowacyjności wiąże się z koniecznością intencjonalnego kształtowania systemu wartości i praktyk organizacyjnych tak, aby innowacja nie oznaczała jedynie

kreowania nowych, użytecznych z punktu widzenia organizacji, pomysłów, ale też implementacje tych pomysłów w celu osiągnięcia sukcesu. Pojawiają się więc dylematy, jak kształtować innowacyjną kulturę organizacyjną, jakie cechy i wymiary powinna posiadać taka kultura.

Celem artykułu jest odpowiedź na te pytania.

2. Wymiary i cechy innowacyjnej kultury organizacyjnej

Ogólny, retrospektywny obraz innowacyjnej kultury organizacyjnej można nakreślić poprzez analizę teoretycznych koncepcji typologii kultur. W tym miejscu zostaną po części zaprezentowane wyniki takiej analizy, co przybliży istotę podejmowanych w opracowaniu zagadnień.

W literaturze przedmiotu proponowane są typy kultur opisane jednym, dwoma lub większą liczbą wymiarów. Stosowanie jednowymiarowych modeli znacznie upraszcza, ogranicza i często sprowadza typologię tylko do dwóch skrajnych konfiguracji wartości organizacyjnych. Z kolei wielowymiarowe modele powodują zacieranie się granic i nakładanie się charakterystyk wielu poszczególnych typów kultur. Najbardziej popularne są modele dwuwymiarowe, wyróżniające cztery typy kultur. Wśród nich, ze względu na cele przyjęte w opracowaniu, na uwagę zasługuje koncepcja Neila Snydera, Thomasa J. Petersa oraz Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna.

Model Neila Snydera [8] jest jednym ze sposobów analizy zbieżności kultury organizacyjnej z możliwością jej zmieniania. W modelu tym wyróżniono cztery typy kultur organizacyjnych ze względu na dwa wymiary. Jednym z nich jest orientacja firmy – może ona być autonomicznie technologiczna lub społeczna. Drugim wymiarem jest dominujące nastawienie wartościujące, które może przyjąć postać nastawienia na osiąganie (system otwarty) lub nastawienia na wykonanie pod ścisłą kontrolą (system zamknięty). W tym modelu kultura organizacyjna nastawiona na innowacje jest właściwa organizacji zorientowanej społecznie, a jednocześnie nastawionej na osiąganie. Kultura organizacyjna jest w tym ujęciu kulturą twórczą, w której dominującą wartością jest przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka i inicjowanie zmian.

W podobnej konwencji utrzymuje się koncepcja typologii kultur Thomasa J. Petersa [5], który wyróżnia cztery typy kultur – według tego, jak wpływają na działalność innowacyjną, na działanie, na kontrolę i na harmonię w organizacji. Wymiarami warunkującymi występowanie określonej konfiguracji wartości sprzyjających wymienionym typom kultury jest ustalenie priorytetów pomiędzy zorientowaniem na pracownika lub na pracę oraz zorientowaniem działania na zewnątrz lub do wnętrza organizacji [10, s. 72-75]. Za warunek innowacyjnych postaw i zachowań autor uznaje nastawienie organizacji na ludzi oraz zorientowanie na zewnątrz. W tym ujęciu dominującymi w kulturze innowacyjnej wartościami są: kreatywność, wprowadzanie nowości, skłonność do podejmowania

ryzyka i pracy po godzinach czy też dominacja bezpośrednich i nieformalnych kontaktów.

Kim S. Cameron i Robert E. Quinn również podkreślają znaczenie dwóch wymiarów w klasyfikacji kultur organizacyjnych [1, s. 39-41]. Autorzy, tworząc mocno ugruntowany empirycznie, czteropolowy model wartości konkurujących (mierzniików efektywności), umieszczają na biegunach jednego wymiaru: elastyczność i dynamiczność *versus* kontrola i stabilność, a na biegunach drugiego wymiaru: zorientowanie na sprawy wewnętrzne *versus* zorientowanie na pozycję w otoczeniu. Postawy i zachowania innowacyjne są typowe w tym modelu dla tzw. kultury ad-hokracji¹, którą charakteryzuje elastyczność, dynamika oraz przedsiębiorczość i kreatywność w sytuacjach zdominowanych przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji [1, s. 47, 64].

Ta krótka analiza wybranych modeli skłania do wniosku, iż dla opisu i badań innowacyjności w aspekcie kulturowym, istotne znaczenie ma identyfikacja i diagnoza poziomu orientacji organizacji na pracowników, orientacji na rynek zewnętrzny, na sukces i na wyniki. Wymiary te nakreślają pewien ogólny zarys pożądanych wartości organizacyjnych z punktu widzenia innowacyjności i stanowią podstawę generowania szczegółowych cech innowacyjnej kultury organizacyjnej.

W aspekcie przedstawionych koncepcji wartościami sprzyjającymi innowacyjności przedsiębiorstwa są z pewnością twórczość i kreatywność, przedsiębiorczość, skłonność do podejmowania ryzyka i inicjowanie zmian. Niebezpieczne wydają się więc wszelkie koncepcje „organizacji przyszłości”, takie jak organizacja wiedzy, organizacja sieciowa czy organizacja ucząca się, bazujące na wymienionych atrybutach.

Szczegółowe cechy kultury innowacyjnej, nastawionej na ciągłą zmianę w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu (a nawet inicjującej zmianę), można rozważać przez pryzmat kilku obszarów. Są to [9, s. 260]:

1. Wysoka umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewnych – pracownik musi sam radzić sobie z niepewnością, opierając się na własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu.

2. Tworzenie dynamicznej sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, co oznacza dążenie do szybszej komunikacji i podejmowania decyzji, do przejścia z zarządzania przez kontrolowanie do zarządzania przez zaangażowanie (np. zarządzania kapitałem intelektualnym), zwiększenie elastyczności funkcjonowania organizacji.

3. Tworzenie odpowiedniego środowiska działania grup pracowniczych – zorientowanie na rezultaty, na proces, zorientowanie na klienta, dynamiczność i częsta komunikacja.

¹ Adhokracja – od *ad hoc*, sugerującego tutaj szybkość dopasowywania się do zmiennych warunków.

4. Postrzeganie informacji z otoczenia przez pryzmat szans, a nie zagrożeń.

5. Styl kierowania sprzyjający usamodzielnieniu pracowników, zwiększeniu ich praw do inicjatywy i samodzielnego podejmowania decyzji.

6. Kształcenie pracowników w kierunku zdolności korzystania z informacji, wyzwalania kreatywności i potrzeby zmian oraz budowania kompetencji współdziałania w grupie, zharmonizowanego z potrzebą osiągnięć i silnym poczuciem własnej wartości.

W obliczu turbulencji otoczenia przedstawione wartości warto uzupełnić umiejętnością wychwytywania słabych sygnałów z otoczenia. W niej upatruje się możliwość antycypowania przyszłości, a więc nie tylko możliwość podjęcia działań zapobiegawczych zanim wystąpią zjawiska negatywne, ale także możliwość rozpoznawania i wyłapywania okazji w otoczeniu. Z kolei szybkie wykorzystywanie okazji istotnie wpływa na poziom przedsiębiorczości, innowacyjności i elastyczności przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że warunki, w których przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom, wymuszają konieczność tworzenia programów ciągłych zmian organizacyjnych, a wręcz perspektywiczne inicjowanie zmian [4, s. 82-83].

Należy zaznaczyć, że przedstawione wymiary i cechy kulturowe, które sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstwa, wiążą się z koniecznością bardziej świadomego i racjonalnego podejścia menedżerów do zarządzania przez kulturę organizacyjną. Warto mieć również świadomość tego, iż „istota zarządzania polega bardziej na procesie organizacyjnego uczenia się i zmiany organizacyjnej niż na stosowaniu prostych zaleceń, co do jednego, idealnego profilu kultury organizacyjnej” [2, s. 121]. Oznacza to, że cechy kultury innowacyjnej powinny być postrzegane jako pewien model idealny i w każdej organizacji będą one z pewnością występowały w zróżnicowanym stopniu. Sam charakter kultury organizacyjnej upoważnia do sformułowania takiego wniosku, każda bowiem organizacja ma odmienny, charakterystyczny tylko dla siebie system wartości.

Ponadto celowe kształtowanie kultury organizacyjnej w kierunku innowacyjności wymaga akceptacji tworzenia wzorców kulturowych o charakterze doraźnym, do rozwiązywania konkretnych problemów w określonym kontekście uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podczas gdy kilka lat temu badacze zastanawiali się nad możliwością homogenizacji kultur organizacyjnych, tak obecnie, w obliczu otwierania się jednych krajów na drugie, ujednolicanie wartości kulturowych nie wydaje się wskazane, a nawet pożądana jest akceptacja występowania subkultur, które z konieczności kształtują odrębne wzory kulturowe adekwatne do miejsca, roli i warunków realizacji zadań.

W przedstawionych koncepcjach można dostrzec pewną preferencję klarownych i jednolitych typów kultur organizacyjnych, które w rzeczywistości raczej nie występują. Rzadko zdarza się sytuacja, że w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z czystym typem kultury, czyli koncentrowaniem się na jednym systemie wartości czy praktyk. Wskazane cechy i wymiary kulturowe stanowią jednak pewien dro-

gowskaz, który każde przedsiębiorstwo może, a nawet powinno, inaczej interpretować (co wynika z indeterministycznego i unikatowego charakteru kultury organizacyjnej). Drogowskaz ten pokazuje tylko drogę do innowacyjności, co nie oznacza, że przedsiębiorstwa mogą i pójść w jednym, wyznaczonym kierunku i osiągnąć ten sam cel, którym jest innowacyjność.

Przedstawione wymiary i cechy kultury organizacyjnej stanowią cenną wiedzę, nadającą kierunek zmian kulturowych w każdej innowacyjnej organizacji. Warto poruszyć aspekt kulturowego kroczenia po drodze do innowacyjności.

3. Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej

Kształtowanie kultury organizacyjnej wiąże się z problemem właściwego doboru narzędzi kierowania. Nie wystarczy bowiem zmienić stare symbole czy inne widoczne przejawy kultury i narzucić nowe. O trwałości dokonanej zmiany przesądza możliwość ingerowania w głębsze warstwy kultury organizacyjnej. Kształtowanie kultury organizacyjnej nie przyniesie oczekiwanych korzyści, dopóki nie będzie powszechnego zrozumienia i akceptacji nowego systemu norm, wartości i wzorów zachowań, popartych wiarygodnością kierownictwa. Wymaga to stosunkowo długiego czasu oraz konsekwentnego ich promowania i przestrzegania ze strony menedżera, który może i powinien aktywnie wpływać na kształt kultury poprzez szereg działań. Od kompetencji kadry menedżerskiej, sposobu postrzegania strategii i celów organizacji oraz stosowanych technik zarządzania zależy, czy kreowana kultura będzie proinnowacyjna.

W literaturze przedmiotu dość często wymieniane są działania, poprzez które kadra kierownicza może aktywnie wpływać na kształt kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność. W tym zakresie jest wskazywana głównie konieczność harmonijnego połączenia działań w następujących obszarach [6, s. 280-283]:

- 1) jasna misja i wspólna wizja przyszłej organizacji,
- 2) kierownik w roli bohatera organizacyjnego,
- 3) zaangażowanie w proces zmian,
- 4) odpowiedni system komunikacji między uczestnikami procesu innowacyjnego,
- 5) uzasadnienie, zrozumienie i akceptacja zmian kulturowych,
- 6) wsparcie personelu odpowiednią strategią zarządzania kadrami.

Warto przyrzeć się również wynikom badań *stricte* w zakresie rozwijania i utrzymywania innowacyjnej kultury organizacyjnej. Realizacja takiego projektu badawczego miała miejsce w 2003 roku, a jego wyniki pozwoliły wyszczególnić działania, które prowadzą do rozwoju innowacyjnej kultury organizacyjnej. Podstawowe obszary tych działań to²:

² Badania w ramach projektu: *Developing and Innovation Culture*. Wykonawca: Institute of Work Psychology (IWP) and ESRC Centre for Organisation and Innovation (COI), University of Sheffield. Źródło: www.dti.gov.uk/iese/innovationcult.pdf. Szerzej na ten temat pisze S. Pierzchawka [6, s. 277-283].

- 1) selekcja innowacyjnych pracowników,
- 2) trening kreatywności i innowacji,
- 3) rozwijanie uczącej się kultury organizacyjnej,
- 4) empowerment (uprawomocnienie pracowników, zwiększanie inicjatyw),
- 5) uwzględnianie pomysłów pracowników w planach innowacyjnych,
- 6) wspieranie innowacyjnych działań pracowników przez kierowników,
- 7) kreatywność jako wymóg i norma pracy,
- 8) partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji,
- 9) odpowiedni system nagród wspierający działania innowacyjne,
- 10) zezwalanie na podejmowanie ryzyka,
- 11) inwestowanie w badania i rozwój,
- 12) benchmarking.

Zaprezentowane teoretyczne i praktyczne działania pożądane w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej nakreślają kierunek postępowania menedżerów dostrzegających istotę wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie.

4. Podsumowanie

Kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej można uznać za podstawowy warunek skutecznej działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie. Tworzeniu, utrzymywaniu i rozwojowi innowacyjnych postaw sprzyja niewątpliwie identyfikacja tych wymiarów i cech kultury organizacyjnej, które tworzą klimat sprzyjający działaniom w kierunku innowacyjności.

Z rozważań zawartych w niniejszym artykule wynika, iż kultura organizacyjna stymuluje działalność innowacyjną w dynamicznych organizacjach zorientowanych społecznie, zorientowanych na zewnątrz, na wyniki, na proces, na klienta i częstą komunikację. Innowacyjna kultura organizacyjna to taka, której głównymi wartościami są akceptacja niepewnych warunków działania, kooperacja, kreatywność, samodzielność oraz potrzeba osiągnięć i poczucie własnej wartości. Identyfikacja, diagnoza i analiza wskazanych wymiarów i cech innowacyjnej kultury organizacyjnej stanowi podstawowy warunek właściwego jej kształtowania. Istotną rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza, do której należy opracowanie polityki i strategii działania oraz procedur zarządzania. Kultura organizacyjna staje się narzędziem w ręku kadry menedżerskiej, dzięki któremu ma ona możliwość oddziaływania na pracowników w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. Ponadto działania i wypowiedzi menedżerów kształtują obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości.

Podejmowane w artykule zagadnienia mają duże znaczenie w turbulentnie zmieniającym się świecie biznesu, w którym o przewadze konkurencyjnej decyduje skuteczność podejmowanych działań innowacyjnych.

Literatura

- [1] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [2] Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Subkultury organizacyjne a innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem (w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym)*, Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
- [3] Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998.
- [4] Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- [5] Peters T.J., *Management Decision*, „Business Policy in Action” 1993, vol. 31, nr 6.
- [6] Pierzchawka S., *Kultura elastycznej organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- [7] Pierzchawka S., Sus-Januchowska A., *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE, Kraków 2005.
- [8] Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Snyder N.H., *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison-Wesley Pub. Co. 1990.
- [9] Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [10] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

CULTURAL WAY TO INNOVATION IN A CONTEMPORARY BUSINESS WORLD

Summary

The purpose of this paper is to answer the questions: how create an innovative organizational culture and what attributes are typical for that culture as a condition of companies innovation in a contemporary business world.

Showed issues, considerations and conclusions in this paper, are made in support of literature studies results of an empirical researches and author's own experience.