

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KULTURA ORGANIZACYJNA W SIECIACH INNOWACJI*

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna od kilku dekad wzbudza zainteresowanie badawcze w naukach o zarządzaniu¹. Na gruncie zarządzania strategicznego rozważania nad kulturą organizacyjną są prowadzone zwłaszcza w kontekście jej znaczenia dla utrzymywania oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej, przyjmując przy tym przede wszystkim perspektywę podejścia zasobowego² lub kompetencji dynamicznych³. Jednym ze stosunkowo nowych kierunków dociekań lokujących się w granicach zarządzania strategicznego są uwarunkowania kulturowe procesów współdziałania międzyorganizacyjnego, w tym współdziałania w sieciach międzyorganizacyjnych.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest przybliżenie kwestii znaczenia kultury organizacyjnej dla sprawności funkcjonowania szczególnego typu sieci międzyorganizacyjnych, tj. sieci innowacji. Ponadto, celem publikacji jest prezentacja wyników badań służących rozpoznaniu własności oraz modeli kultur organizacyjnych przyjmowanych przez członków sieci innowacji funkcjonujących w ramach polskiego sektora lotniczego.

1. Kultura organizacyjna a kultura sieciowa

W literaturze przedmiotu nie ma spójności odnośnie do definicji, typologii, czy dekompozycji pojęcia „kultura organizacyjna”. Co więcej, w wielu pracach

* Wyniki zaprezentowanych badań stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Bliskość organizacyjna w sieciach innowacji”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00372.

¹ Ł. Sułkowski: Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 10.

² C.M. Fiol: Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. „Journal of Management” 1991, Vol. 17(1).

³ M.M. Crossan, M. Apaydin: A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. „Journal of Management Studies” 2010, Vol. 47(6).

naukowych podkreśla się wysoki poziom pluralizmu w zakresie opisywanych, rozważanych oraz badanych modeli kultur organizacyjnych⁴. Wobec braku spójności koncepcyjnych wśród badaczy kultur organizacyjnych warto nakreślić przyjęte tutaj ujęcie pojęcia kultury organizacyjnej. Zakłada się więc, że kultura organizacyjna stanowi wytwór oddziaływań wewnętrznych (historia i tradycja organizacji, walory byłych i obecnych kierowników⁵, postrzeganie świata, postawy poznawcze oraz wierzenia i normy pracowników⁶) oraz zewnętrznych (uwarunkowania polityczne, kulturowe, środowisko, przemysł, dostępne technologie, sektor/przemysł działalności⁷). Kultura organizacyjna jest kategorią złożoną i wieloaspektową, a wskazane wyżej elementy łącznie wykształcają system kulturowy organizacji, który umożliwia określoną interpretację rzeczywistości i de facto nadaje kształt organizacji⁸.

Współcześnie do grona aktualnych i pożądaných obszarów eksploracji naukowej są zaliczane przede wszystkim procesy współdziałania zachodzące w przestrzeniach międzyorganizacyjnych, zwłaszcza odbywające się w granicach sieci międzyorganizacyjnych⁹. Jednocześnie problematyka kultury organizacyjnej nie stanowi novum dla badaczy z zakresu zarządzania, ale w odniesieniu do uwarunkowań kulturowych sieci międzyorganizacyjnych występuje swoisty niedorozwój koncepcyjny, a istniejący dorobek empiryczny można określić jako minimalny i deficytowy¹⁰. Warto zauważyć, iż w dużej mierze dotychczasowy dorobek literaturowy sprowadza się do prac jedynie koncepcyjnych, charakteryzujących co najwyżej pojęcie kultury sieciowej, czy kultury sieci międzyorganizacyjnej. W literaturze przyjmuje się, że kultura sieci (sieciowa) to kultura otwarta i spontaniczna; promująca uczenie się oraz popierająca innowacyjność i kreatywność; o wysokiej tolerancji niepewności, zbudowana na zaufaniu, ale jednocześnie kultywująca „odmienne zdania” oraz uznająca możliwość konfliktu interesów poszczególnych aktorów¹¹. Biorąc pod uwagę eksponowane w literaturze własności kultury sieci, można stwierdzić, że aspekty kul-

⁴ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 9.

⁵ W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 271.

⁶ J.C. Naranjo-Valencia, R. Sanz-Valle, D. Jiménez-Jimenez: Organizational culture as determinant of product innovation. „European Journal of Innovation Management” 2010, Vol. 13(4).

⁷ W. Kieżun: Op. cit.; E. Ozeren, O.N.T. Ozmen, A. Appolloni: The relationship between cultural tightness–looseness and organizational innovativeness: a comparative research into the turkish and italian marble industries. „Transition Studies Review” 2013, Vol. 19.

⁸ Ibid., s. 271-272.

⁹ Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 317; W. Czakon: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 12-13.

¹⁰ Z. Xiao, A.S. Tsui: When brokers may not work: the cultural contingency of social capital in chinese high-tech firms, „Administrative Science Quarterly” 2007, Vol. 52, s. 3-4.

¹¹ Sieci międzyorganizacyjne. Op. cit., s. 75-77.

turowe będą nad wyraz istotne w przypadku specyficznego typu sieci międzyorganizacyjnych, tj. sieci innowacji. W ujęciu teleologicznym to właśnie kultura organizacyjna sieci innowacji powinna bowiem wspierać innowacyjność, której osiągnięcie i stymulowanie stanowi nadrzędny cel funkcjonowania oraz wyróżnik tego typu sieci¹².

2. Sprawność sieci innowacji a kultura organizacyjna

Na gruncie prakseologii sprawność działania w ujęciu uniwersalnym obejmuje skuteczność, efektywność i ekonomiczność¹³. Wobec tego poziom sprawności sieci innowacji zależy od stopnia realizacji celów dedykowanych innowacyjności, ale także korzyści oraz kosztów związanych z ich osiągnięciem¹⁴, determinujących poziom efektywności współdziałania sieciowego¹⁵. Przyjmując zatem perspektywę strukturalną, skuteczność sieci innowacji jest determinowana łącznie: innowacyjnością jej członków oraz efektywnością i ekonomicznością więzi międzyorganizacyjnych¹⁶.

Rozważając problematykę sprawności sieci innowacji w kontekście uwarunkowań kulturowych, okazuje się, że nie pozostają one bez znaczenia zarówno dla skuteczności, jak i efektywności sieci współdziałania. Po pierwsze, jak stwierdzono na podstawie badań, możliwe jest wskazanie konkretnych typów, modeli, czy własności kultur organizacyjnych stymulujących innowacyjność organizacyjną – znaczenie dla skuteczności sieci innowacji. Po drugie, istniejący dorobek empiryczny dowodzi znaczenia specyficznych kultur organizacyjnych dla efektywności procesów współdziałania międzyorganizacyjnego – znaczenie dla efektywności sieci innowacji.

Uszczegóławiając powyższe rozważania, w pierwszej kolejności warto odnieść się do stymulującego wpływu kultury organizacyjnej na skuteczność. Przyjmuje się, że innowacyjność sieci innowacji jest determinowana – w ujęciu podmiotowym – poziomem innowacyjności poszczególnych jej członków¹⁷. W świetle istniejącego dorobku badawczego można stwierdzić, że kultura organizacyjna wykazuje silne powiązanie z poziomem innowacyjności nie tylko produktowej¹⁸, ale także sze-

¹² W. Czakon: Op. cit., s. 49-52.

¹³ J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1981, s. 226-233.

¹⁴ P. Klimas: Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci. „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 151.

¹⁵ W. Czakon: Op. cit., s. 57-58.

¹⁶ W ujęciu strukturalnym skuteczność sieci innowacji jest uwarunkowana własnościami tworzących ją węzłów, natomiast efektywność sieci innowacji specyfiką tych więzi.

¹⁷ P. Klimas: Relacje..., op. cit., s. 151.

¹⁸ J.C. Naranjo-Valencia i in.: Op. cit.

rzej rozpatrywanej innowacyjności organizacyjnej¹⁹. Opierając się na wynikach badań przeprowadzonych wśród ponad 250 polskich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że kultura organizacyjna wspierająca innowacyjność jest kształtowana takimi czynnikami, jak: zespołowość, motywowanie do innowacyjności, wspieranie innowacyjności przez menedżera, organizacja pracy sprzyjająca innowacyjności, nacisk na orientację na klienta, dostęp do wiedzy, istnienie klimatu dla innowacyjności, przyzwolenie na ponoszenie ryzyka oraz nacisk na myślenie długofalowe (strategiczne)²⁰. Przyjmuje się, iż organizacje cechujące się powyższymi własnościami charakteryzuje proinnowacyjna kultura organizacyjna, określana przez niektórych autorów mianem kultury przedsiębiorczości²¹. W nieco innym ujęciu kultura innowacyjna cechuje organizacje realizujące strategie: dyferencjacji, wzrostu, połączeń, czy geocentryczną²². Przegląd literatury pozwala wyłonić różne (w zależności od autora danej koncepcji) typy kultur organizacyjnych, sprzyjające innowacyjności organizacyjnej. Przykładowo, w przypadku polskiego sektora lotniczego wszystkie wymiary kultury organizacyjnej rozpatrywanej przez pryzmat modelu wartości konkurencyjnych Camerona i Quinna²³ są powiązane z poziomem innowacyjności organizacyjnej²⁴. Przy czym, z punktu widzenia siły dodatniego powiązania najbardziej współzależna z innowacyjnością jest elastyczność, następnie stabilność i koncentracja zewnętrzna (korelacje statystycznie istotne). Jednocześnie modele kultury klanu i rynku są dodatnio, umiarkowanie silnie związane z poziomem innowacyjności członków sieci innowacji.

Rola kultury organizacyjnej odgrywana na rzecz sprawności sieci innowacji nie sprowadza się tylko i wyłącznie do oddziaływania na skuteczność sieci innowacji, ale jest także związana z jej znaczeniem dla inicjowania oraz dynamiki więzi współdziałania sieciowego (efektywność i ekonomiczność sieci innowacji).

¹⁹ D. Gebert, S. Boerner, R. Lanwehr: The risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. „Creativity and Innovation Management” 2003, Vol.12(1); X. Wang, J.Z. Li: Innovation network in harvest. „Proceedings of the First International Conference on Technology Innovation. „Risk Management and Supply Chain Management” 2007, Vol. 1-2; A.M. Kamaruddeen, N.A. Yusof, I. Said: A proposed framework for measuring firm innovativeness in the housing industry. „International Journal of Organizational Innovation” 2009, Vol.2(2); E. Ozeren i in.: Op. cit.

²⁰ D. Lewicka: Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną. „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 3(152), s. 18.

²¹ D.R. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon: A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. „Journal of Management” 2003, Vol. 29(6).

²² A. Lipka: Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego. „Przegląd Organizacji” 2004, nr 5, s. 26-28.

²³ K.S. Cameron, R.E. Quinn: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

²⁴ P. Klimas: Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności. W: Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach. Red. A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.

Literatura podkreśla jednoznacznie, iż efektywna współpraca międzyorganizacyjna oraz długofalowe utrzymywanie relacji współdziałania wymaga odpowiednich warunkowań kulturowych. Sprzyjające efektywności współdziałania aspekty kulturowe sprowadzają się do względnego podobieństwa wartości, norm, artefaktów oraz akceptowanych zachowań współdziałających organizacji²⁵. Badania prowadzone w kontekście współpracy wewnątrzorganizacyjnej dowodzą, że aspekty kulturowe mają znaczenie dla efektywności współpracy poprzez ich wpływ na strukturę więzi, wielkość potencjału poznawczego transferowanego w toku współdziałania²⁶ oraz wielkość i gęstość sieci społecznych tworzących się wokół relacji współpracy²⁷. Jednocześnie w odniesieniu do współpracy międzyorganizacyjnej zidentyfikowano dodatkowo powiązanie stabilności i elastyczności ze współdziałaniem członków sieci innowacji. Modelami, które najsilniej, dodatnio korelują z intensywną i efektywną współpracą międzyorganizacyjną okazują się natomiast być kultura rynku i klanu²⁸. Warto zauważyć, iż wyniki badań prowadzonych w odniesieniu do współpracy międzyorganizacyjnej potwierdzają rezultaty badań dotyczących znaczenia kultury organizacyjnej dla współdziałania wewnątrzorganizacyjnego²⁹.

Podsumowując, przyjmując perspektywę sprawności sieci innowacji kultura organizacyjna wydaje się stanowić istotny czynnik jej kształtowania. Wyniki dotychczasowych badań pozwalają stwierdzić, że optymalizacja sprawności sieci innowacji uprzywilejowuje takie wymiary kultury organizacyjnej, jak elastyczność i koncentracja zewnętrzna oraz modele kultury rynku oraz kultury klanu. Biorąc powyższe pod uwagę, pojawia się pytanie, czy wymiary i modele kultury organizacyjnej najsilniej powiązane ze sprawnością sieci innowacji są przyjmowane w sieciach innowacji. Warto też zastanowić się, czy owe wymiary i modele dominują w kulturach organizacyjnych członków sieci innowacji?

²⁵ R.M. Kanter: Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal. „Harvard Business Review” 1994, Vol. 72; R. Rijamampianina, T. Carmichael: A framework for effective cross-cultural co-opetition between organisations. „Problems and Perspectives in Management” 2005, Vol. 4; K.S. Chin, B.L. Chan, P.K. Lam: Identifying and prioritizing critical success factors for co-opetition strategy. „Industrial Management & Data Systems” 2008, Vol. 108(4).

²⁶ S.B. Srivastava, M.R. Banaji: Culture, cognition, and collaborative networks in organizations. „American Sociological Review” 2011, Vol. 76(2).

²⁷ E. Eckenhofer, M. Ershova: Organizational culture as the driver of dense intra-organizational networks. „Journal of Competitiveness” 2011, Vol. 2.

²⁸ P. Klimas: *Kultura...*, op. cit.

²⁹ E. Eckenhofer, M. Ershova: Op. cit.

3. Metodyka badań

Celem badania była diagnoza wymiarów oraz identyfikacja modeli kultur organizacyjnych³⁰ w lotniczych sieciach innowacji. Uzasadnieniem postawionych celów są zidentyfikowane w przedmiotowym obszarze wiedzy luki badawcze:

Po pierwsze, deficyt badań nad kulturą organizacyjną sieci współdziałania³¹. Istniejący dorobek empiryczny z zakresu badań kultury organizacyjnej prowadzonych z perspektywy sieci współdziałania jest dość skromny. Dotychczasowe badania były głównie prowadzone w nurcie strukturalnych uwarunkowań sieci (np. zakorzenienie, luki strukturalne³²) bądź miały szerszy zakres, ale wykorzystywały wczesne koncepcje kultury organizacyjnej (np. propozycje Hofstede i in. (1990), O'Reilly i in. (1991), czy też Christensena i Gordona (1999)³³). Jednocześnie literatura podkreśla, że problematyka kultury organizacyjnej powinna być postrzegana jako nad wyraz istotna dla funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych³⁴, zwłaszcza sieci innowacji, w których kultura organizacyjna pełni rolę czynnika sukcesu³⁵.

Po drugie, deficyt badań w sektorze lotniczym. Dotychczasowy dorobek badawczy z zakresu uwarunkowań kulturowych wskazuje, że kultura sieci międzyorganizacyjnych oraz funkcjonujące w ich ramach organizacje są zależne nie tylko od mechanizmów koordynacji sieci, ale także specyfiki sektora, w którym sieć funkcjonuje³⁶. Innymi słowy transferowanie wyników badań nad kulturą organizacyjną podmiotów danego sektora na grunt podmiotów innych sektorów gospodarki nie jest uzasadnione³⁷. W odniesieniu do sektora lotniczego istniejący dorobek badawczy ogranicza się jedynie do identyfikacji znaczenia kultury organizacyjnej dla innowacyjności oraz współdziałania sieciowego³⁸. Należy podkreślić, iż – wobec wiedzy autorki – nie prowadzono dotychczas badań nad dominującymi wymiarami oraz modelami kultur organizacyjnych sieci innowacji sektora lotniczego. Biorąc dodatkowo pod uwagę ograniczoną

³⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn: Op. cit.

³¹ Z. Xiao, A.S. Tsui: When brokers may not work: the cultural contingency of social capital in chinese high-tech firms. „Administrative Science Quarterly” 2007, Vol. 52.

³² N.G. Noorderhaven, C.I. Koen, S. Beugelsdijk: Organizational culture and network embeddedness. „Discussion Paper” 2002, Vol. 91.

³³ Ibid.

³⁴ Sieci międzyorganizacyjne. Op. cit., s. 77.

³⁵ X. Wang, J.Z. Li: Op. cit.

³⁶ W. Kieżun: Op. cit., s. 271; L. Pittaway, M. Robertson, K. Munir, D. Denyer: Networking and innovation: a systematic review of the evidence. „International Journal of Management Reviews” 2004, Vol. 5.

³⁷ E. Ozeren i in.: Op. cit.

³⁸ P. Klimas: Kultura..., op. cit.

możliwość transpozycji wyników badań z innych sektorów, podjęcie wysiłków badawczych wydaje się uzasadnione.

Podmiotem badania były trzy klastry polskiego sektora lotniczego, funkcjonujące jako sieci innowacji: Dolina Lotnicza (DL), Wielkopolski Klaster Lotniczy (WKL) oraz Federacja Firm Lotniczych Bielsko (FFLB). Zgodę na udział w badaniu uzyskano od 83 spośród 134 członków badanych sieci. Badanie przeprowadzono w okresie wrzesień 2012 – grudzień 2013. Zasięg przestrzenny badania objął region Polski Południowo-Wschodniej. Dane były gromadzone ze źródeł pierwotnych (właściciele lub reprezentanci naczelnego kierownictwa) z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza badawczego³⁹, opartego na 7-stopniowej skali Likerta. Materiał empiryczny zgromadzono wykorzystując ankietowanie bezpośrednie, telefoniczne oraz elektroniczne, a następnie poddano analizie ilościowej z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz miar rozkładu.

4. Kultury organizacyjne sieci innowacji – wyniki badań polskiego sektora lotniczego

Uwzględniając zidentyfikowane w literaturze luki poznawcze, za przedmiot zrealizowanych badań przyjęto identyfikację (1) dominujących własności oraz (2) modeli kultur organizacyjnych podmiotów funkcjonujących w lotniczych sieciach innowacji.

Dominujące atrybuty kultury organizacyjnej w sieciach innowacji

Uzyskane wyniki wskazują, że członków badanych sieci w największym stopniu charakteryzuje elastyczność oraz silna zewnętrzna orientacja strategiczna – tab. 1.

Tabela 1

Cechy własne kultury organizacyjnej w lotniczych sieciach innowacji

Średni poziom własności kulturowej (skala 1-7)				
Zmienne	Sektor lotniczy	DL	WKL	FFLB
Elastyczność	5,2135	5,3137	5,0278	4,9750
Stabilność	5,0562	5,5294	4,1667	4,6500
Koncentracja zewnętrzna	4,3371	4,2549	4,5556	4,3000
Koncentracja wewnętrzna	3,3230	3,4412	3,2500	3,1625
* Łącznie w badaniu udział wzięły 83 organizacje sektora lotniczego uczestniczące w co najmniej jednej z powyższych SI (2 podmioty uczestniczą w DL oraz WKL; 4 podmioty uczestniczą w DL oraz FFLB)				

³⁹ Cronbach's alpha 0,684 – kwestionariusz spełnia wymogi rzetelności sformułowane przez Cronbacha i Shavelsona. L.J. Cronbach, R.J. Shavelson: My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. „Educational and Psychological Measurement” 2004, Vol. 64(3).

Elastyczność czy stabilność?

W badanych sieciach innowacji dominuje elastyczność organizacyjna rozumiana jako zdolność szybkiej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Spośród trzech rozpatrywanych sieci wyjątkiem jest Dolina Lotnicza, w przypadku której poziom stabilności przewyższa poziom elastyczności. Uzasadnieniem dominacji stabilności nad elastycznością w jej przypadku może być fakt, iż jako jedyna funkcjonuje jako silnie zintegrowany i skoordynowany łańcuch dostaw. Należy dodać, iż pomimo dużego znaczenia stabilności w DL, istotną rolę dla jej członków odgrywa także elastyczność, której poziom przekracza poziomy obserwowane w WKL, FFLB oraz wśród wszystkich badanych organizacji rozpatrywanych ogółem. Można zatem przyjąć, że DL posiada zdolność umiejętnego równoważenia wysokiej elastyczności i stabilności. Warto dodać, iż z badań jakościowych prowadzonych w tejże sieci wynika, że w zależności od obszaru działalności (składowe łańcucha tworzenia wartości) inny aspekt – elastyczność bądź stabilność – ma większe znaczenie⁴⁰. W świetle wyników przeprowadzonych badań zidentyfikowana w Dolinie Lotniczej umiejętność jednoczesnego utrzymywania elastyczności i stabilności może stanowić czynnik jej przewagi rynkowej⁴¹. Biorąc pod uwagę, że sieć ta jest najlepiej funkcjonującą, największą, najbardziej znaczącą i renomowaną siecią sektora lotniczego, warto rozważyć, czy właśnie owa umiejętność nie jest wyróżnikiem stanowiącym źródło przewagi nad pozostałymi sieciami.

Koncentracja wewnętrzna czy zewnętrzna?

Członków wszystkich badanych sieci cechuje koncentracja uwagi strategicznej poza granicami organizacji. Wskazuje to na duże znaczenie inicjowania i utrzymywania więzi międzyorganizacyjnych oraz współdziałania sieciowego w długookresowej działalności członków sieci. Spośród rozpatrywanych sieci najwyższy poziom koncentracji zewnętrznej charakteryzuje WKL, który – co warto podkreślić – jest najbardziej zróżnicowaną siecią innowacji sektora lotniczego z punktu widzenia domeny działalności członków (najwyższy poziom heterogeniczności sektorowej i profilowej).

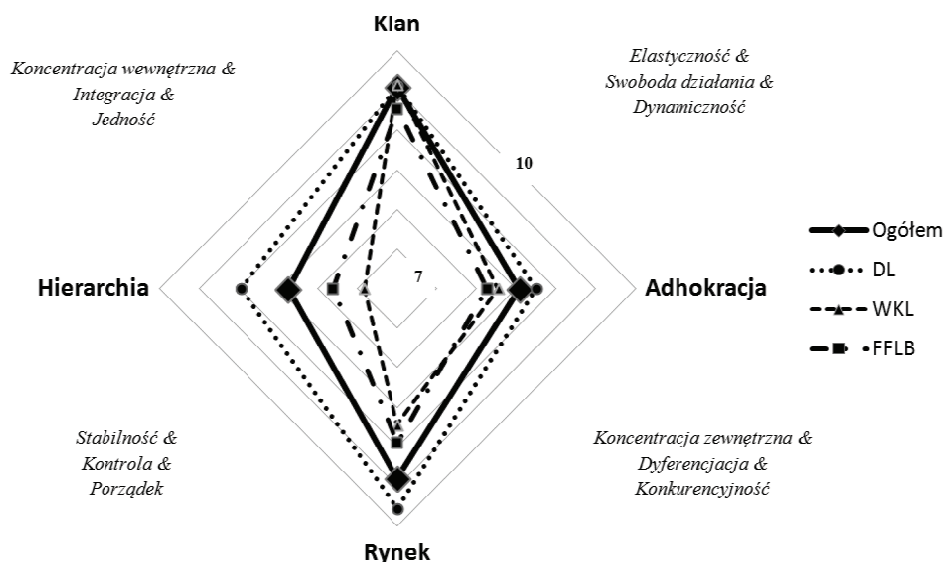
Dominujące modele kultury organizacyjnej w sieciach innowacji

Krzyżując dychotomie czterech wartości konkurujących, wyłoniono natężenie czterech typów kultur organizacyjnych – rys. 1. Efektem dominacji takich

⁴⁰ Przykładowo kluczowa rola stabilności dla zarządzania produkcją, czy dominująca rola elastyczności dla działalności B+R.

⁴¹ B.T. Gregory, S.G. Harris, A.A. Armenakis, Ch.L. Shook: Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. „Journal of Business Research” 2009, Vol. 62.

cech kulturowych, jak elastyczność oraz koncentracja zewnętrzna jest dominacją modelu kultury klanu w przypadku dwóch spośród trzech rozpatrywanych sieci innowacji (tab. 2).



Rys. 1. Typy kultur w organizacjach sektora lotniczego

Tabela 2

Modele kultury organizacyjnej w lotniczych sieciach innowacji

Średni poziom dla poszczególnych typów kultur (skala 1-14)				
Zmienne	Sektor lotniczy	DL	WKL	FFLB
Klan	9,5506	9,5686	9,5833	9,2750
Rynek	9,3933	9,7843	8,7222	8,9500
Hierarchia	8,3792	8,9706	7,4167	7,8125
Adhokracja	8,5365	8,7549	8,2778	8,1375
N	83	51	18	20

* Łącznie w badaniu udział wzięły 83 organizacje sektora lotniczego uczestniczące w co najmniej jednej z powyższych SI (2 podmioty uczestniczą w DL oraz WKL; 4 podmioty uczestniczą w DL oraz FFLB)

Dominujący model kultury organizacyjnej

Uzyskane wyniki wskazują, że pomimo faktu, iż sektor lotniczy funkcjonuje w warunkach silnego skrepowania znaczną ilością norm, przepisów, standardów i procedur, to większość wchodzących w jego skład organizacji reprezentuje model kultury klanu – kultura dominująca wśród członków dwóch spośród trzech badanych sieci oraz wśród wszystkich badanych podmiotów ujmowanych łącznie. Uzyskane wyniki należy interpretować pozytywnie, gdyż model kultury

klanu jest określany jako intensyfikujący współpracę oraz stymulujący innowacyjność⁴², czyli zmienne kluczowe sprawności sieci innowacji. W badanych organizacjach kładzie się głównie nacisk na elastyczność i swobodę działania, orientację na integrację, nastawienie kolektywistyczne, partycypację pracowników oraz kompromisowe podejście do rozwiązywania konfliktów⁴³. Większość podmiotów lotniczych może być określona mianem przyjaznych pracownikom organizacji, stanowiących swoisty odpowiednik rodziny, w której znaczenie mają lojalność, tradycje, zaangażowanie, spójność oraz relacje interpersonalne, a przełożeni są postrzegani jako mentorzy⁴⁴ cechujący się przedsiębiorczością, postawami idealistycznymi, skłonnością do podejmowania ryzyka oraz umiejętnością pozyskiwania wsparcia poza granicami organizacji⁴⁵. Z punktu widzenia uwarunkowań kulturowych członkowie badanej sieci funkcjonują zatem przede wszystkim jako organizacje modelu Z Ouchi'ego⁴⁶. W przypadku badanego sektora dominacja kultury klanu nie powinna stanowić zaskoczenia. Sektor lotniczy jako sektor wysokiej technologii (OECD) oraz intensywnej wiedzy (Eurostat) powinien składać się przede wszystkim z organizacji kreatywnych, elastycznych, zdolnych do pozyskiwania bądź uzyskiwania dostępu do zasobów otoczenia. Warto dodać, że uzyskane wyniki pozostają w zgodzie z rezultatami wcześniejszych badań prowadzonych w innym sektorze high-tech. Rezultaty badań sektora farmaceutycznego także wskazują, iż podmioty sektorów wysokiej technologii przyjmują kultury zgodne z założeniami koncepcji otwartych innowacji, kładąc nacisk na otwartość, orientację zewnętrzną oraz elastyczność i dynamikę działania⁴⁷.

Z drugiej strony, wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że specyfika badanych organizacji wykazuje najmniejszą zgodność z kulturą hierarchii zakładającą orientację wewnętrzną, wysoki stopień sformalizowania oraz podporządkowanie działalności rozbudowanym systemom norm, procedur oraz kontroli. Biorąc pod uwagę nadrzędny cel tworzenia sieci innowacji, najmniejsza popularność kultury hierarchii nie powinna dziwić. Uzyskany wynik należy odczytać pozytywnie, gdyż wcześniejsze badania prowadzone wśród hiszpańskich przed-

⁴² E. Eckenhofer, M. Ershova: Op. cit. Należy dodać, iż prowadzone z wykorzystaniem porównawczego stadium przypadku badania stawiały sobie za przedmiot procesy współpracy wewnątrzorganizacyjnej.

⁴³ B.T. Gregory i in.: Op. cit.

⁴⁴ A.M. Kamaruddeen i in.: Op. cit., s. 116.

⁴⁵ D.R. Denison, G.M. Spreitzer: Organizational culture and organizational development: a competing values approach. „Research in Organizational Change and Development” 1991, Vol. 5, s. 5.

⁴⁶ D. Waters: Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków. Wydawnictwo WNT, Warszawa 1995, s. 97-99.

⁴⁷ D.J. Bower: New product development in the pharmaceutical industry: pooling network resources. „Journal of Product Innovation Management” 1993, Vol. 10, s. 367.

siębiorstw wskazują, że kultura hierarchiczna istotnie hamuje procesy tworzenia oraz wdrażania innowacji produktowych⁴⁸, a tym samym ogranicza innowacyjność organizacyjną.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazują, że w badanych sieciach innowacji w wymiarze strukturalnym częściej dominuje elastyczność organizacyjna (2 z 3 badanych sieci), natomiast w wymiarze orientacji strategicznej dominuje koncentracja zewnętrzna (3 z 3 badanych sieci). Przyjmując perspektywę dominującego modelu kultury organizacyjnej, można stwierdzić, że rolę pierwszoplanową odgrywają dwa modele, tj. kultura klanu (2 z 3 badanych sieci) oraz kultura rynku (1 z 3 badanych sieci). Obydwa kluczowe dla polskiego sektora lotniczego modele kulturowe zakładają otwartość na otoczenie, co świadczy o sprzyjającym w sektorze środowisku dla tworzenia się sieci międzyorganizacyjnych. Potwierdza to stan rzeczywisty, gdyż polski sektor lotniczy należy do skrajnie usieciowionych⁴⁹, a organizacje go tworzące w zasadzie nie są w stanie – w długim okresie – utrzymać się na rynku, pozostając poza którąś z istniejących sieci innowacji (m.in. klastrów, centrów doskonałości, centrów zaawansowania technologicznego, polskiej platformy technologicznej lotnictwa i in.). Co więcej, polski sektor lotniczy jest określany mianem najbardziej prorozwojowego i proinnowacyjnego sektora polskiej gospodarki⁵⁰. Być może wyróżniająca się na tle innych sektorów polskiej gospodarki globalnie korzystna pozycja konkurencyjna sektora wynika z przyjmowanych w nim modeli kulturowych najsilniej powiązanych ze współdziałaniem oraz innowacyjnością⁵¹. W opinii autorki nakreślony wyżej aspekt może stanowić jeden z potencjalnych kierunków dalszej, rozpoznawczej eksploracji naukowej. Podsumowując, warto zaznaczyć, że zaprezentowane powyżej wyniki nie są wolne od pewnych ograniczeń. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim: zawężenie perspektywy do jednego sektora (brak możliwości generalizacji), wielkość próby badawczej (WKL i FFLB są sieciami liczącymi mniej niż 25 członków) oraz subiektywizm kwestionariusza badawczego. Warto jednak pamiętać, iż nakreślone ograniczenia w dużej mierze wynikają z eksploracyjnego charakteru badań oraz nowości problematyki w literaturze przedmiotu.

⁴⁸ J.C. Naranjo-Valencia i in.: Op. cit.

⁴⁹ W. Czakon: Op. cit., s. 208-232; P. Klimas: Relacje..., op. cit., s. 151-152.

⁵⁰ J. Janik: Innowacyjność i umiędzynarodowienie polskiego przemysłu lotniczego. W: Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku. Red. T. Baczeko. Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2012, s. 224-228.

⁵¹ P. Klimas: Kultura..., op. cit.

Literatura

- Bower D.J.: New product development in the pharmaceutical industry: pooling network resources. „Journal of Product Innovation Management” 1993, Vol. 10.
- Cameron K.S., Quinn R.E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K.: Identifying and prioritizing critical success factors for coopeition strategy. „Industrial Management & Data Systems” 2008, Vol. 108(4).
- Cronbach L.J., Shavelson R.J.: My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. „Educational and Psychological Measurement” 2004, Vol. 64(3).
- Crossan M.M., Apaydin M.: A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. „Journal of Management Studies” 2010, Vol. 47(6).
- Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Denison D.R., Spreitzer G.M.: Organizational culture and organizational development: A competing values approach. „Research in Organizational Change and Development” 1991, Vol. 5.
- Eckenhof E., Ershova M.: Organizational culture as the driver of dense intra-organizational networks. „Journal of Competitiveness” 2011, Vol.2.
- Fiol C.M.: Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. „Journal of Management” 1991, Vol. 17(1).
- Gebert D., Boerner S., Lanwehr R.: The risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. „Creativity and Innovation Management” 2003, Vol. 12(1).
- Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook Ch.L.: Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. „Journal of Business Research” 2009, Vol. 62.
- Ireland D.R., Hitt M.A., Sirmon D.G.: A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. „Journal of Management” 2003, Vol. 29(6).
- Janik J.: Innowacyjność i umiędzynarodowienie polskiego przemysłu lotniczego. W: Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku. Red. T. Baczko. Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2012.
- Kamaruddeen A.M., Yusof N.A., Said I.: A proposed framework for measuring firm innvateness in the housing industry. „International Journal of Organizational Innovation” 2009, Vol. 2(2).
- Kanter R.M.: Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal. „Harvard Business Review” 1994, Vol. 72.
- Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Klimas P.: Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności. W: Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach. Red. A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Klimas P.: Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci. „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3.
- Lewicka D.: Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną. „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 3(152).

- Lipka A.: Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego. „Przegląd Organizacji” 2004, nr 5.
- Naranjo-Valencia J.C., Sanz-Valle R., Jiménez-Jimenez D.: Organizational culture as determinant of product innovation. „European Journal of Innovation Management” 2010, Vol. 13(4).
- Noorderhaven N.G., Koen C.I., Beugelsdijk S.: Organizational culture and network embeddedness. „Discussion Paper” 2002, Vol. 91.
- Ozeren E., Ozmen O.N.T., Appolloni A.: The relationship between cultural tightness–looseness and organizational innovativeness: a comparative research into the turkish and italian marble industries. „Transition Studies Review” 2013, Vol. 19.
- Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D.: Networking and Innovation: a systematic review of the evidence. „International Journal of Management Reviews” 2004, Vol. 5.
- Rijamampianina R., Carmichael T.: A Framework for effective cross-cultural co-opetition between organisations. „Problems and Perspectives in Management” 2005, Vol. 4.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Srivastava S.B., Banaji M.R.: Culture, cognition, and collaborative networks in organizations. „American Sociological Review” 2011, Vol. 76(2).
- Sułkowski Ł.: Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Wang X., Li J.Z.: Innovation network in harvest. Proceedings of the First International Conference on Technology Innovation. „Risk Management and Supply Chain Management” 2007, Vol. 1-2.
- Waters D.: Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków. Wydawnictwo WNT, Warszawa 1995.
- Xiao Z., Tsui A.S.: When brokers may not work: the cultural contingency of social capital in chinese high-tech firms. „Administrative Science Quarterly” 2007, Vol. 52.
- Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1981.

ORGANIZATIONAL CULTURE INSIDE INNOVATION NETWORKS

Summary

This paper focuses on the significance of organizational culture for innovation network performance. Furthermore, our aim is to present the results of the research on attributes and models of organizational culture adopted by members of innovation networks.

The research was conducted within Polish aviation industry, namely among members of one of three aviation innovation networks. During the research the quantitative approach was adopted using univariate analysis aimed at describing the distribution of considered, cultural variables.

The research results indicate that members of innovation networks are characterized by flexibility and external strategic orientation to the greatest extent. Furthermore, based on the identified cultural features characteristic for network members it was possible to find out that their organizational culture models are the most convergent with clan culture and the least consistent with hierarchy culture.