

*Jolanta Bieńkowska**

KULTURA PROINNOWACYJNA – WYZWANIE WSPÓŁCZESNOŚCI

1. WPROWADZENIE

Kultura organizacyjna wyraża między innymi postawę organizacji wobec otoczenia¹. Współczesne otoczenie organizacji jest bardzo wymagające. Panuje kryzys gospodarczy, ponadto rynki są silnie nasycone produktami i usługami. Zatem firmy stają przed koniecznością poszukiwania nowych rozwiązań, które pozwolą im w trudnych warunkach rynkowych nie tylko utrzymać się na swojej pozycji, ale i rozwijać. Stawienie czoła tym surowym okolicznościom wymaga tworzenia środowisk proinnowacyjnego², wspierającego ludzi zarówno poszukujących możliwości usprawnień procesów zachodzących w organizacji jak i nowych rozwiązań pozwalających firmom na dynamiczny rozwój [Podręcznik Oslo 2008, s. 48-49].

Nakreślone powyżej tło w odniesieniu do sytuacji, jaka ma miejsce w Polsce traci wyrazistość. Organizacje funkcjonujące w krajach wysoko rozwiniętych traktują obecne uwarunkowania zewnętrzne jako impuls do intensywnych działań nastawionych na tworzenie innowacji. W Polsce dominuje obawa przed podejmowaniem czynności, które wiążą się z ryzykiem nierozzerwalnie towarzyszącemu tworzeniu innowacji [Wierzyński]. Ten stan rzeczy oddaje następujące stwierdzenie: innowacje powstają w wyniku „mądrego eksperymentowania mieszczącego się w obszarze niewysokich kosztów, przewidywalnego ryzyka i akceptowalnej niepewności” [Radomska 2011]. Obrazuje ono wyznaczenie

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Postawy wyrażają nastawienie jednostki wobec obiektów lub sytuacji. Zastosowana w powyższym zdaniu antropomorfizacja organizacji jest zabiegiem powszechnym i posiadającym uzasadnienie tkwiące w jej definicyjnym znaczeniu. Jest to, bowiem zespół ludzi dążących wspólnie do realizacji przyjętego celu. Zatem kultura organizacyjna wyraża postawy ludzi ją tworzących.

² W opracowaniu pojawiają się dwa określenia pochodne od słowa innowacja, traktowane jako synonimy. Innowacyjność – jako zdolność do tworzenia innowacji, proinnowacyjny – jako wspierający, popierający wprowadzanie innowacji.

bardzo wąskiego pola działania dla osób poszukujących innowacji, jest także wyrazem specyfiki rodzimego podejścia do tego zagadnienia.

Problem badawczy podjęty w poniższym artykule sprowadza się do pytania: jakie cechy wyróżniają kulturę proinnowacyjną? Celem głównym artykułu jest przedstawienie propozycji modelu innowacyjnych norm zachowań organizacyjnych warunkujących dynamiczny rozwój organizacji. Za cele szczegółowe postawiono określenie specyfiki kultury proinnowacyjnej oraz odniesienie wskazanych norm innowacyjnych zachowań do innych wymiarów funkcjonowania organizacji (stylu kierowania, koncepcji zarządzania, struktury organizacyjnej i strategii).

2. NORMY INNOWACYJNYCH ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

Przytoczone argumenty budują uzasadnienia podjęcia problematyki budowania kultury proinnowacyjnej w organizacjach, rozumianej jako zbiór wartości i norm postępowania wspierających tworzenie i wprowadzanie innowacji³. W poniższym artykule przedstawiona została propozycja modelu czynników kształtujących ten rodzaj kultury (tab. 1). Został on oparty na metodzie zestawienia antagonistycznych wyznaczników norm zachowań organizacyjnych. Z jednej strony znajdują się determinanty funkcjonowania organizacji nastawionej na utrzymanie status quo lub stabilny rozwój, z drugiej – na dynamiczny rozwój, który możliwy jest dzięki wprowadzaniu różnego rodzaju innowacji. Ich zadaniem jest zwrócenie uwagi na zasadnicze problemy, które uniemożliwiają implementację kultury innowacyjności w warunkach polskich. Zostały one wyłonione na podstawie studiów społecznych barier innowacyjności.

Tabela 1. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną

Status quo lub stabilny rozwój	Dynamiczny rozwój
kontrola	zaufanie
sukces ⁴	porażka

³ Definicja własna. W artykule nacisk jest położony przede wszystkim na kształtowanie środowiska, w którym można tworzyć innowacje poprzez kreatywne, twórcze działanie.

⁴ Deficyjne rozumienie słowa sukces przyjmuje dwa znaczenie: 1) jest to pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu lub 2) zdobycie sławy, majątku, wysokiej pozycji itp. [Słownik języka polskiego, PWN]. Potoczna interpretacja pojęcia kieruje się w stronę drugiego określenia, tymczasem sukces można utożsamiać po prostu ze skutecznością działania. W tym znaczenie jest ono użyte w poniższym opracowaniu.

przewidywalność
wydajność

niepewność
innowacyjność

Źródło: opracowanie własne.

Postulowany model proinnowacyjnych zachowań przedstawia prawa strona tabeli, w której wymienione zostały czynniki kształtujące kulturę organizacji nastawionej na dynamiczny rozwój. Wyszczególnienie tych wyznaczników pozwoliło sformułować propozycję definicji operacyjnej opisywanego zagadnienia: rozwój kultury proinnowacyjnej (K_i) w organizacji jest możliwy, gdy:

- relacje społeczne oparte są na zaufaniu (R_z),
- błędy popełniane podczas działania traktowane są jako element procesu uczenia się (U_b),
- organizacja charakteryzuje się wysoką tolerancją niepewności (O_n);
- jednym z podstawowych wskaźnikiem oceny efektywności pracy jest kreatywność (E_k).

Układ czynników zapać można w postaci wzoru, gdzie:

$$K_i = (R_z \times U_b \times O_n \times E_k)$$

Użycie formuły iloczynu uwidacznia właściwość poszczególnych elementów – ich współzależności. Jest odniesieniem do istoty organizacji traktowanej jako układ elementów wzajemnie ze sobą powiązanych [Zieleniewski 1981, s. 274].

Treść kolejnych części artykułu zawiera opis specyfiki poszczególnych wymiarów. W tekst autorski wplecione zostały wypowiedzi top menedżerów znanych, innowacyjnych organizacji, które opisują niestandardowe, jak na warunki polskie, zachowania wspierające twórcze działania pracowników. Zwieńczenie rozważań stanowi odniesienie wyszczególnionych norm do innych wymiarów funkcjonowania organizacji, takich jak: styl kierowania, koncepcja zarządzania, struktura organizacyjna lub strategia, które pozostają w korelacji z kulturą organizacyjną, decydując o jej charakterze. W oparciu o ten zabieg nakreślony został obszar kultury proinnowacyjnej, który przedstawia holistyczny punkt widzenia na podjętą problematykę oraz pozwala podkreślić rolę kultury organizacyjnej w sprawnym, innowacyjnym działaniu organizacji.

3. TRUDNOŚĆ ZAUFANIA

Pierwszy zestaw wyznaczników odnosi się do sposobu zachowania w relacjach współzależności w procesie działania. Wspólna realizacja celu w zespole implikuje postępowanie określone na continuum od utrzymania

pełnej kontroli nad działaniami innych osób do pozostawienia im całkowitej swobody. Im bardziej wskaźnik przesuwają się w stronę autonomii tym więcej problemów pojawia się w praktycznym zastosowaniu tego podejścia. W obrazowy i przekonujący sposób wypowiedział się w tej kwestii prezes 3M McKnight: „jeśli ludzie, którym przekazujemy uprawnienia i odpowiedzialność, są rzeczywiście dobrzy, będą chcieli wywiązywać się ze swych zadań na swój własny sposób. Będą pojawiać się błędy. Jeśli jednak ktoś ma zasadniczo słuszną, to popełniane przez niego błędy nie będą na długą metę tak poważne jak byłyby błędy kierownictwa, które ważyłoby się dokładnie mówić wszystkim, jak mają wykonywać swoją pracę.” [Zarządzanie kreatywnością..., 2005, s. 158].

Zacytowane słowa wyrażają powszechnie znaną prawidłowość w odniesieniu do kształtowania relacji społecznych, która jest równie powszechnie ignorowana. Wiadomym jest, że swoboda działania pozwala na rozwijanie umiejętności jednostki, dzięki możliwości wychodzenia poza dotychczasowe ramy. Wprowadzanie akcentu nowości stymuluje rozwój. Jednak taka sytuacja wiąże się także z obawą ponoszenia negatywnych konsekwencji podejmowanych prób. Systemy społeczne funkcjonują w przeważającej większości w oparciu o hierarchiczne struktury wewnętrzne, co powoduje, że obawą przed odpowiedzialnością obarczone są osoby usytuowane na piętrach hierarchii. W celu redukcji spowodowanego taką sytuacją dyskomfortu psychicznego dążą one do przejęcia kontroli nad poczynaniami swoich podwładnych, narzucają im granice niwelujące ryzyko błędu, ale także ograniczające ich kreatywność. Ten problem podnoszony jest już od dziesięcioleci, by wciąż powracać jak bumerang. U jego podłoża leży trudna kwestia, jaką jest zaufanie, czyli przekonanie na temat wiarygodności drugiej osoby, oparte na wiedzy o jej skłonnościach do oczekiwanych zachowań [Czajkowska 2010, s. 409].

Zdolność do obdarzania innych zaufaniem, budowana jest na podstawie doświadczeń gromadzonych na przestrzeni całego życia. Każdy człowiek niejednokrotnie spotyka się z sytuacjami zachowania innych ludzi niezgodnego z jego oczekiwaniami, co wpływa na utratę wiary w poprawność ich działania. Kształtowane w ten sposób uwarunkowania indywidualne zaufania biorą górę nawet nad sprzyjającymi determinantami organizacyjnymi. Jednak zaufanie jest niezbędne dla osób kreatywnych, które potrzebują swobody ekspresji i działania [Drozdowski, Zakrzewska, Puchalska, Morchat, Mroczkowska 2010, s. 65]. Dzięki temu mogą bez obaw tworzyć i prezentować swoje oryginalne pomysły. Zaufanie jest warunkiem koniecznym dla możliwości przekonania drugiej osoby do swoich racji [Pompowski]. Szczególnie wówczas, gdy wiąże się to z koniecznością zmiany perspektywy oceny danego zagadnienia [Torr 2011, s. 12]. W toku tworzenia innowacji jest to stały element ze względu na zaskoczenie towarzyszące nowości. Ponadto w proces twórczy wpisany jest krytycyzm, który może być elementem korygującym, jak również

pobudzającym pod warunkiem przekonania o szczerości intencji przeciwnej strony w wyrażaniu niepocholebnej opinii, która ma pomóc w znalezieniu poszukiwanej drogi do osiągnięcia celu - stworzenia innowacji.

4. NAUKA NA BŁĘDACH

Zaufanie powinno być obecne także w postawach pracowników wobec przełożonych. W sytuacjach, gdy spotykają się z dezaprobatą lub odmową. Ich uzasadnienie może wynikać nie z asekuracji, ale chęci ustrzeżenia podwładnych przed pewnym lub bardzo prawdopodobnym błędem lub niepowodzeniem. Nie można jednak zapominać o bardzo skutecznej metodzie uczenia się na własnych błędach, czy przeżytej porażce [Keith, Frese 2011, s. 147], która skłania do doskonalenia oraz rozwoju nowych umiejętności. Interesujący jest opis przypadku wprowadzenia tej strategii w życie przez Ruperta Gassera byłego menedżera Nestlé. „Jeden z kierowników udał się z propozycją rozwiązania do Gassera, który usłyszawszy ją powiedział: Nie sądzę, aby twój pomysł zadziałał, próbowałem tego samego lata temu bez efektu; ale jestem skłonny pozwolić ci spróbować... a nawet przyznać na to pewne fundusze, ponieważ jeśli sam nie odkryjesz, że to nie zadziała, będziesz tak entuzjastycznie nastawiony do swojej propozycji, że i tak nie przetestujesz innej. Ten kierownik przeprowadził próbę i odkrył, że Gasser miał rację, będąc sceptycznym. To nauczyło go jak powiedział bardzo ważnej lekcji, aby zawsze wyobrażać sobie alternatywne rozwiązania.” [Deschapms 2011, s. 339]. Pojawia się pytanie: ilu menedżerów ma odwagę pozwolić swoim pracownikom przekonać się „na własnej skórze” o niepoprawności założeń podjętego przedsięwzięcia?

W polskim modelu funkcjonowania organizacji nierozwijane były ani też niepromowane wartości i zachowania wspierające innowacyjne działania. Analizując sposób postrzegania drogi dochodzenia do tworzenia innowacji można odnieść wrażenie, że w naszym kraju narodził się mit metody prób i sukcesów, który zdominował sposób myślenia o twórczym działaniu. Natomiast to, co jest podkreślane przez badaczy społecznego aspektu kreatywności, m.in. poprzez odniesienie do przykładu Doliny Krzemowej [Wierzyński], to model zachowań zbudowanych na zasadach metody prób i błędów [Pomkowski], umiejętności upadku (*ability to fail*). Stąd też w literaturze pojawia się zagadnienie zarządzania błędami (*error management*) [Frese 2005]. Jego problematyka skupia się na zachowaniach akceptujących występowanie problemów, ale przede wszystkim kładzie nacisk na rozwijanie umiejętności niwelowania negatywnych konsekwencji ich występowania i wyciągania konstruktywnych wniosków na przyszłość. Wzmocnieniem tej wytycznej proinnowacyjnych

zachowań są często przytaczane słowa J. Burke'a, byłego dyrektora naczelnego Johnson & Johnson: „*I try to give people feeling that it's ok to fail, that it's important to fail*” [Shermerhorn 2009, s. 193]. Znamienne jest to, że w firmach innowacyjnych, takich jak np. Nokia, panuje przekonanie, że dzięki błędom można szybciej dochodzić do pozytywnych rezultatów [Deschamps 2011, s. 337]. Jego wyrazem jest analiza i konstruktywna krytyka. Taka postawa stoi w opozycji do powszechnego przekonania, że autorzy błędów pracują nieefektywnie. Jest to myślenie krótkowzroczne, które buduje bariery innowacyjności, natomiast strategia innowacji powinna zakładać horyzont długoterminowy uwzględniający w harmonogramie zapasy czasu potrzebne na próby potencjalnie zakończone z wynikiem negatywnym. Chęć podejmowania ryzyka i świadomość nieuchronności porażek oraz zdrowa pokora i umiarkowanie w odniesieniu do sukcesu to wartości [Deschamps 2011, s. 302-303], które można przypisać organizacjom wyznającym koncepcję uczenia się. Pojawia się w niej przekonanie, że zarówno sukces jak porażka powinny być traktowane z dystansem. Istotne jest, aby sukces nie powodował stanu „upojenia”, który przytłumia czujność na zmiany, jak również, aby porażka nie była traktowana jako fiasko, tylko jako naturalny etap drogi do założonego celu.

5. OSWOJONA NIEPEWNOŚĆ

W zachowaniach kadry kierowniczej zaobserwować można sprzeczność w oczekiwaniach przebiegu i rezultatu procesu innowacji. To stwierdzenie jest nawiązaniem do zdania zacytowanego we wstępie artykułu. To znaczy spodziewają się oni wielkoformatowych efektów przy ściśle skalkulowanych kosztach, zaplanowanym działaniu i ograniczaniu ryzyk do niezbędnego minimum. Zapominając tym samym o prawidłowości, że ryzyko zaskoczenia klienta oferowanym dobrem jest receptą na wysokie wyniki końcowe [Jarus 2011]. Trudno jest zgodzić się także ze stwierdzeniem, że działania kreatywne powinny mieścić się w obszarze niepewności⁵, jaką ludzie są w stanie zaakceptować. Takie założenie otwiera możliwość obniżania celów i wymagań, aby dostosować ich poziom do asertywnych zachowań pracowników. W organizacji innowacyjnej pojawia się wymóg zatrudnienia ludzi, którzy są w stanie zmierzyć się z sytuacjami zupełnie nieoczekiwanymi. Potrzeba posiadania takiej zdolności dotyczy

⁵ Niepewność wg Knighta rozumiana jest jako sytuacja związana z brakiem jakichkolwiek informacji o prawdopodobieństwie wystąpienia przyszłych zdarzeń (niemierzalna), w odróżnieniu od ryzyka, które jest rodzajem niepewności podlegającej kwantyfikacji [<http://mfiles.pl/pl/index.php/Ryzyko>]. W niniejszym opracowaniu słowo „niepewność” używane jest w odniesieniu do obu wymienionych rodzajów, co jest zgodne z definicją przymiotnika niepewny – zawierający ryzyko lub trudny do przewidzenia [<http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=niepewno%C5%9B%C4%87>].

w szczególności menedżerów, którzy powinni rozumieć istotę ryzyka, znać obszary i specyfikę jego występowania, jak również umieć zastosować techniki i narzędzia niezbędne do efektywnego zarządzania ryzykiem [Janus 2011].

Tworzenie innowacji wiąże się z sytuacjami, jak zostało powiedziane powyżej, w których istnieje wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia problemów i/lub błędów, dlatego tak ważna jest umiejętność sprawnego, elastycznego wychodzenia z tego rodzaju opresji. Pozwala to na racjonalną ocenę sytuacji i poszukiwanie skutecznych rozwiązań. Natomiast awersja do ryzyka stanowi barierę rozwoju potencjału twórczego.

Przy omawianiu niepewności można przyjąć taki sam punkt widzenia jak w przypadku zaufania i potraktować ją jako uwarunkowanie indywidualne. W pierwszej kolejności należy zapanować nad nawykowymi lękami i zahamowaniami, które powstrzymują nas przed odkryciem oryginalnych pomysłów [Gogatz, Mondejar 2005, s. 125]. W przezwyciężaniu tej bariery istotne znaczenie ma strategia rozwoju kapitału ludzkiego. Proces ten rozpoczyna się w obrębie rodziny w zasadzie od czasu narodzin człowieka, kontynuowany jest przez system szkolnictwa i trwa w organizacji dla jakiejś osoby pracującej [Becker, s. 2-3]. Opiera się m.in. na rozwijaniu umiejętności radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami, stawiania czoła trudnym okolicznościom, interpretacji i wypracowania sposobów radzenia sobie z kryzysem. Zatem jednym z jej podstawowych celów jest rozwijanie kreatywności, a kreatywny kapitał ludzki jest podstawą innowacyjnej gospodarki. W Polsce wciąż nie przywiązuje się wystarczającej wagi do tego zagadnienia, szczególnie na etapie nauczania⁶. Dlatego przytaczając słowa S. Vanturelli powinniśmy „inwestować w kreatywny kapitał ludzki w obrębie całej gospodarki, a nie tylko w urządzenia i sprzęt komputerowy” [Torr 2011, s. 158].

Problemem wysokiego stopienia unikania ryzyka dotyczy także sytuacji związanych ze stereotypowym postrzeganiem jednostek kreatywnych. Cechami, jakie ich odznaczają są nieprzewidywalność, zwlekanie, emocjonalność oraz odwaga wygłaszania nowatorskich pomysłów. Współpraca z ludźmi nie unikającymi sytuacji trudnych może być źródłem poczucia niepewności dla osób oczekujących uporządkowanych zasad postępowania [Jerzyk, Leszczyński, Mruk 2004, s. 32]. Ponadto skłania do błędów oceny, kiedy wymienione atrybuty traktowane są pejoratywnie i kojarzone z ryzykanctwem.

⁶ Ograniczeniem dla rozwoju kultury proinnowacyjnej w Polsce są uwarunkowania rozwoju kapitału ludzkiego w naszym kraju. Zarówno rodzina jak i szkoła nie promują eksperymentowania, dociekania, rozwijania ponadprzeciętnych uzdolnień. W polskich szkołach panuje prymat pracy grupowej i uśredniania poziomu wykonywanej pracy. Nauczyciele nawet w kilku osobowych grupach bronią się przed indywidualizacją programu nauczania.

6. ILOŚĆ VS. NOWATORSKOŚĆ

Podjęcie niepewnych przedsięwzięć, ryzyko wystąpienia błędów egzekwuje potrzebę podejmowania działań niestandardowych, nowatorskich i intuicyjnych. W takich okolicznościach nie znajdują zastosowania rutynowe działania, które mogłyby być podejmowane mechanicznie. Twórcze pomysły zaburzają często rytmiczność i płynność działań, zatem stoją w opozycji do wydajności pracy. Jednak ich potencjał może być na tyle wysoki, że rozstrzygnie o przyszłości organizacji.

Sytuacja pracy twórczej powinna gwarantować czas na podejmowanie własnych działań przez pracowników, na realizację ich indywidualnych projektów. Dawanie „czasu na myślenie” polega na doraźnym wyłączeniu pracownika z bezpośredniej realizacji standardowych zadań i oddelegowaniu do rozwijania kreatywnych pomysłów. Plastycznie ujmując – kierowaniu ich do labiryntu i pozostawianiu bez limitu, aż do znalezienia najlepszego wyjścia [Ambile 1998, s. 82].

Problem, jaki leży u podstaw przemiany normy zachowań z wydajności na kreatywność to błędne osądzenie, że czas poświęcony na przemyślenia, dyskusje i eksperymentowanie jest bezproduktywny. Maksyma „czas to pieniądz” i wynikające z niej systemy zarządzania czasem nakłaniające do produktywnego wykorzystania godzin pracy powodują, że kadra kierownicza oczekuje szybkich, materialnych rezultatów działań podwładnych [Kozioł 2010, s. 383-400]. Nawet jeśli praca ma charakter twórczy w pierwszej kolejności podsumowuje się ilość wyniku a potem jego jakość⁷.

Argumenty przemawiające za stosowaniem niestandardowych wyznaczników kształtowania sytuacji pracy oraz jakościowych wskaźników pomiarów jej efektywności w stosunku do działania twórczego wzbogacić można wspomnieniem Mike’a Munroe, wiceprezesa Oral Care: „przyglądanie się, jak pracownik z mojego zespołu pod wpływem intensywnego kontaktu z malarstwem Moneta opracowuje nowy smak pasty do zębów, było niezwykłym doświadczeniem” [Torr 2011, s. 191]. Przeznaczanie funduszy i czasu na stymulowanie kreatywności pracowników jest przejawem innowacyjnej strategii motywacji do pracy. Zakładającej, że jednostki kreatywne powinny być poddawane stymulacji pośredniej skłaniającej do budowania dystansu, analizy, krytyki, jak również heurystycznego podejścia do rozwiązywania problemów poprzez myślenie lateralne, czy odnajdywanie analogii.

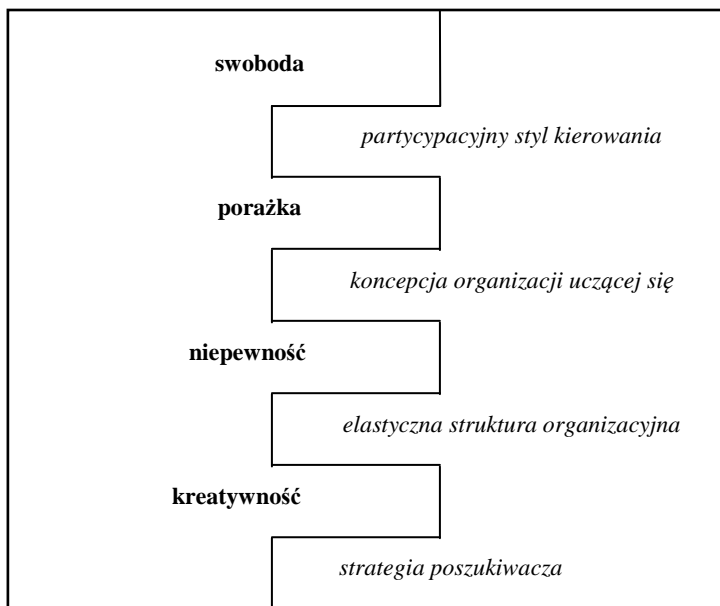
⁷ Ta część artykułu odnosząca się do normy kreatywności ma charakter postulatyczny. Jej celem jest wskazanie potrzeby oceny efektywności pracy z innych perspektyw niż tylko ekonomiczna. Niestety w praktyce istnieje luka w opracowywaniu tego rodzaju miar. Indeks kreatywności R. Florydy posiada użyteczność w skali macro [Archem 2008, s. 27].

7. OBSZAR KULTURY PROINNOWACYJNEJ

Rozważania na temat uwarunkowań rozwoju kultury proinnowacyjnej skłoniły do odniesienia opisanych powyżej czynników do aspektów funkcjonowania organizacji. W rezultacie powstała propozycja uproszczonego modelu obszaru występowania czynników decydujących o jej specyficznym charakterze (rys. 1).

Po lewej stronie schematu umieszczone zostały wyznaczniki proinnowacyjnych zachowań organizacyjnych. W prawej części znalazły się równoległe do kultury organizacyjnej wymiary funkcjonowania organizacji, takie jak: styl kierowania, koncepcja zarządzania organizacją, struktura organizacyjna oraz strategia. Wspólnie, z kulturą włącznie, stanowią one podsystemy jednego bytu, wzajemnie na siebie oddziałujące. Z uwagi jednak na to, że kultura organizacyjna jest głównym przedmiotem zainteresowania w poniższym opracowaniu, została ona wyabstrahowana spośród elementów, aby ukazać jej wagę dla powodzenia całości.

Każdej z wyszczególnionych norm przyporządkowany został aspekt funkcjonowania organizacji. Zabieg ten pozwala poszerzyć perspektywę oceny istoty kultury organizacyjnej w kształtowaniu zdolności organizacji do innowacyjnego działania. Budowanie zestawu opierało się na asocjacji. Zaufanie jest nieodzownym elementem partycypacyjnego stylu kierowania, tylko w oparciu o nie możliwe jest oddanie swobody podejmowania decyzji podwładnym. Porażka wiąże się z koncepcją organizacji uczącej się, w której na czołowym miejscu stawia się zdolność do nauki na błędach [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 191] i umiejętności redukcji ich negatywnych skutków [Smith, Hitt]. Koncepcja ta zakłada, że dzięki temu pracownicy rozwijają się, a organizacja buduje swój innowacyjny potencjał. Kolejną wyszczególnioną normą jest niepewność, która ma zasadniczy wpływ na rodzaj stosowanych rozwiązań strukturalnych. Kształtowanie zdolności jej tolerancji wiąże się wyborem rozwiązań pozwalających na szybkie dostosowanie się do zmian i reagowanie na nie. Ostatnią jest kreatywność, która może pozostawać w opozycji do wydajności, gdyż poszukiwanie nowatorskich pomysłów wymaga czasu. Jednocześnie jest filarem strategii poszukiwacza opartej na wykorzystywaniu szans pozwalających osiągnąć wysoką pozycję konkurencyjną dzięki wprowadzaniu nowości na rynek [Daft, Murphy, Willmott 2010, s. 61]. Wszystkie te elementy tworzą spójną całość określającą uwarunkowania innowacyjności organizacji poprzez wzajemną współzależność.



Rysunek 1. Obszar kultury proinnowacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

8. PODSUMOWANIE

Przedstawione czynniki determinujące kulturę proinnowacyjną odpowiadają wzorcom towarzyszącym funkcjonowaniu innowacyjnych organizacji w krajach wysoko rozwiniętych. Są też przedmiotem opisu polskich opracowań. Jednak w naszych warunkach istnieje duży rozdźwięk pomiędzy zaleceniami a praktykowanymi działaniami, co pozostawia temat wciąż aktualnym.

Analiza podjętego problemu badawczego nasuwa pytanie: czy zagadnienie kultury proinnowacyjnej powinno się odnosić wyłącznie do firm należących do obszaru tzw. kreatywnych przemysłów [Zakrzewska-Krzyś 2011], czy też należy traktować je jako powszechny problem dotyczący każdą organizację, która poszukuje nowatorskich rozwiązań pozwalających na rozwój? Innowacyjność powinna być cechą każdej organizacji. Ten postulat dotyczy organizacji produkcyjnych, usługowych a także należących do sektora publicznego [Białoń 2010]. Przyjęcie takiego punktu widzenia poszerza grono zainteresowanych tym zagadnieniem oraz nadaje nowy kierunek prognozowania zmian w obszarze kultury organizacyjnej.

Rozważania na temat problematyki kultury proinnowacyjnej skłaniają jeszcze do dwóch wniosków. Po pierwsze innowacyjność organizacji nie może

podlegać analizie wyłącznie z perspektywy czynników wymiernych, takich jak dostęp do źródeł finansowania, lecz także powinna uwzględniać te niewymierne, jakościowe, do których należy kultura i jej wpływ na zachowania twórcze pracowników. Tym bardziej, że ma ona zasadniczy wpływ na wszystkie wymiary zarządzania. Druga konkluzja dotyczy perspektywy rozpatrywania kultury organizacyjnej. Szeroko-kontekstowa analiza zagadnienia dostarcza wielu spostrzeżeń, ale może także powodować rozmycie obrazu i wyciągnięcie w rezultacie niewielu istotnych wniosków. Wąsko ukierunkowane spojrzenie rodzi ryzyko ominięcia potencjalnie istotnego elementu, ale może też być kluczem otwierającym złożoność wyizolowanej kwestii. Dlatego problematyka kultury proinnowacyjnej powinna być poddawana pod dyskusję jako istotny aspekt współczesnych, innowacyjnych zachowań w organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Amabil T. M., *How to kill creativity*, „Harvard Business Review”, September-October 1998
- Archem T., *Stany okiem Florydy. Ryszarda Florydy, czyli kreatywni w górę*, „Metropolia” 06/2008
- Becker G. S., *Human Capital*, http://www2.um.edu.yu/acid/Family_Economics/Becker%20-%20Family%20&%20Human%20Capital.pdf [dostęp 15.03.2012].
- Białoń L., *Istota i cechy firmy innowacyjnej* [w:] Białoń L., (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010
- Czajkowska M., *Zaufanie w organizacji - filozoficzny zarys podstaw zagadnienia*, [w:] Błaszczuk W., Bednarska-Wnuk I., Kuźbik P., (red.), „*Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010
- Daft R., Murphy J., Willmott H., *Organization: Theory and Design*, Cengage Learning EMEA, 2010
- Deschamps J. P., *Liderzy innowacyjności. Ja rozwijać i utrzymać innowacyjność w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
- Frese M., *Grand Theories and Mid-Range Theories: Cultural Effects and Theorizing and the Attempt to Understand Active Approaches to Work*, Smith K.G., Hitt M. A., (red.), *Great Minds In Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press, 2005
- Gogatz A., Mondejar R., *Business Creativity: Breaking the Invisible Barriers*, Palgrave Macmillan, 2005
- Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, (eds.), Smith K. G., Hitt M. A., OUP Oxford, 2005
- Jarus T., *Nie ma ryzyka, nie ma innowacji*, Portal Innowacji, 2011, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=A805BEAED1F24A8890FCF66E4AE57D13 [dostęp 31.01.2013]
- Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004

- Keith N., Frese M., *Enhancing Firm Performance and Innovativeness Through Error Management Culture* [in:] Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F., (red.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, 2011
- Kozioł L., *Analiza metod zarządzania czasem w przedsiębiorstwie* [w:] Stabryła A., (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, Mfiels.pl, 2010
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI w.*, Difin, 2002
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie trzecie. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, Warszawa 2008
- Pompowski T., *Rozwój zależy od prawa do błędu*, <http://m.obserwatorfinansowy.pl/forma/debata/rozwoj-zalezy-od-prawa-do-bledu/> [dostęp 28.02.2013]
- Radomska E., *Innowacje i ich źródła – w poszukiwaniu nowych metod budowania i wzmacniania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Cz. I, „Sztuka Zarządzania”*, kwiecień 2011, nr 11
- Schermerhorn J. R., *Exploring Management*, John Willey & Sons, 2009
- Wierzyński W., *Bez ryzyka nie ma innowacji*, <http://top500innovators.org/top-500/edycja-ii-stanford-2013/11-w-mediach-edycja-ii-stanford-2012/33-bez-ryzyka-nie-ma-innowacji> [dostęp 28.02.2013]
- Zakrzewska-Krzyś H., *Potencjał przemysłów kreatywnych w polskiej gospodarce*, „Twój Biznes”, 9/2011
- Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Harvard Business Essentials, Wydawnictwo MT Biznes, 2005
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981

STRESZCZENIE

Celem głównym artykułu było przedstawienie propozycji modelu norm innowacyjnych zachowań w organizacji. Zaliczono do nich: zaufanie, porażkę, niepewność oraz kreatywność. Traktując je jako układ czynników współzależnych od siebie, a także korelujących z innymi wymiarami funkcjonowania organizacji, takimi jak: styl kierowania, struktura organizacyjna, strategia i koncepcja zarządzania. Opis wyszczególnionych norm posłużył do przedstawienia ich specyfiki oraz podkreślenia roli kultury organizacyjnej w rozwijaniu zdolności organizacji do innowacyjnego działania.

INNOVATION-ORIENTED CULTURE – THE CHALLENGE OF MODERN TIMES

ABSTRACT

The main objective of this article was to propose a model of standards of innovative behavior within the organization. These include: trust, failure, uncertainty and creativity. Treating them as a system of interdependent factors, correlated with other dimensions of functioning of the organization, such as management style, organizational structure, strategy and management concept. Detailed description of the standards was used to present their specifics and to emphasize the role of the organizational culture in the development of ability of the organization to act innovatively.