

Raport Badawczy

RB/70/2005

Research Report

**Forma kultury organizacyjnej
a innowacyjność
przedsiębiorstwa w kontekście
procesu zarządzania wiedzą**

J. Machulik, H. Dobrzańska

**Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk**

**Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences**



POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 8373578

fax: (+48) (22) 8372772

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2005

Forma kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa w kontekście procesu zarządzania wiedzą

Zasadniczym przesłaniem artykułu jest teza, że forma kultury organizacyjnej w istotny sposób determinuje innowacyjność przedsiębiorstw i regionów, w których prowadzą swą działalność. Racjonalne zachowania przedsiębiorstw kształtowane są w długotrwałym procesie zarządzania wiedzą i kształtowania swej nowej tożsamości organizacyjnej w zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej.

1. Kultura organizacyjna jako katalizator innowacyjności

Przedmiotem zarządzania i czynnikiem stymulującym przetrwanie oraz rozwój społeczny i ekonomiczny przedsiębiorstwa (a również regionalny) staje się obecnie wiedza, jako centralny czynnik kreatywności (wzrostu umiejętności i kompetencji menedżerów i pracowników).

Zarządzanie wiedzą (kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym) prowadzi do rozwoju postaw innowacyjnych i ekspansywnych (przedsiębiorczych) zachowań organizacyjnych w przedsiębiorstwach, co przekłada się na rozwój gospodarczy regionów.

Kreowaniu nowej rzeczywistości gospodarczej, jak stwierdza M. Bratnicki: „*towarzyszy wylanianie się spojrzenia na uczestnika organizacji jako na osobę wysoce zaangażowaną, względnie niezależną, pełną inicjatyw i posiadającą duże poczucie odpowiedzialności*¹, dodajmy – za tworzenie wartości przedsiębiorstwa w sensie zarówno społecznym jak i ekonomicznym².

Mysli się tu o zaangażowaniu społeczności organizacyjnej w proces tworzenia wartości dodanej, która może pojawić się wówczas, gdy w przedsiębiorstwach zmieni się kultura

^{*} Referat na Krajową Konferencję Naukową: *Innowacyjność przedsiębiorstw i regionów*, Szczryk, 24-25 listopad 2005. Politechnika Śląska, Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu, GAPP S.A., Instytut Badań Systemowych IBS PAN – CSAP.

¹ M. Bratnicki: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 68.

² Wyrażając się ściślej należałoby stwierdzić w sensie kulturowym, gdyż ekonomia należy do nauk o kulturze. Procesy gospodarcze, które tworzą i realizują ludzie w gospodarce, opierają się na kulturowych ideach i działaniach twórczych a powstające wytwory są dorobkiem kultury materialnej i niematerialnej danej społeczności.

organizacyjna i standardy racjonalności oraz wytwarzana będzie nowa jakościowo wiedza, wykorzystywana w procesach gospodarowania.

Kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa rozwija się na podłożu przyjętych konkretnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych i społecznych. Kultura organizacyjna wyraża się przez system przyjętych wzorców – standardów racjonalności (dotyczących struktury, strategii, metod i procedur pracy i zarządzania), oparty o podstawowe założenia, uznawane wspólnie wartości i normy, będące stymulatorami i katalizatorami dla tych umiejętności, postaw i zachowań członków organizacji, które są istotne (relewantne) z punktu widzenia racjonalizacji procesu realizacji przyjętych celów formalnych i społecznych.

Tradycyjne rozwiązania organizacyjne, formy i sposoby zarządzania oparte na założeniu stabilności osiągania celów przedsiębiorstwa stają się w warunkach burzliwych zmian otoczenia (oraz zmian ustrojowych) nieskuteczne. Stąd też na płaszczyźnie kulturowej, warunkiem dostosowania się do nowej sytuacji otoczenia gospodarczego, wymagana jest zasadnicza, głęboka zmiana kulturowa, polegająca na transformacyjnym przejściu od kultury organizacyjnej niskiej tolerancji niepewności do formy kultury wysokiej tolerancji niepewności³. Wysoka tolerancja niepewności wymaga konieczności tworzenia nowej wiedzy organizacyjnej. Niepewność w organizacji określa się jako nieadekwatną wiedzę do rozwiązania problemów przetrwania i rozwoju organizacji, stanowi więc wymóg dopełnienia zbioru wiedzy organizacyjnej. Oznacza to wkroczenie przedsiębiorstwa na ciągłą drogę zmian w procesie organizacyjnego uczenia się, w działaniu, zwiększenie samodzielności oraz innowacyjności jego uczestników dla uzyskiwania przez przedsiębiorstwo wartości dodanej w postaci zysku ekonomicznego, wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz wartości dodanej osobistej, w postaci samorealizacji menedżerów i pracowników i wartości w postaci satysfakcji klienta.

2. Poszukiwanie racjonalności w tworzeniu wiedzy organizacyjnej w sieci komunikowania się.

Paradoks tkwi w tym, że szybkim zmianom w sferze techniki i technologii towarzyszą powolne i destrukcyjne przemiany w sferach struktury społecznej i struktury kulturowej prowadzące do anomii społecznej i osłabiające wzrost gospodarczy.

³ Cz. Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 261 oraz tenże: *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności [w:] Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999, s. 391 – 397.

Świadomość ostatnich dekad XX wieku wyrażają idee postmodernizmu, w których stały, zróżnicowany postęp nie na zastosowania. Postmodernizm diagnozuje ujawniający się chaos konkurencyjnych stylów i zasad, transmitowanych przez wolnorynkowy system konsumeryczny, kreujący dla celów szybkiego zysku własną rzeczywistość rynkową.

W rezultacie wszelkie prawdy oparte na dotychczasowych, tradycyjnych wartościach i normach gospodarowania stają się względne. Postmodernizm odzwierciedla więc świadomość kryzysową, chaos w postrzeganiu rzeczywistości naszego świata, pesymizm i upadek wiary w tradycyjne wartości i normy moralne. *Oznacza załamanie się wiary w nieomyślność zachodniego modelu rozwoju społeczno – gospodarczego, kwestionowania obiektywnego charakteru wiedzy naukowej, niewiarę w moralny charakter rozwoju społecznego, w budowanie więzi społecznych opartych na zaufaniu, lojalności, solidarności, odpowiedzialności, sprawiedliwości i prawdzie*⁴.

Reakcją na zadziałanie socjologicznego prawa samospełniającej się przepowiedni było stworzenie nowego paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy (GOW), któremu towarzyszy zwrot ku zasadzie racji (*nihil est sine ratione*) – zasadzie rozumowego przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest związane z ciągłym organizacyjnym uczeniem się w działaniu w myśl postulatów:

- *racjonalności działań* uczestników przedsiębiorstwa (organizacji mającej mieć z założenia społeczny status instytucji przedsiębiorczej),
- *racjonalizacji działań*, w tym składających się na procesy zarządzania.

W praktyce zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, racjonalizacja procesu zarządzania winna prowadzić do zwiększenia innowacyjności i racjonalnych zachowań przedsiębiorstwa.

Postulaty te skłaniają do przeciwdziałania konsekwencjom *zasady opieszalności organizacyjnej*, sformułowanej przez Richarda Cyerta i Jamesa Marcha⁵, która przyjmuje, że *opieszalność organizacyjna* – jako luka między aktualnymi a potencjalnymi efektami działania jednostek i przedsiębiorstw (organizacji), jest stale generowana jako wynik entropii (wzrostu nieokreśloności, chaotyczności i niepewności) społeczności ludzkich wytwarzających nadwyżkę (wartość dodaną).

⁴J.K.Stachowicz: *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłowych tradycyjnych*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001, s. 43.

⁵R.M.Cyert, J.G.March: *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1963.

Przyjmuje się (w prakseologii i teorii organizacji), że działanie jest *racjonalne rzeczowo* wtedy, gdy jest *skuteczne* w rzeczywistości⁶, czyli jest przystosowane do *prawdy o rzeczywistości*, zaś będzie *racjonalne metodologicznie* o tyle, o ile ma oparcie w *prawdziwej wiedzy*, która determinuje *sprawność* działań.

Z punktu widzenia ekonomii klasycznej działania ekonomiczne przedsiębiorstwa są z założenia racjonalne, ponieważ są wynikiem wolnych wyborów aktorów, kalkulujących w warunkach rzadkości dóbr, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku lub oczekiwaną wartość. Zakłada się na gruncie ekonomii klasycznej, iż wiedza przedsiębiorcy (menedżera) o procesie gospodarowania, o przesłankach i konsekwencjach działań jest pełna, wobec tego decydent dokonuje optymalnych wyborów.

Idea racjonalności gospodarowania została szczególnie ugruntowana w ekonomii neoklarycznej, która opiera się na przyjętych założeniach (zasadzie braku i zasadzie równowagi), że wszystkie zasoby, których potrzebuje gospodarka są w niedoborze, a gospodarka winna zmierzać do równowagi. Stąd też zasobami gospodarować należy racjonalnie (kalkulować), a zadaniem zarządzania jest zorganizowanie i kierowanie systemem gospodarującym (przedsiębiorstwem) w sposób spełniający owe kryteria – zasady, a więc gospodarować planowo, wydajnie i produktywnie.

Natomiast z punktu widzenia socjologii racjonalność działania zależy od okoliczności (warunków i możliwości), czasu, miejsca oraz metod, wiedzy i zdolności aktorów działających.

W nurcie socjologii ekonomicznej, sformułował w latach 50-tych XX w., swą koncepcję ograniczonej racjonalności człowieka (bounded rationality) Herbert A. Simon. Wiedza człowieka o rzeczywistości nie jest pełna, a więc istnieje ograniczona racjonalność jego działania bo nie może on w procesie optymalizacji swych decyzji uwzględnić wszystkich oddziaływań i wymaganych informacji. Racjonalność odnosi się więc do rozumowania, które jest *poprawne* w ramach przyjętych założeń (podstawy teoretycznej jako *wiedzy – prawdy o rzeczywistości gospodarczej*) i przyjętego sposobu (metody) problematyzowania tej rzeczywistości tj. stawiania za problem tego co jest istotne dla danego systemu i znajdowania takiej metody rozwiązania, aby właściwie działać dla obranych – właściwych celów.

Założenia rozwijającej się współcześnie tzw. Nowej Ekonomii (wykorzystującej dorobek ekonomii ewolucyjnej) wsparte są obserwacjami dynamiki rozwoju i analizami

⁶ T. Pszczolowski: *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław 1978, s. 202.

Racjonalność: 1) W sensie rzeczowym – przystosowanie do prawdy. *Im zaś lepiej jest działanie przystosowane do okoliczności i w ogóle do wszystkiego, cokolwiek w sądzie prawdziwym stwierdzić można, tym bardziej jest ono racjonalne*, 2) w sensie metodologicznym – zgodność postępowania z ogółem posiadanych „informacji”.

różnorodności, heterogeniczności oraz innowacyjności zachowań podmiotów gospodarczych w warunkach nierównowagi. Założenia te oparte są na zasadzie nadmiaru informacji nad zasobami materialnymi. Nadmiar informacji, którą wytwarza współcześnie tworzące się społeczeństwo informacyjne, jest wykorzystywany w procesach komunikowania się do tworzenia nowej wiedzy. Preferowane są zasoby niematerialne: idee, informacje i relacje powiązań sieciowych, które tworzą nową jakość stosunków międzyludzkich i nową wiedzę oraz możliwości powstawania innowacji organizacyjnych i produktowych.

Centralnymi kategoriami są: tworzenie wiedzy w sieci komunikowania się oraz praca i zarządzanie w dynamicznej sieci powiązań kooperacyjnych.

Proces komunikowania się w organizacji i organizacji z otoczeniem to ruch informacji tworzący więzi stosunków międzyludzkich i międzyorganizacyjnych w sposób racjonalny. Informacja i wiedza, która jest z niej tworzona, winny być w nadmiarze, bowiem nie są obecnie zasobami rzadkimi. W wykładach M.Heideggera łacińskie słowo „*ratio*” oznacza nie tylko kalkulację, oznacza również rachunek rozumny w sensie uprawomocnienia czegoś jako poprawnie obliczanego – prawdziwego i zabezpieczonego przez racjonalny rachunek, czegoś z czym się liczymy w jakiejś sprawie i co ma znaczenia dla tej sprawy. Natomiast: *informacja oznacza najpierw zawiadomienie, które możliwie szybko, możliwie obszernie, możliwie jasno i możliwie wyczerpująco powiadamia dzisiejszego człowieka o zabezpieczeniu jego potrzeb, o zapotrzebowaniu na nie i o pokryciu tego zapotrzebowania*⁷.

Zgodnie z założeniami teorii systemów autopojetycznych i organizacji holograficznych tj. systemów zamkniętych i względnie otwartych, zdolnych do samoorganizacji i zmiany swych charakterystyk na podobieństwo organizmów żywych oraz inteligentnych, dla skutecznego zarządzania wiedzą spełnione winny być pewne zasadnicze założenia projektowe.

Systemy autopojetyczne w procesie zmian (transformacji) wykorzystują podwójną pętlę organizacyjnego uczenia się w działaniu i odznaczają się trzema głównymi cechami:

- autonomią (są zamknięte organizacyjnie),
- okrężnością (mają autonomiczne systemy interakcji wewnętrznej i zewnętrznej),
- autoreferencyjnością (odwołują się do samych siebie, do swej własnej wiedzy),

co daje im zdolność tworzenia samych siebie i samoodnawiania się⁸.

Każdy system zdolny do samoorganizowania się musi zawierać pewną formę nadmiaru zdolności w postaci elementów redundacji, która stwarza mu pole manewru decyzyjnego (strategicznego i operacyjnego).

⁷ M.Heidegger: *Zasada racji*. Wydawnictwo Baran i Suszczyński, Kraków 2001, s. 137 – 166.

⁸ G.Morgan: *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1997, s. 279.

Jak stwierdza G.Morgan: *bez takiej redundacji system nie dysponuje prawdziwą zdolnością refleksji nad swoim działaniem i kwestionowania tego działania, a zatem konstruktywnego zmieniania swego sposobu funkcjonowania*⁹, tym samym nie działa racjonalnie. Przykładowo, systemy oparte na redundacji funkcji wiedzy mają tę własność, że zdolności istotne dla funkcjonowania i rozwoju całości są wbudowane w poszczególne części (podsystemy) danego systemu.

Dla projektowania systemów działających na zasadzie hologramu (organizacji holograficznych) zachodzi potrzeba myślenia w kategoriach czterech współdziałających zasad¹⁰:

- zasady nadmiaru (redundacji) funkcji,
- zasady niezbędnej różnorodności,
- zasady uczenia się jak należy się uczyć,
- zasady krytycznego minimum specyfikacji.

3. Tworzenie sieciowej tożsamości

Tożsamość organizacji (przedsiębiorstwa) jest zespołem jej charakterystyk wyróżniających ją w otoczeniu i odróżniających od otoczenia, w którym organizacja prowadzi swoją działalność. Ściślej, tożsamość organizacji jest zespołem charakterystycznych cech danej organizacji utrwalonych (względnie trwałych) w jej formie kultury organizacyjnej, w przyjętych wzorach dotyczących struktur strategii, metod i procedur oraz odróżniających ją od innych form kultur organizacyjnych w długim okresie czasu.

Tożsamość organizacji – jak stwierdza M.Bratnicki: *towarzyszy zamierzeniu strategicznemu, które określa czym organizacja w ostatecznym rezultacie chce być i co chce robić*¹¹.

Tożsamość organizacji istotnie determinuje proces formułowania i wyboru właściwej strategii jako kwestii rozwiązania problemu przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest procesem samookreślenia się przedsiębiorstwa z pomocą strategii, struktury i metod zarządzania i nadawania kierunku przyszłości przedsiębiorstwa (wizja i misja), a sama strategia zapisana w planie strategicznym jest czynnikiem stabilizującym tożsamość w długim okresie czasu i redukującym niepewność.

W konwencji płaszczyzny kulturowej, procesu organizacyjnego uczenia się i rozwoju kompetencji organizacyjnych, tożsamość organizacji to ujawniająca się w działaniach

⁹ tamże s. 111.

¹⁰ Tamże s. 110 – 119.

¹¹ M.Bratnicki: *Dylematy i pułapki ...* op. cit. s. 40.

zdolność i chęć uczestników danej organizacji do sprostania wymaganiom i wyzwaniom teraźniejszości – czasu, w którym organizacja kształtuje wizję swej przyszłości.

Rozróżnienia między kulturami organizacyjnymi typowymi dla organizacji biurokratycznych (*kultura wspólnoty*), a kulturami organizacyjnymi pożądanymi we współczesnych innowacyjnych formach organizacji (*kultura sieci*) dokonał P. Bate¹².

Cechami wyróżniającymi tradycyjną biurokratyczną kulturę wspólnoty są:

- zamkniętość,
- silna wewnętrzna integracja,
- silna hierarchia i duży dystans władzy,
- ograniczane kanały interakcji i komunikacji,
- ściśle sprecyzowane funkcje i role uczestników organizacji.

W odróżnieniu od tej formy, kultura sieciowa jest kulturą organizacyjną wysokiej tolerancji niepewności; organizacja jest bardziej otwarta, zdecentralizowana, spontaniczna w zachowaniach oraz innowacyjna. Charakteryzują ją jednak tymczasowość ról organizacyjnych, heterogeniczność i instrumentalizm – odnoszone do wartości, norm oraz postaw i zachowań organizacyjnych. Heterogenizacja sieciowej kultury organizacyjnej prowadzi do osłabienia tożsamości organizacyjnej sieci, ponieważ aktorzy będą pełnić w sieci różne role i należą do różnych organizacji¹³.

Innowacyjność prowadzi do wyższego poziomu konkurencyjności poprzez optymalną rekombinację i kompozycję zasobów niematerialnych i materialnych, co umożliwia osiągnięcie zarówno pożądanej pozycji przedsiębiorstwa na rynku jak też osiągnięcie lepszych od konkurentów rezultatów działania.

Badania prowadzone w licznych polskich małych i średnich przedsiębiorstwach (w których wytwarzane jest ok. 60% PKB, a pracuje ponad 50% zatrudnionych w całej gospodarce)¹⁴ ukazują ich niski poziom innowacyjności i konkurencyjności.

Za główne przyczyny niskiej konkurencyjności MiŚP jak wskazują analizy wyników badań uważa się:

¹² P. Bate: *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*. „The Journal of Applied Behavioral Science” 1/1990.

¹³ Cz. Sikorski: *Zachowania ludzi ...* op. cit. s. 264.

¹⁴ Wyniki badań zawarte są m.in. w publikacjach: R. Niestrój: *Stan obecny i perspektywy rozwoju rynkowej orientacji przedsiębiorstw w Polsce* [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE Kraków 1999; A. Czubała, A. Jonas: *Bariery rozwoju marketingu i prorynkowej orientacji przedsiębiorstw* [w:] *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, AE Kraków 1999; S. Wilmańska-Sosnowska, *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo UE Łódź 1999; K. Fonfara, *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 2001, nr 12; K. Mazurek-Łopacińska: *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 2002.

- niedostateczny poziom wiedzy i umiejętności prowadzenia działań w warunkach dynamicznego otoczenia rynkowego, co wskazuje na niskie kompetencje menedżerów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie strategicznym, marketingowym, inwestycyjnym i finansowym,
- niedostateczną zdolność przedsiębiorstw do akumulacji kapitału, co powoduje niski stan bazy kapitałowej dla konieczności inwestowania w sytuacji konkurencyjnej presji otoczenia,
- niskie atuty negocjacyjne przedsiębiorstw w wykorzystywaniu obcych źródeł zasilania kapitałowego,
- brak zorientowania strategicznego i marketingowego MiŚP,
- nadregulację w niektórych sektorach gospodarki (koncesji, reguły gry itp.),
- mały poziom innowacyjności, zwłaszcza w przedsiębiorstwach wydzielonych z dużych przedsiębiorstw państwowych,
- oparcie części działań na intencji właścicieli i menedżerów, szczególnie w małych (mikroprzedsiębiorstwach),
- brak zaufania do możliwości tworzenia działań kooperacyjnych o większej skali rynkowej oddziaływania,
- zbyt małą współpracę z instytutami naukowymi, jednostkami badawczo – rozwojowymi oraz uczelniami w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań,
- niską umiejętność wykorzystywania wsparcia ze strony sektora publicznego (mały stopień wykorzystania funduszy strukturalnych UE),
- opieszałość organizacyjną przejawiającą się w inercji sposobu myślenia i działania,
- krótkowzroczność strategiczną, w której opracowana strategia staje się bytem autonomicznym względem działań kadry kierowniczej oraz wyznawanego przez nią systemu wartości,
- niską sprawność kontroli działań operacyjnych i strategicznych.

Obserwacje i studia M.Moszkowicza wskazują, iż proces transformacji polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej nie był właściwie przygotowany i racjonalnie przemyślany. Istnieją wprawdzie ogólne założenia charakteryzujące różne modele gospodarki rynkowej, lecz brak jest jednak modelu zmian, zawierającego zmienne i konieczne standardy dla procesów transformacji przedsiębiorstw. M.Moszkowicz stawia więc hipotezę,

że główny trzon polskich przedsiębiorstw charakteryzuje się tożsamością typową dla gospodarki nierynkowej¹⁵.

W poniższej tabeli zestawiono ogólne charakterystyki trzech modeli gospodarki rynkowej.

Tabela 1

Modele gospodarki rynkowej

Kryterium	Model	Model anglo-amerykański	Model europejski	Model azjatycki
1. System wartości i motywacje		Indywidualny sukces mierzony poziomem i strukturą konsumpcji	Korzystanie z efektów rozwoju na zasadzie „solidarności społecznej”	Rozwój gospodarczy, któremu to celowi podporządkowane są jednostki, zbiorowości i firmy
2. Dominujące formy organizacyjne działalności		Notowana na giełdzie korporacja publiczna	Większa rola banków i kapitału finansowego, większa rola i współpraca małych przedsiębiorstw	Wielkie konglomeraty przemysłowo – handlowo – finansowe (np. japońskie keiretsu)
3. Czynniki rozwoju gospodarczego		Konsumpcja, Finansowana z dochodów gospodarstw domowych i budżetu	Rozwój jest konsekwencją negocjowanych porozumień między „partnerami społecznymi”	Ekspansja eksportowa i wysoki poziom oszczędności finansujących inwestycje
4. Rola państwa		Ochrona rynku oraz nadzorowanie przestrzegania reguł gry rynkowej	Prowadzenie polityki społeczno – gospodarczej celem realizacji zasad „solidarności społecznej”	Architekt strategii rozwoju (ograniczenie konkurencji, selektywny interwencjonizm itp.)

Źródło: M.Moszkowicz: opracowano na podstawie A.K.Koźmiński. [7]

W procesach transformacji polskiej gospodarki w zbyt małym stopniu dyskutowany i analizowany był poziom zrównoważonego rozwoju gospodarki w oparciu o rozwój regionalny. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom konkurencyjności w skali globalnej w krajach Unii Europejskiej zainicjowano politykę gospodarczą wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego.

Proces globalizacji, wsparty przemocą strukturalną wnosi inne odmienne standardy racjonalności, właściwe dla wyższego poziomu już rozwiniętej gospodarki kapitalistycznej i narzuca peryferiom (regionom i gospodarkom lokalnym) racjonalność rozwiązań własnej perspektywy. Te odmienne standardy racjonalności strategii, struktur, procedur, metod i reguł gry (instytucji) utrudniają wykorzystanie lokalnych zasobów na rzecz wewnętrznego rozwoju. W tej sytuacji regiony słabiej rozwinięte nie wykorzystujące i nie wytwarzające nowoczesnej

¹⁵ M.Moszkowicz: *O tożsamości przedsiębiorstw w okresie transformacji* [w:] *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia* [red.] M.Moszkowicz: Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Szklarska Poręba 1997, s. 53 – 61.

wytwarzające nowoczesnej wiedzy, skazane są na pełnienie służebnej roli tylko rynku konsumpcyjnego, gdzie nie wytwarza się wartości dodanej we własnym narodowym i lokalnym interesie.

Skutecznym sposobem konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw, z poziomu lokalnego i regionalnego, są koncepcje form organizacyjnych opartych na kulturze sieci, do których należy koncepcja klastrów (clusters).

Według definicji M.E.Portera: *klastery są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających na pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych), w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą ale także współpracujących*¹⁶.

Koncepcja klastrów oraz ich rozwoju w sieci innowacyjne jest nowym sposobem myślenia o rozwoju gospodarki, w której szczególną rolę pełni zasada „konkurencyjności opartej na partnerstwie” oraz kapitał społeczny, co zasadniczo zmienia rolę firm i menedżerów, władz lokalnych oraz innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności na poziomie lokalnym i regionalnym.

W przypadku formy organizacji sieciowej budowanie czy też zmiana tożsamości organizacyjnej wśród uczestników sieci jest ciągłym procesem „stawania się organizacją sieci” do bycia samoświadomą i samoorganizującą się dla tworzenia wiedzy, wzrostu poziomu innowacyjności i konkurencyjności.

Samoorganizacja i rozwój klastrów w innowacyjne sieci współpracy wymaga władzy organizacji sieciowej nad samą sobą. Jest ona możliwa do osiągnięcia przez wysoką jakość komunikowania się i powiązań instytucjonalnych (reguł gry, które strukturalizują interakcje) wymuszających współpracę dla celów tworzenia wartości dodanej. Zarządzanie w organizacji sieciowej wymaga tworzenia nadmiaru wiedzy w zakresie realizacji funkcji zarządzania i z perspektywy bardziej racjonalnego spełniania ról organizacyjnych w sieci.

Podstawowe założenia przyjęte w przedsiębiorstwach co do istoty rzeczywistości gospodarczej w warunkach ogólnego modelu rozwoju gospodarczego UE oraz odnośnie strategicznej koncepcji transformacji danego przedsiębiorstwa i jego modelu biznesu zadecydują, co w konkretnym przedsiębiorstwie będzie traktowane jako racjonalne, a co nie ze względu na przyjmowany system wartości.

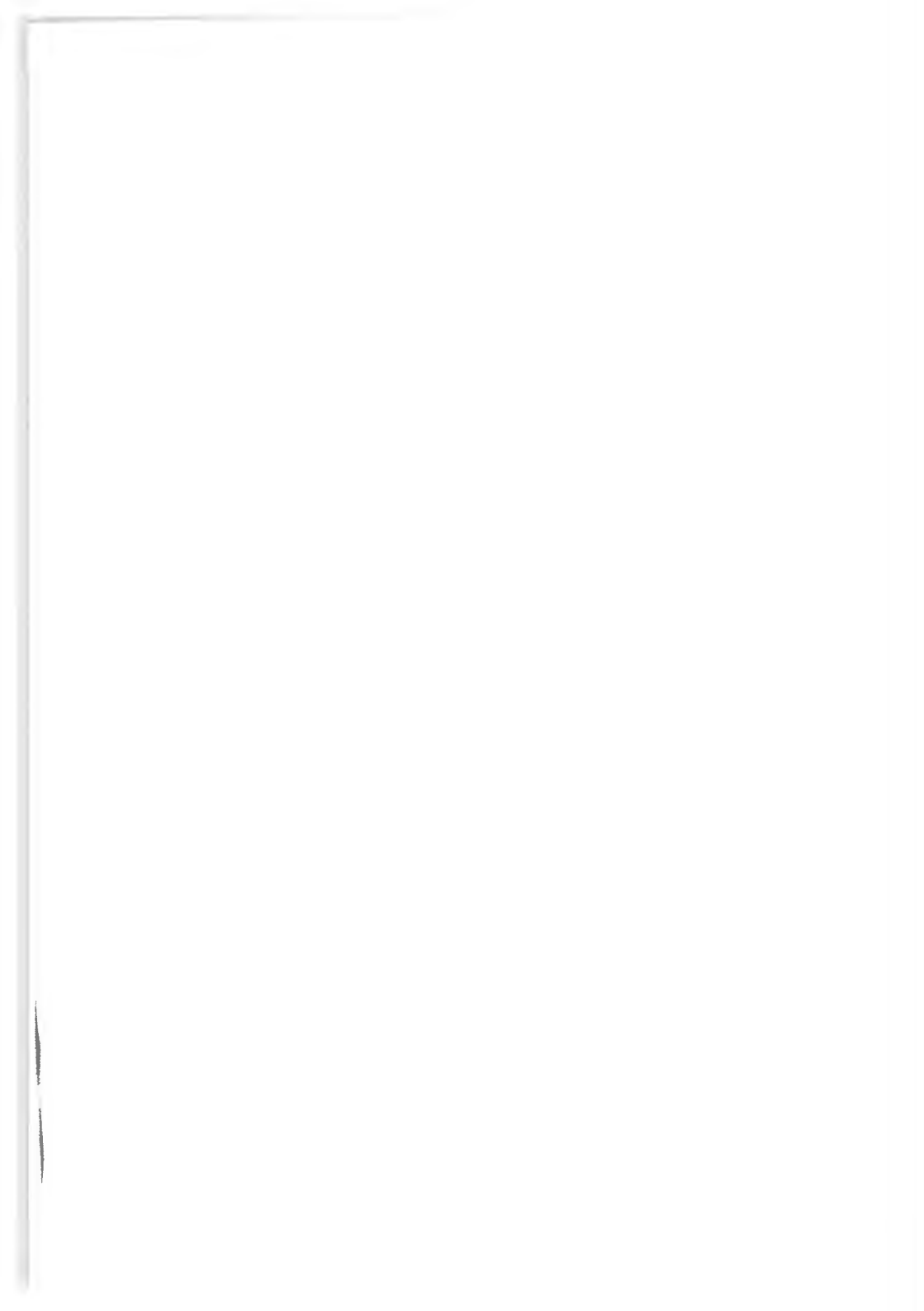
Niedostosowanie się do możliwości nowej kultury gospodarowania prowadzić będzie do nienadążania za tempem zmian gospodarczych, a opieszałość w zmianach pozbawi lokalne

¹⁶ M.E.Porter: *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001, s. 246.

(regionalne) przedsiębiorstwa potencjału koniecznego do działania w większej skali i możliwości integrowania swych kapitałów, zarówno materialnych jak i niematerialnych.

Literatura:

- [1]. P.Bate: *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*. „The Journal of Applied Behavioral Science” 1990 No 1.
- [2]. M.Bratnicki: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [3]. A.Czubała, A.Jonas: *Bariery rozwoju marketingu i prorynkowej orientacji przedsiębiorstw [w:] Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- [4]. R.M.Cyert, J.G.March: *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1963.
- [5]. K.Fonfara: *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*. „Marketing i Rynek”, 2001, nr 12.
- [6]. M.Heidegger: *Zasada racji*. Wydawnictwo Baran i Suszczyński, Kraków 2001.
- [7]. A.K.Koźmiński: *Modelowe trendy i kierunki polityki*. Referat na posiedzenie Rady Strategii Społeczno – Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Warszawa 26.09.1996.
- [8]. K.Mazurek-Łopacińska: *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 2002.
- [9]. G.Morgan: *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1997.
- [10]. M.Moszkowicz: *O tożsamości przedsiębiorstw w okresie transformacji [w:] Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia [red.] M.Moszkowicz: Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Szklarska Poręba 1997, s. 53 – 61.*
- [11]. R.Niestrój: *Stan obecny i perspektywy rozwoju rynkowej orientacji przedsiębiorstw w Polsce [w:] Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1999.
- [12]. M.E.Porter: *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001.
- [13]. Cz.Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [14]. J.K.Stachowicz: *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001.
- [15]. S.Wilmańska-Sosnowska: *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo UE Łódź 1999.
- [16]. S.Wilmańska-Sosnowska: *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki [w:] Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*. T.1 Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.



and the other two authors were not involved in the design of the study, the collection, analysis and interpretation of the data, or the writing of the paper. The authors have read and approved the final manuscript.

References

- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2000). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 21, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2001). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 22, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2002). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 23, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2003). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 24, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2004). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 25, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2005). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 26, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2006). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 27, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2007). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 28, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2008). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 29, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2009). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 30, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2010). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 31, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2011). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 32, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2012). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 33, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2013). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 34, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2014). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 35, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2015). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 36, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2016). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 37, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2017). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 38, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2018). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 39, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2019). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 40, 109–114.
- Abel, R. M., & Gray, S. J. (2020). The effects of a 12-week training programme on the performance of elite rowers. *International Journal of Sports Medicine*, 41, 109–114.