

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 31.12.2014

Data recenzji/ Accepted: 10.03.2015/24.07.2015

Data publikacji/Published: 02.09.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 0.5604/18998658.1173078

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Aneta Pachura^{EF}

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**KULTURA ORGANIZACYJNA A POTENCJAŁ
KREATYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTREPRISE'S
POTENTIAL OF CREATIVITY**

Streszczenie: Celem prowadzonych rozważań jest wskazanie możliwości interpretacji kultury organizacyjnej z perspektywy kształtowania potencjału kreatywności przedsiębiorstwa. Za punkt odniesienia podjętych badań teoriopoznawczych przyjęto środowisko innowacji sieciowej. W tym względzie zaznaczono potrzebę reorientacji współczesnego postrzegania kultury organizacyjnej w kontekście tworzenia fundamentalnej filozofii prowadzenia biznesu w środowisku otwartej i dynamicznej architektury organizacyjnej. Całość opracowania zakończono podsumowaniem.

Słowa kluczowe: kreatywność, kultura organizacyjna, innowacja sieciowa

Abstract: The aim of this research is to identify possibilities of organizational culture interpretation from the perspective of shaping the creative potential of the company. As a point of epistemological reference of this study, innovation network environment concept was adopted. In this regard, it pointed the need of organizational culture reorientation in the context of open and dynamic business architecture.

Key words: creativity, organizational culture, network innovation

Wstęp

Atrybuty współczesnego otoczenia globalnego, takie jak: turbulentność, złożoność, wielowymiarowość czy też nieprzewidywalność, intensyfikują potrzebę ciągłego doskonalenia organizacji w drodze rekonfiguracji modelu biznesu. Następuje przebudowa struktur organizacyjnych w kierunku złożonych i otwartych systemów dynamicznych o wielokierunkowych relacjach sieciowych. Tworzona architektura systemów zarządzania w oparciu o interakcje międzyorganizacyjne w środowisku sieciowym wymaga m.in. większej elastyczności organizacyjnej, wzajemnego zaangażowania, samoświadomości w obszarze posiadanych zdolności i kompetencji czy też umiejętności współpracy i współdziałania. Zatem odejście od filozofii twardego zarządzania w oparciu o silnie ugruntowaną, sztywną i formalną konfigurację potencjału wewnętrznego w kierunku większej spontaniczności i otwartości na otoczenie zewnętrzne (globalne) powoduje pewnego rodzaju zachwianie podstawami funkcjonowania tradycyjnego modelu biznesu. Ponadto perspektywa działania w strukturach sieciowych potęguje poczucie pewnej tymczasowości i możliwości utraty dotychczasowej stabilności organizacyjnej. W tych warunkach w celu zapewnienia równowagi wewnętrznej i zewnętrznej obserwuje się intensyfikację wysiłku organizacyjnego na rzecz kształtowania i doskonalenia zdolności przedsiębiorstwa do elastycznego przeprojektowania filozofii gospodarowania i zarządzania potencjałem.

1. Prezentacja podstaw epistemologicznych rozważań nad potencjałem kreatywności i kulturą organizacyjną

Odwołując się do podstaw teorii zasobowej¹, należy podkreślić konieczność szczególnego ukierunkowania podejmowanych przedsięwzięć biznesowo-organizatorskich na tworzenie, wykorzystanie i pomnażanie zasobów unikalnych i nadzwyczajnych. Rozwój i intensyfikacja relacji sieciowych umożliwi przedsiębiorstwu pozyskanie niezbędnych zasobów z otoczenia zewnętrznego. Heterogeniczny i mobilny charakter zasobów implikuje wzrost zdolności organizacji w kierunku maksymalizacji jej efektywności i skuteczności gospodarowania. Doskonalenie przedsiębiorstwa poprzez kształtowanie umiejętności tworzenia i korzystania z zasobów globalnej sieci współpracy międzyorganizacyjnej

¹ Szerzej nt. teorii zasobowej w: R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4, s. 3-7.

można więc uznać za jeden z ważniejszych przejawów rekonfiguracji dotychczasowego modelu biznesu w kierunku osiągania wyższego poziomu organizacyjnego. Z perspektywy przedsiębiorstwa pożądane jest ciągle przemodelowywanie wewnętrznych struktur, procedur i właściwości w kierunku tworzenia dynamicznego systemu otwartego.

Potrzeba elastycznego dostosowywania się do zmian globalnych poprzez przededefiniowanie istoty kluczowych czynników sukcesu i rekonfigurację strukturalno-zasobową w oparciu o tworzenie i wykorzystanie relacji sieciowych wpisuje się w koncepcję nowej filozofii zarządzania biznesem. Podstawę budowy nowej filozofii zarządzania stanowi odejście od systemu biurokratycznego na rzecz systemu wysokiego funkcjonowania (*high performance system*)². Skoro „cechą systemu wysokiego funkcjonowania biznesu jest firma:

- inteligentna,
- elastyczna,
- krytyczna,
- otwarta,
- kreatywna i innowacyjna,
- zdolna do ciągłego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku działania”³.

Niezwykle pożądane jest doskonalenie środowiska organizacyjnego w oparciu o kształtowanie kompetencji unikatowych i tworzenie nowej wiedzy. Zatem z perspektywy systemu wysokiego funkcjonowania biznesu szczególne znaczenie przypisuje się problematyce analizy strukturalnej zasobów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, zwłaszcza tych o charakterze odkrywczym oraz procesie generowania i wykorzystania zasobów niematerialnych. Podstawa analizy strukturalnej zasobów koncentruje się zwłaszcza na poszukiwaniu najefektywniejszej konfiguracji zasobów wewnętrznych co do ich ilości, rodzajów czy stopnia wykorzystania. Z kolei proces generowania i wykorzystania zasobów oznacza podejmowanie działań decyzyjno-organizatorskich na poziomie identyfikacji źródeł ich pochodzenia, ze wskazaniem na możliwość pozyskania z otoczenia globalnego.

W złożonych systemach dynamicznych, opartych na:

- intensyfikacji wielokierunkowych powiązań sieciowych,
- osiąganiu efektów synergicznych,
- rozwoju i implementacji innowacji sieciowej,
- wzmożonym generowaniu i wykorzystaniu unikatowych i oryginalnych zasobów niematerialnych,
- tworzeniu i implementacji nowej wiedzy,
- dostępności zasobów pochodzących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych

perspektywa stymulowania kreatywności stanowi kluczowy obszar zarządzania współcze-

² D. Więcek, *Identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w niestabilnym otoczeniu*, [w:] A. Jabloński (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 125.

³ D. Więcek, *Identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w niestabilnym otoczeniu*, [w:] A. Jabloński (red.), *Strategiczny wymiar...*, s. 126.

snym przedsiębiorstwem. Szczególnie w kontekście wzrostu znaczenia nowej wiedzy jako zasobu niematerialnego oraz intensyfikacji powiązań sieciowych potencjał kreatywności przedsiębiorstwa stanowi coraz częściej odwzorowanie twórczości wewnątrzorganizacyjnej i tej rozwijanej na poziomie sieci globalnej.

2. Specyfika innowacji sieciowej w kontekście poszukiwania podstaw konceptualizacji potencjału kreatywności przedsiębiorstwa

Literatura przedmiotu wskazuje, iż „w chwili obecnej wyznacznikiem zmian w strukturze przedsiębiorstwa jest przede wszystkim pojawianie się obszarów kreujących innowacyjność oraz wykorzystujących nowoczesne czynniki produkcji, tzn. postęp naukowy, techniczny i organizacyjny, a także szybki spadek konkurencyjności wyrobów i wydajności produkcji”⁴. Faktem jest, iż rozwój i implementacja innowacji stanowi fundament prowadzenia działalności gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw. Jednakże osiągnięcie zadowalającej efektywności z podejmowanej działalności innowacyjnej wymaga odpowiedniego środowiska organizacyjnego, sprzyjającego inicjowaniu i wdrażaniu zmian. Środowiskiem tym coraz częściej staje się architektura sieci, której podstawę tworzą silne, złożone i wielokierunkowe relacje przyczynowo-skutkowe.

Z podstaw charakterystyki gospodarki sieciowej wynika:

- „dominacja dynamiki nad statyką,
- reorientacja ze zdarzeń na procesy,
- przewaga informacji i wiedzy nad zasobami rzeczowymi,
- nakładanie się pól oddziaływań organizacji gospodarczych,
- tworzenie mentalnościowych barier wejścia do sieci,
- niejasność powiązań wewnątrzsieciowych,
- duże, niejawne bariery wyjścia z sieci,
- wielowarstwowe mapy procesów,
- chaos tworzony przez impulsy niskosygnałowe,
- marketing relacyjny, wypierający tradycyjne instrumenty marketingu”⁵.

Wpisanie w strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa innowacji, prowadzonej w środowisku sieciowym, implikuje konieczność wypracowania pewnych mechanizmów organizacyjnych dla:

- współdziałania międzyorganizacyjnego,
- większej spontaniczności w działaniu,
- akceptacji destabilizacji organizacyjnej,
- dyfuzji wiedzy i umiejętności,
- kreowania i wykorzystania nowej wiedzy itd.

⁴ Ibidem, s. 126.

⁵ A. Kałowski, J. Wysocki, *Zmiany w organizacji współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 342.

Można zatem uznać, że u podstaw rozwoju innowacji sieciowej kształtuje się zdolność przedsiębiorstwa i sieci do generowania i zarządzania potencjałem kreatywności. W tym względzie kształtowanie potencjału kreatywności i zarządzanie nim koncentruje się przede wszystkim na budowie atmosfery sprzyjającej procesom twórczym, podczas których w wyniku konceptualizacji powstaje idea – pomysł. Można zatem sądzić, iż cechy przypisywane gospodarce sieciowej, tj. m.in. dynamika, różnorodność i wielopoziomowość oddziaływań międzyorganizacyjnych, powiązania wewnątrzsieciowe czy chaos sprzyjają generowaniu pomysłów. Destabilizacja architektury organizacyjnej przedsiębiorstw, stanowiących ogniwa sieci, pozwala na większą elastyczność, otwartość i synergię.

Poddając uproszczonej charakterystyce ideę sieci międzyorganizacyjnych istotne wydaje się postrzeganie relacji obecnych w sieci w kategorii wielowymiarowej. Oznacza to, iż:

- na poziomie sieci istnieje możliwość identyfikacji złożonych, dynamicznych i wielokierunkowych relacji pomiędzy ogniwami sieci,
- na poziomie ogniwa sieci identyfikuje się relacje wewnętrzne, wpisane w przyjęty model biznesu (szczególnie hierarchię, strukturę i organizację).

Zatem z punktu widzenia innowacji sieciowej potencjał kreatywności generowany jest zarówno na poziomie sieci (potencjał kreatywności zewnętrzny), jak i danego ogniwa sieci (potencjał kreatywności wewnętrzny). Należy jednakże podkreślić, iż wskutek emergencji⁶ potencjał kreatywności sieci nie jest równoznaczny sumie potencjałów kreatywności wszystkich ogniw sieci. Zachodzącym procesom samoorganizacji i ewolucji w obszarze kształtowanych właściwości potencjału kreatywności towarzyszy tymczasowość, chaos i nieprzewidywalność.

Przywołując jedną z podstawowych interpretacji potencjału kreatywności, należy stwierdzić, że istnieje możliwość wskazania szczegółowej konfiguracji komponentów opisowych⁷. W tym względzie proponuje się identyfikację trójelementowego układu, w którym wyróżniono:

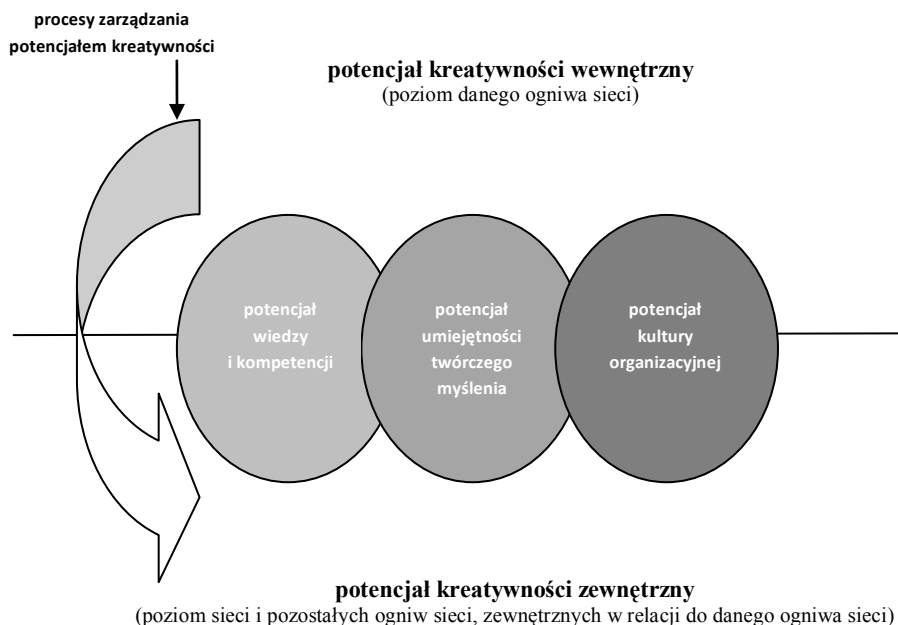
- potencjał wiedzy i kompetencji,
- potencjał umiejętności twórczego myślenia,
- potencjał kultury organizacyjnej⁸.

Zaproponowaną powyżej konfigurację potencjału kreatywności w warunkach innowacji sieciowej przedstawiono na rysunku 1.

⁶ Szerz. nt. emergencji w: J. Goldstein, *Emergence as a Construct: History and Issues*. Emergence 11: 1999, pp. 49-72; P.A. Corning, *The re-emergence of "emergence": A venerable concept in search of a theory*, Complexity 2002, 7(6), s. 18-30.

⁷ Komponenty potencjału kreatywności wyróżniono na podstawie: T. Amabile, *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” 1998, s. 77-78.

⁸ Szerz. nt. wybranych właściwości i mechanizmów funkcjonowania potencjału kreatywności w warunkach rozwoju innowacji sieciowej w: A. Pachura (red.), *Zachowania proinnowacyjne a kreatywność organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 11-21.



Rysunek 1. Modelowy obraz potencjału kreatywności w warunkach innowacji sieciowej

Figure 1. Model of creativity potential in network innovation

Źródło: A. Pachura, *Konceptualizacja kreatywności w świetle teorii innowacji sieciowej*, [w:] A. Pachura (red.), *Zachowania proinnowacyjne a kreatywność organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 19.

W przyjętym do dalszych rozważań teoriopoznawczych modelowym obrazie potencjału kreatywności niezwykle istotne jest przyjęcie założenia o wzajemnym oddziaływaniu czynników/właściwości opisujących potencjał sieci i dane ogniwo sieci w odniesieniu do interakcji z czynnikami otoczenia globalnego. Powstający archetyp strukturalny, opisujący właściwości na płaszczyźnie wyróżnionych trzech potencjałów, ewoluuje, zwłaszcza na skutek wzmożonej turbulencji połączeń sieciowych, przyjmując charakter dynamiczny i tymczasowy. Z punktu widzenia procesów zarządzania potencjałem kreatywności zarówno poziom wiedzy i kompetencji, umiejętność twórczego myślenia, jak i kultura organizacyjna, rozwijane na poziomie sieci czy też pojedynczego jej ogniwa, stanowią kluczowe determinanty sprawności i efektywności. Można jednak sądzić, że kultura organizacyjna, a szczególnie system wartości, więzi społeczne czy wzorce zachowań kształtują środowisko dla kreowania wiedzy oraz rozwijania umiejętności twórczego myślenia. Z perspektywy stymulowania zachowań innowacyjnych potencjał kultury organizacyjnej stanowić może priorytetowy komponent w przyjętej konfiguracji opisowej potencjału kreatywności.

3. Próba spojrzenia na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa z perspektywy potencjału kreatywności i innowacji sieciowej

Problematyka obejmująca zagadnienia opisujące procesy definiowania, kształtowania i doskonalenia kultury organizacyjnej stanowi przedmiot zainteresowania wielu teoretyków i praktyków z zakresu nauk o zarządzaniu⁹. Można sądzić, że obecnie kultura organizacyjna jako atrybut przedsiębiorstwa to fundament filozofii prowadzenia biznesu, osadzony w środowisku otwartej i dynamicznej architektury organizacyjnej. Wśród istotnych cech wyróżniających kulturę organizacyjną wymienia się:

- scenariusz organizacyjny,
- filozofię organizacji,
- rdzeń wartości,
- klimat organizacyjny,
- zasady „gry”,
- sposoby myślenia i działania¹⁰.

W dalekim uproszczeniu kulturę organizacyjną opisują takie właściwości, jak¹¹:

- kluczowe wartości,
- wzorce zachowań,
- więzi społeczne,
- standardy kulturowe,
- ideologia,
- poziom tolerancji,
- stereotypy itd.

Podejście, w którym kulturę organizacyjną uznaje się za fundament filozofii prowadzenia biznesu, wpisuje się w jedną z podstawowych interpretacji kultury organizacyjnej, rozumianej jako „całość fundamentalnych założeń, którą dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów, adaptacji do środowiska i integracji zewnętrznej”¹². Oznacza zatem pewien określony zbiór kluczowych koncepcji/własności, stanowiących odzwierciedlenie zdolności przedsiębiorstwa do realizacji procesów tworzenia, poznawania, percepcji, uczenia się oraz integracji i adaptacji do warunków otoczenia globalnego. Z drugiej strony jednak ten „zaprojektowany” zbiór założeń deter-

⁹ Np. prace takich autorów, jak: M. Armstrong, M. Bratnicki, M. Czerska, G. Hofstede, K. Konecki, P. Krzyworzeka, B. Nogalski, E. Schein, C. Sikorski, J. Stachowicz, L. Zbiegień-Maciąg.

¹⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWE, Warszawa 1999, s. 14, za: P. Kocoń, *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Economy and Management” 2009, nr 1, s. 147.

¹¹ A. Pachura, *Konceptualizacja kreatywności w świetle teorii innowacji sieciowej*, [w:] A. Pachura (red.), *Zachowania proinnowacyjne a kreatywność...*, s. 19.

¹² Podstawa interpretacji kultury organizacyjnej E. Sheina: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 1997, s. 7 za: M. Klimczok, A. Tomczyk, *Rola menedżera w procesie zmiany kultury organizacyjnej na przykładzie banku X*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Garbiec, M. Smolarek (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011, s. 410.

minuje realizację procesów tworzenia, poznawania, percepcji, uczenia się oraz integracji i adaptacji do warunków otoczenia globalnego. Kultura organizacyjna zatem w pewnym sensie poddaje się „wyłanianiu” (w tym „inicjowanym” i „spontanicznym”) jako układ dynamiczny, co w konsekwencji prowadzi do zmian.

Inicjowanie procesu zmiany kultury organizacyjnej stanowić może warunek konieczny do osiągnięcia przyszłej efektywności i skuteczności zaplanowanych działań organizatorskich. W tym rozumieniu postać kultury organizacyjnej implikuje w pewnym sensie dopasowanie do zmiennych warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego (globalnego). Może wynikać z chęci wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. Literatura przedmiotu w tym względzie wskazuje na takie zmiany organizacyjne, które wiążą się z potrzebą:

- „wypracowania nowej filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- reorientacji na przedsiębiorstwo wiedzy,
- wyrobienia wśród pracowników „chciwości” na wiedzę,
- przekształcenia zespołów pracowniczych w elitę wiedzy w przedsiębiorstwie,
- dekompozycji piramidalnej struktury organizacyjnej w kierunku heterarchicznego”¹³.

Z kolei samoorganizujące się procesy „wyłaniania” kultury organizacyjnej w środowisku sieciowym mogą przybierać charakter spontanicznych impulsów zmierzających do przeobrażenia zbioru fundamentalnych założeń w kierunku budowy nowego i elastycznego „scenariusza” organizacyjnego. Można przypuszczać, że wyższy poziom otwartości, dynamiki i różnorodności systemu organizacyjnego sprzyja złożoności, ciągłości i płynności dziejących się przeobrażeń.

Problematykę budowy nowego i elastycznego „scenariusza” organizacyjnego w drodze inicjowania i/lub spontanicznej samoorganizacji w obszarze „wyłaniania” się kultury organizacyjnej można odnieść do zagadnienia budowania pożądanego wzorów kultury prorozwojowej społeczeństwa. Wśród wzorów kultury prorozwojowej wymienia się:

- postawę wobec sukcesu,
- koncentrację na dobru wspólnym,
- podejście do zmiany¹⁴.

Przyjmując zatem taki scenariusz organizacyjny, w którym integralną część stanowią będą powyższe wzory kultury prorozwojowej, można wnioskować o potrzebie kształtowania klimatu organizacyjnego w drodze akceptacji takich atrybutów, jak: turbulentność, tymczasowość, zróżnicowanie, ciągłość itd. Z punktu widzenia złożonych sieciowych powiązań przyczynowo-skutkowych kultura organizacyjna to zarówno implikacja impulsów o charakterze integracji, jak i dezintegracji. Impulsy te komponują się w procesy dynamiczne, co z kolei w środowisku sieci pozwala na wielopłaszczyznowe postrzeganie i kształtowanie kultury organizacyjnej.

¹³ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 63.

¹⁴ M. Kochmańska, *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji*, Seria Przedsiębiorczość – Edukacja nr 7, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa – Kraków 2011, s. 96.

W obszarze szeroko pojętej integracji kultura organizacyjna stanowić może dynamiczny układ wzajemnie przenikających się, oddziałujących na siebie i samowylaniających się fundamentalnych założeń. Założenia te opisują zarówno poziom sieci, jak i poszczególnych jej ogniw. Z kolei dezintegracja pozwala na zachowanie odrębności, wyjątkowości i oryginalności. Dotyczy więc sfery kształtowania unikatowych własności kultury organizacyjnej, co z perspektywy sieciowości nabiera szczególnego znaczenia.

Proponowane podejście może znaleźć uzasadnienie w podstawach interpretacji pojęcia „kultura globalna”. W podjętych w literaturze rozważaniach na ten temat podkreśla się, że „procesowi globalizacji podlegają jedynie praktyki jako zewnętrzne warstwy kultury”, zaś „każdy naród lub grupa społeczna ma swoje unikalne wartości, które stanowią trzon kultury i zapewniają jej integralność tworząc w ten sposób cechy różnorodności”¹⁵. Zatem kultura organizacyjna z perspektywy integracji podlega oddziaływaniu dynamicznych interakcji na płaszczyźnie zewnętrznych warstw kultury sieci i poszczególnych jej ogniw. Z kolei warstwy wewnętrzne, stanowiące o wyjątkowości architektury sieci i jej ogniw, stają się indywidualną ich dominantą.

Podsumowanie

Dynamika otoczenia globalnego powoduje, że struktury organizacyjne coraz częściej ewoluują w kierunku konfiguracji sieciowych, nieciągłych, tymczasowych, chaotycznych i heterogenicznych. Warunki te sprzyjają intensyfikacji procesów tworzenia, poznawania, percepcji, uczenia się oraz nabywania nowych doświadczeń dla integracji i adaptacji do warunków otoczenia globalnego. W tym kontekście wydawać się może, że tworzenie fundamentalnych założeń przedsiębiorstwa w wyniku realizacji powyższych procesów w środowisku sieciowym stanowi przesłankę do nowego spojrzenia na zagadnienie kształtowania kultury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Przyjmując potencjał kreatywności i innowacje sieciowe za punkt wyjścia dla konceptualizacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, można sformułować następujące wnioski:

- dostrzega się ogólną potrzebę reorientacji współczesnego postrzegania kultury organizacyjnej w kontekście tworzenia fundamentalnej filozofii prowadzenia biznesu w środowisku otwartej i dynamicznej architektury organizacyjnej,
- kultura organizacyjna jako kompozycja kluczowych założeń przedsiębiorstwa podlega zmianom o charakterze dynamicznym,
- istnieje możliwość wykorzystania relacji przyczynowo-skutkowych, obecnych w strukturach sieciowych w procesach kształtowania kultury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw,
- w środowisku sieciowym kultura organizacyjna jako układ dynamiczny poddaje się procesom „wylaniania” inicjowanym i samoorganizującym się,

¹⁵ D. Więcek, *Identyfikacja uwarunkowań...*, s. 138.

– istnieje możliwość poszukiwania podstaw kształtowania kultury organizacyjnej w środowisku sieciowym w oparciu o procesy integracji i dezintegracji.

Z punktu widzenia problematyki innowacji sieciowej niezwykle interesujące wydaje się poszukiwanie możliwości identyfikacji właściwości warstw zewnętrznych i wewnętrznych kultury organizacyjnej oraz mechanizmów ich powstawania. Perspektywa ta stanowić może istotny obszar badań teoretycznych i empirycznych w naukach o zarządzaniu, szczególnie z punktu widzenia stymulowania zachowań kreatywnych i rozwoju dynamicznych systemów złożonych.

Bibliografia

- Amabile T., *How to Kill Creativity*, "Harvard Business Review" 1998.
- Bakonyi J., Dzieńdziora J., Garbiec O., Smolarek M. (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011.
- Corning P.A., *The re-emergence of "emergence": A venerable concept in search of a theory*. Complexity 2002, 7(6).
- Goldstein J., *Emergence as a Construct: History and Issues*. Emergence 11: 1999.
- Jabłoński A. (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012.
- Kałowski A., Wysocki J., *Zmiany w organizacji współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.
- Kocoń P., *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Economy and Management” 2009, nr 1.
- Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.
- Pachura A. (red.), *Zachowania proinnowacyjne a kreatywność organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWE, Warszawa 1999.
- Zioło Z., Rachwał T., *Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji*, Seria Przedsiębiorczość – Edukacja nr 7, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa – Kraków 2011.

Nota o Autorze:

dr inż. Aneta Pachura – adiunkt w Instytucie Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Author's resume:

Aneta Pachura, PhD – Assistant professor, Institut of Logistics and International Management, Management Faculty, Czestochowa University of Technology.

Kontakt/Contact:

dr inż. Aneta Pachura

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

ul. Armii Krajowej 19 B 42-200 Częstochowa

e-mail: aneta@zim.pcz.czyst.pl; anetapachura@o2.pl