



DAMIAN GRABOWSKI

Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności Kultura, efektywność a innowacyjność

Cultural factors of economic growth and innovation. Culture and innovation

Abstract: The article presents the relations between culture, economic growth and innovation. Some values, norms and attitudes are connected with economic growth while the others are connected with its lack. The article shows the values and norms that can be regarded as cultural factors of economic growth. Cultural factors connected with predictability such as effective time management and trust in social system favoured industrialization. Economic growth is connected with the following elements of culture: religion that praise people accumulating wealth (pharisaic religion), belief in the individual and freedom of action, tightness (norms are imposed tightly), and belief that wealth is something that does not exist yet. Other values such as acceptance of competition, saving money and work ethic are also very important. Some values are important for discipline and production (work ethic) and are components of tight, bureaucratic cultures with low equifinality. On the other hand, other values (independence, freedom of action) are important for creativity, which seems to be crucial when planning production. These values are components of flexible cultures. Creativity is the feature of flexible cultures with high equifinality. The factors of innovation are both in tight and flexible cultures. Organization connecting these both cultures is metaflexible and does not accept neither excessive flexibility (chaos) nor excessive tightness (excessive bureaucracy).

Key words: work ethic, organization culture, economic growth, innovation, flexibility.

Wstęp

Wzrost gospodarczy, innowacyjność i kultura

Artykuł ten dotyczy związku kultury i efektywności gospodarczej z innowacyjnością. Staram się dowieść tutaj, że normy, wartości i postawy decydują o sukcesie gospodarczym pewnych krajów lub braku tego sukcesu w przypadku innych. Landes napisał: „Max Weber miał rację. Studiując historię rozwoju gospodarczego, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że kultura przesądza prawie o wszystkim” (Landes, 2005, s. 42). Można zwrócić tutaj uwagę na sukces ekonomiczny pewnych imigranckich grup mniejszości etnicznych, na przykład Chińczyków w Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, Hindusów w Afryce Wschodniej, Libańczyków w Afryce Zachodniej.

W tekście niniejszym przyjmuję, że **efektywność gospodarcza** jest stanem rzeczy równoznacznym z osiąganiem konkretnych zysków ekonomicznych, które prowadzą do osiągania następnych. Zastępuję termin „efektywność gospodarcza” takimi słowami, jak: dobrobyt, produktywność, rozwój gospodarczy, sukces, **wzrost**, a w końcu bogactwo. Innymi słowy, opisuję tu zmienne kulturowe, które zwiększają produktywność.

Michael Porter (2003, s. 61) zauważył, że „dobrobyt, albo inaczej stopa życiowa, danego narodu stanowi pochodną produktywności, z jaką gospodaruje on swoimi zasobami ludzkimi, kapitałowymi oraz naturalnymi. Produktywność ta odpowiada za poziom realnych zarobków oraz za dochodowość kapitału, [wyznaczając — D.G.] [...] główne czynniki determinujące dochód narodowy na jednego mieszkańca”. Przychody w przeliczeniu na jednego mieszkańca są tutaj podstawowym wskaźnikiem efektywności gospodarczej.

Porter opisując makroekonomię dobrobytu, wymienia jako jeden z czynników tego zjawiska **innowacyjność** (Porter, 2003; por. Lindsay, 2003). Nazwa ta jest tutaj synonimem słowa „innowacja”¹, które oznacza „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (Podręcznik Oslo, 2008, s. 48).

¹ Tym samym zawężam znaczenie terminu „innowacyjność”. Szeroką definicję tego terminu podają Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (2000, s. 27), jest to „szczególny proces odnawiania się ludzi i organizacji”. Takie spojrzenie akcentuje nie tylko rezultat, czyli samą innowację w postaci wynalazku, nowego produktu czy usprawnienia organizacyjnego, ale także, a może przede wszystkim proces kreowania innowacyjności rozciągnięty w czasie (zob. *Słowniczek najważniejszych pojęć* w tym tomie). Treść tego artykułu dotyczy jednak także innowacyjności w tym drugim, szerszym rozumieniu.

Z innowacją mamy do czynienia wówczas, gdy produkt, proces, metoda marketingowa lub organizacyjna są nowe lub udoskonalone, co może oznaczać większą efektywność. Za przykład innowacji organizacyjnej można uznać *reengineering* Hammera (Sennett, 2006; Zgorzelski, 2002).

Można zatem przyjąć, że innowacyjność jest związana z efektywnością gospodarczą, a wręcz założyć, iż ta pierwsza jest warunkiem tej ostatniej, i oczekiwać, że czynniki kulturowe sprzyjające innowacyjności wyznaczają efektywność gospodarczą, i odwrotnie: kultura warunkująca efektywność sprzyja innowacyjności².

W naukach społecznych na oznaczenie innowacyjności pojawiają się takie terminy, jak twórczość (Kozielecki, 1992), inwencja oraz kreatywność (Nęcka, 1987). Należy przyjąć, że innowacyjność to sfera praktyki gospodarczej (produkcji, sprzedaży), natomiast twórczość to nowe pomysły, które prowadzą do pojawienia się prototypu produktu w procesie jego wytwarzania lub opracowania nowej metody. Sfera prototypu to już **innowacja, która w kulturach europejskich i amerykańskiej posiada konotacje pozytywne. W gospodarce przyjmuje się, że innowacje to takie nowe produkty i metody, które prowadzą do zwiększania efektywności i zysków**³. W wielu okolicznościach innowacje wiążą się jednak z obniżeniem zysków i poniesieniem pewnych środków finansowych na przykład na badania. Zyski przychodzą dużo później. Innowacje są zatem związane przede wszystkim z inwestycjami.

„Kultura” to termin powszechnie używany w naukach społecznych, takich jak socjologia, psychologia, a szczególnie antropologia, dla której ów termin — jak zauważył Burszta — jest racją bytu, ponieważ „ukierunkowuje sposób, w jaki [ta dziedzina — D.G.] określa [...] świat ludzkiej intencjonalności” (Burszta, 1998, s. 35).

Zajmujący się zagadnieniami kultury w odniesieniu do organizacji Bjerke dokonał przeglądu definicji i koncepcji tego pojęcia; zauważył, że „każda definicja kultury jest także jej teorią” (Bjerke, 2004, s. 27). Można jednak zauważyć pewne wspólne elementy tych teorii, a mianowicie

² W przypadku rozpatrywania efektywności jako wydajności kultura wzmacniająca wydajność doprowadza do zmniejszenia innowacyjności. Stabilne, biurokratyzowane i sztywne kultury podtrzymujące wydajność hamują procesy innowacyjne, aczkolwiek Taylor wprowadził wiele innowacji zwiększających produkcję, o czym piszę dalej.

³ W wielu sytuacjach jest oczywiście inaczej, np. nowe metody organizacyjne prowadzą do obniżenia efektywności gospodarczej. Innowacyjność jest bowiem działaniem bardzo ryzykownym, nie zawsze prowadzącym do sukcesu, który równoznaczny jest ze skutecznym działaniem i z zyskiem (por. Kozielecki, 1992). We współczesnym świecie nastawionym na konsumenta trudno sobie jednak wyobrazić organizacje ekonomiczne, które nie wprowadzają innowacji. Takie organizacje przepadają lub realizują zlecenia, będąc źródłem siły roboczej.

po pierwsze, zachowania i wartości, po drugie, świadome zachowania i wartości oraz nieuświadomiane zachowania i wartości. Te cztery elementy składają się na różne koncepcje kultury. Z nimi są związane takie pojęcia, jak normy, postawy, system znaczeń.

A zatem, jakie wartości, normy, postawy sprzyjają rozwojowi ekonomicznemu oraz innowacji? O jakim systemie znaczeń można mówić w przypadku krajów, które odniosły sukces gospodarczy? Zakładam, że ów sukces związany jest z innowacyjnością.

W części pierwszej tego artykułu przedstawiam pewne grupy czynników środowiskowych i społecznych — ich układy, które zwiększają wzrost gospodarczy poprzez zwiększanie przewidywalności otoczenia. Druga część tekstu ukazuje listę czynników kulturowych efektywności gospodarczej i innowacyjności. W części trzeciej próbuję zestawić te czynniki w określoną konfigurację, która określona została terminem „kultura organizacji”.

Układy czynników efektywności i wzrostu gospodarczego

Kultura nie jest oczywiście jedynym czynnikiem wpływającym na wzrost gospodarczy. Aby odpowiedzieć na pytanie o wpływ kultury, należy przeanalizować układy wielu zmiennych i powiązań między nimi. Jeffrey Sachs (2003) wskazał trzy grupy takich czynników:

1. Położenie geograficzne — które wiąże się z tym, że niektóre obszary są bardziej niż inne uprzywilejowane. Do korzyści wynikających z dogodnego położenia możemy zaliczyć na przykład dostęp do podstawowych zasobów naturalnych, sprzyjające warunki do uprawy ziemi oraz korzystny klimat. Klimat jest znaczącym czynnikiem, kiedy rozpatrujemy przypadek Europy. David Landes (2005, s. 36) zauważył, że „europejskie zimy są na tyle mroźne, by trzymać w szachu czynniki chorobotwórcze i zarazy. [...] Nawet te łagodne stanowią zaporę ograniczającą szerzenie się chorób. Choroby endemiczne istnieją, daleko im jednak do morderczych i okaleczających schorzeń typowych dla stref gorących. Choroby pasożytnicze zdarzają się rzadko”. Zdaniem Sachsa, w strefie umiarkowanej (przypadek Europy) dominują choroby zakaźne przekazywane w wyniku bezpośredniego kontaktu między osobnikami ludzkimi, natomiast w strefie tropikalnej rozprzestrzenianie takich chorób odbywa się między innymi za pośrednictwem owadów i mięczaków (Sachs, 2003).

Sachs opisał trzy prawdopodobne główne powody ciągłego ubóstwa obszarów tropikalnych: „czynniki związane z rolnictwem, zdrowiem i mobilizacją zaplecza naukowego” (Sachs, 2003, s. 84). Problemy, na które napotyka rolnictwo na tych terenach, to kolejno: „słabe gleby oraz silna erozja i wyjałowienie terenów zajętych przez lasy deszczowe, brak ustabilizowanych opadów oraz ryzyko suszy w rejonach o dużych wahaniami wilgotności, znaczna ilość szkodników, duże straty podczas magazynowania żywności, a także obniżona wydajność fotosyntezy na obszarach o wysokich temperaturach w ciągu nocy” (ibidem). W ten sposób z uwagi na niższą wydajność rolnictwa znaczny odsetek populacji skupia się w ramach sektora rolniczego.

2. System społeczny — w ramach tej grupy można umieścić właśnie czynniki kulturowe. Sachs ukazuje tutaj tezy Webera dotyczące społeczności kapitalistycznych. W ramach takich systemów „państwo opiera się na rządach prawa. Występuje wysoka mobilność społeczna, a wymiana gospodarcza odbywa się za pośrednictwem instytucji rynkowych” (Sachs, 2003, s. 87).

3. Dodatnie sprzężenie zwrotne — istotą tego zjawiska jest sytuacja, w której bogaci stają się silniejsi i jeszcze bogatsi, co można określić jako eskalację nierówności (zob. Tomaszewski, 1982).

Harry Triandis (1984) wskazuje, że rozwój ekonomiczny związany jest ze stopniem przewidywalności danego środowiska. Opisane obszary tropikalne można uznać za środowisko o niskim stopniu przewidywalności. Możliwość przewidywania zdarzeń wzmacnia przekonania o wartości sukcesu ekonomicznego. Sukces to nagrody, a nagrody są możliwe w warunkach, w których można przewidywać, co się wydarzy. Nagrody to pewne stany przewidywane. Brak przewidywalności prowadzi do bezradności, natomiast przewidywalność umożliwia osiągnięcie stałych zysków.

Przewidywalność wiąże się również z wyższym poziomem zaufania. Aby ludzie działali, muszą ufać systemowi i sobie wzajemnie. Człowiek musi mieć pewność, że ludzie, którym pożyczył pieniądze, zwrócą mu je, lub też że ludzie zrobią to, co obiecali zrobić. W społeczeństwach, w których poziom zaufania jest niski, organizacje zatrudniają dwóch lub trzech pracowników do wykonania tego samego zadania; w społeczeństwie o wysokim poziomie zaufania, zadanie wykonywane jest przez jednego pracownika. „Praca [w społeczeństwie o niskim stopniu zaufania — D.G.] jest zatem organizowana tak, że działanie jednej osoby jest kontrolowane przez kilka innych osób” (Triandis, 1984, s. 85). Taka kontrola ogranicza swobodę działania.

Przewidywalność wiąże się także z efektywnym zarządzaniem czasem. Zarządzanie to ma szczególne znaczenie w kontekście planowania i orientacji na przyszłość. Tylko rzeczywistość przewidywalna umożliwia

efektywne zarządzanie czasem i planowanie. W systemach społecznych, w których planowanie nie jest nagradzane, ponieważ zdarzenia następują bardzo chaotycznie, bardzo trudno jest ukształtować orientację na przyszłość.

Z przewidywalnością w kontekście zmiennych kulturowych związane są stabilność danej kultury, sztywność (mało miejsca na odstępstwa od normy) oraz niezawodność rodzicielskiego zachowania. Takie zmienne sprzyjają industrializacji.

Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności

W odniesieniu do systemu społecznego, w tym kultury, można opisać wiele zmiennych wywierających wpływ na wzrost gospodarczy. Mariano Grondona (2003) opisał 20 czynników kulturowych, które sprzyjają rozwojowi gospodarczemu. Czynniki te można sprowadzić do pewnych wartości instrumentalnych.

Religia

Pierwszym czynnikiem wymienionym przez Grondonę jest religia faryzejska. W takim systemie „bogaci cieszą się pełnią swojego sukcesu jako dowodem Bożego błogosławieństwa, a biedni poczytują własną nędzę za przejaw potępienia” (Grondona, 2003, s. 105). Zarówno jedni, jak i drudzy czują chęć poprawy własnej sytuacji poprzez akumulację i inwestycje. W religiach plebejskich biedni czują się usprawiedliwieni, bogaci zaś spostrzegają siebie jako grzeszników i dręczą ich wyrzuty sumienia.

Przykładem religii faryzejskiej jest protestantyzm. Max Weber (1994) opisał tzw. protestantyzm ascetyczny, czyli: kalwinizm, pietyzm, metodyzm oraz sekty wyrosłe z ruchu baptystycznego⁴. Religijny wymiar ma tutaj droga dochodzenia do bogactwa, czyli praca traktowana jako sprawdzian, czy przynależy się do osób wybranych, przeznaczonych do zbawienia. Praca stanowi środek do osiągnięcia sukcesu (bogactwa),

⁴ Za wyjątkiem pietyzmu wszystkie wymienione religie mają swoje źródło w kalwinizmie. Pietyzm (niemiecki) pochodzi z odnogi luterńskiej (Tokarczyk, 1980). Weber (1994) rozpatruje jednak pietyzm w szerszej, przede wszystkim europejskiej perspektywie.

a sukces ekonomiczny⁵ jest znakiem zbawienia (por. Furnham, 1984, 1990; Miller, Woehr, Hudspeth, 2002). Wzorzec ten jest określany jako etyka pracy (o czym dalej).

Indywidualizm i kolektywizm

Drugim czynnikiem kulturowym sprzyjającym wzrostowi gospodarczemu jest, według Grondony, wiara w jednostkę. „Poczucie swobody i panowania nad własnym losem skłania ludzi do podejmowania ryzyka i przejawiania inwencji” (Grondona, 2003, s. 106). Poczucie to jest istotnym składnikiem indywidualizmu, czyli zmiennej, której poświęcono wiele badań (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003; Hofstede, 2000; Triandis, 1999, 2000, 2001; Triandis, Suh, 2002).

Indywidualizm jest rozpatrywany jako biegun wymiaru: indywidualizm — kolektywizm, lub jako oddzielny wymiar. O wymiarze indywidualizm — kolektywizm można mówić wówczas, gdy jednostką analizy w ramach badań są kultury, czyli w sytuacji, w której ilość obserwacji to ilość kultur. Natomiast indywidualizm jako oddzielny wymiar dotyczy badań poszczególnych osób; wtedy ilość obserwacji to ilość osób badanych (Robert, Wasti, 2002; Triandis, Suh, 2002).

Indywidualizm i kolektywizm są przedstawiane jako syndromy kulturowe składające się z wielu norm, wartości, a ogólnie rzecz biorąc: z wielu wzorców zachowania. Indywidualizm to przede wszystkim dominacja jednostki nad grupą (tutaj osoba jest bytem pierwotnym, a grupa — wtórnym), natomiast w kolektywizmie grupa dominuje nad osobą (por. Daab, 1993).

Triandis (1999) opisał cztery istotne, źródłowe składniki indywidualizmu i kolektywizmu (zob. także Singelis et al., 1995):

1. Definicja *ego* — *ego* autonomiczne i niezależne od grupy (indywidualizm) — *ego* współzależne z innymi, definiowanie siebie jako części grupy lub w kategoriach pewnych aspektów grupy (kolektywizm).

2. Struktura celów — cele jednostek nie korelują z celami grupy (indywidualizm) — cele jednostki kompatybilne z celami grupy (kolektywizm). Indywidualiści stawiają własne cele nad celami grupy, natomiast kolektywiści przyznają większą wagę celom grupowym.

3. Nacisk na postawy — normy. Zachowanie indywidualistów jest wyznaczane przez postawy i osobiste potrzeby, a także inne wewnętrzne

⁵ Sam Weber (1994) nie formułuje tej tezy wyraźnie (Kozyr-Kowalski, 1967, s. 259, przypis 371). Sama ciężka praca („niezmordowana praca zawodowa”) jest dla niego ucieczką od niepewności wywołanej przez pytanie: czy należę do osób zbawionych? Sukces pojawia się jako dodatek w ramach opisu pietyzmu (Weber, 1994, s. 121, 127).

procesy, a zachowanie kolektywistów określają przede wszystkim normy, obowiązki i zobowiązania. Kolektywiści spostrzegają słabszy związek między postawami a zachowaniem niż indywidualiści.

4. Nacisk na racjonalność — więzi. Indywidualizm akcentuje szacowanie własnych korzyści i kosztów w procesie budowania związków z innymi ludźmi. Stąd też indywidualiści utrzymują takie kontakty, z których czerpią korzyści dla samych siebie. Kolektywiści stawiają natomiast wyżej relacje z innymi, potrzeby innych ludzi, nawet wówczas, gdy relacje te są dla nich niekorzystne. Podstawową formą grupy indywidualistycznej jest stowarzyszenie, kolektywistycznej zaś — wspólnota (Triandis, 1993).

We współczesnej psychologii międzykulturowej opisuje się dwa typy kolektywizmu oraz indywidualizmu. Kolektywizm wertykalny (KW) i horyzontalny (KH) oraz indywidualizm wertykalny (IW) i horyzontalny (IH). Kolektywizm wertykalny to koncentracja na wewnętrznej spójności grupy, szacunek dla norm i osób posiadających władzę, uległość wobec władzy oraz poświęcanie się grupie. Natomiast horyzontalna wersja kolektywizmu to empatia, towarzyskość i współpraca. Indywidualizm wertykalny to perspektywa Stanów Zjednoczonych, kultury, w której silnie akcentowana jest rywalizacja oraz współzawodnictwo. Trzeba „być najlepszym”, aby zajmować wyższą pozycję w hierarchii organizacyjnej i społecznej. W horyzontalnych kulturach indywidualistycznych (Australia, państwa skandynawskie) akcentowane są takie wartości, jak poleganie na sobie, niezależność od innych oraz wyjątkowość i niepowtarzalność.

Można przypuszczać — na podstawie przedstawionej tu charakterystyki oraz opisu dokonanego przez Charlesa Hampdena-Turnera i Alfonsa Trompenaarsa (2003) — że rozwój ekonomiczny to perspektywa wertykalnego i horyzontalnego indywidualizmu. Ciekawe są przypadki Japonii, Korei Południowej i Chin, należących raczej do kultur wertykalnego kolektywizmu. Wzorzec kulturowy dla Japonii to kolejno: KW: 40%, KH: 20%, IW: 25% oraz IH: 15% (Singelis et al., 1995, s. 246). Na uwagę zasługuje wskaźnik wertykalnego indywidualizmu wynoszący 25%. Japonia jest zatem, po pierwsze, kulturą w dużej mierze zindywidualizowaną. Po drugie, wertykalna kultura jest pionowa dla zachodnich obserwatorów. „Hierarchia japońska to nie tyle łańcuch poleceń [...], ile serie sięgających coraz wyżej i szerzej koordynacji czy też synchronizacji [...]. Szef jest koordynatorem pomysłów, które rodzą się na niższych szczeblach hierarchii. Działa w imieniu i na rzecz społeczności, dokonując syntezy i konfiguracji pomysłów i uwag wszystkich swoich podwładnych” (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003, s. 166). Wiele organizacji japońskich to zespoły, w których pracownicy usprawniają konkretne miejsca pracy. W opisaney przez Björna Bjerke (2004) strategii rozwoju

5 „I” (Imitacja, Ingerencja, Improwizacja, Innowacja, Inwencja) Japonia to Innowacja — oznacza to wyższość japońskich produktów nad wieloma podobnymi wyrobami wytwarzanymi na Zachodzie — oraz Inwencja, czyli wymyślanie dotychczas nieznanych rzeczy (np. sztuczna inteligencja i biotechnologia) (Bjerke, 2004, s. 193). Do Japonii można zatem odnieść następującą tezę Grondony: „wiara w jednostkę, pokładanie nadziei w jej możliwościach stanowi jeden z elementów tworzących system wartości sprzyjający rozwojowi” (Grondona, 2003, s. 106).

Brak zaufania do ludzi, rozbudowany system kontroli i nadzoru to maksymalne natężenie wertykalnego kolektywizmu, a do takiego bliżej Chińskiej Republice Ludowej. Gospodarka tego kraju to przede wszystkim tańsza siła robocza wytwarzająca produkty na zlecenie wielkich międzynarodowych korporacji. W kategorii 5 „I” to sytuacja Imitacji i Ingerencji, a czasami Improwizacji. Chińczycy wytwarzają zagraniczne towary przy użyciu tańszych materiałów, części i siły roboczej. Czasami wprowadzają małe udoskonalenia we wcześniej skopiowanych produktach. Rządziej odwołują się do własnej pomysłowości, aby tworzyć dużo lepsze produkty wyróżniające się spośród innych. W Chinach ważne jest podporządkowywanie się ogólnym zaleceniom. Póki oznacza to produkcję, póty gospodarka jest efektywna, natomiast czy gospodarka chińska okaże się innowacyjna w ramach aktualnie panującego tam systemu autokratycznego?

Reasumując rozważania dotyczące indywidualizmu i kolektywizmu oraz sytuując je w kontekście innowacyjności, można stwierdzić, że nadmierny indywidualizm może oznaczać egoizm i bezwzględną walkę, w której przepadają cenne pomysły, a nadmierny kolektywizm — brak swobody jednostki. Takie wzorce są oczywiście równoznaczne z mniejszą innowacyjnością. Indywidualizm to jednak perspektywa niezależności i swobody, natomiast kolektywizm — siły tkwiące we współpracy i w zespole ludzkim, które to wzorce są niezbędne dla innowacyjności.

Imperatyw moralny i sztywność

Kolejny czynnik rozwoju gospodarczego wymieniony przez Grondonę to imperatyw moralny. „W kulturach sprzyjających rozwojowi występuje powszechna zgodność praw i norm, które nie są nadmiernie wymagające i przez to możliwe do egzekwowania. Obligacje moralne i rzeczywistość społeczna idą ze sobą w parze” (Grondona, 2003, s. 107). W kulturach niezwiązanych z rozwojem ekonomicznym „istnieją dwa, całkowicie nieprzystające do siebie uniwersa. W skład jednego wchodzi szczytne idee i najwyższe standardy, drugi zaś świat to codzienna rzeczywistość pełna

skrywanej obłudy i hipokryzji” (ibidem). Prawo stanowi tam utopijną wizję, która świadczy jedynie o pewnych preferencjach obywateli, gdy tymczasem rzeczywistość rządzi się „prawem dżungli, prawem najbardziej przebiegłych lub najsilniejszych, a świat pełen jest lisów i wilków przebranych za owieczki” (ibidem).

Imperatyw wiąże się z opisanym przez Triandisa (1984; zob. także: Chan et al., 1996) konstruktem sztywności (ang. *tightness*)⁶. Nawet w przypadku Stanów Zjednoczonych, których kultura jest uważana za kulturę w małym stopniu sztywną, w sytuacji pracy wymagana jest zgodność zachowania z normami (por. Bell, 1998). Kultura ta jest bowiem wycinkowa (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002), a to oznacza, że w sytuacji pracy człowiek dostosowuje się do norm i reguł, natomiast poza pracą może pozwolić sobie na wolność (kultura i polityka), która pozwala na twórczość i pomysłowość.

Koncepcja bogactwa

Ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego oraz innowacji jest także koncepcja społeczna bogactwa. W krajach o dużym rozwoju gospodarczym bogactwo jest głównie tym, co jeszcze nie istnieje, natomiast w krajach o małym rozwoju tym, co już istnieje. Innymi słowy, rozwojowi sprzyja przekonanie, że „możliwości pomnażania majątku są nieograniczone, ponieważ zależą od potencjału twórczego i intuicji, a nie od ilości [stałych — D.G.] zasobów. Bogactwo można zwiększać, poprawiając produktywność” (Porter, 2003, s. 70). Takie przekonanie generuje działania zwiększające wydajność i w rezultacie zwiększa pulę do podziału. Natomiast przekonanie, że bogactwo jest wartością stałą, skłania wiele grup do walki o podział już istniejącej puli, co w efekcie „prowadzi do spadku produktywności” (ibidem)⁷.

⁶ Słowo trudne do przetłumaczenia, które oznacza zgodność zachowania z normami, regułami. Sztywność to sytuacja wysokiej zgodności zachowań i norm, a także rozbudowany system sankcji za zachowania niezgodne z wzorcem (Chan et al., 1996). Imperatyw moralny to sytuacja kultur w przeciętnym stopniu sztywnych.

⁷ To pierwsze przekonanie to sytuacja racjonalnego kapitalizmu nowoczesnego opisanego przez Webera (Bendix, 1975). Racjonalne metody osiągania zysku można identyfikować z ograniczeniem, a przynajmniej racjonalnym temperowaniem irracjonalnego dążenia do zysku, przekłętej żądzy złota (*auri sacra fames*), czyli przekonania, że bogactwo jest wartością stałą, które nie sprzyja innowacji.

Wokół etyki pracy

Piątym czynnikiem kulturowym sprzyjającym rozwojowi gospodarczemu jest związana z indywidualizmem społeczna akceptacja współzawodnictwa (Grondona, 2003). W dużej mierze kolektywistyczna kultura Japonii mogłaby wydawać się pozbawiona tego zjawiska. Nic bardziej mylnego. Co prawda, japońscy pracownicy współpracują ze sobą, ale rywalizują ich przedsiębiorstwa (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003)⁸.

Szósty opisany czynnik rozwoju gospodarczego opisany przez Grondonę to mniejsza skłonność społeczeństw prorozwojowych do konsumpcji i większa do oszczędzania. Osoby w takich systemach skupiają się na niedalekiej przyszłości i dzięki temu są w stanie skutecznie planować. Konsumpcja oznacza brak inwestycji, które są niezbędne do generowania innowacji.

Siódmym odnotowanym przez Grondonę czynnikiem jest etyka pracy, czyli stawianie pracy na pierwszym miejscu, w centrum życia. Dopiero reformacja, zwłaszcza w wydaniu kalwinistycznym, doprowadziła do przewartościowania społecznej skali prestiżu i postawiła na poczesnym miejscu etykę pracy.

Termin „etyka pracy” jest we współczesnych naukach społecznych stosowany na oznaczanie dwóch stanów rzeczywistości. Odnosi się on, po pierwsze, do wzorców (sposobów) działania lub zachowania, które można zaobserwować w pewnych grupach społecznych, po drugie, do sposobu życia organizacji społecznej, w której podstawowym, centralnym elementem życia jest praca zarobkowa, a ekonomicznie rzecz biorąc: produkcja. Nazwa „protestancka etyka pracy” oznacza natomiast bardzo często to samo, ale akcentuje związek tego konstruktu z religią oraz moralny składnik tego pojęcia (w głównej mierze chodzi tutaj o uczciwe postępowanie w sensie religii chrześcijańskiej, a w szczególności odłamu ewangelicko-reformowanego) (zob. Furnham, 1984, 1990; Miller, Woehr, Hudspeth, 2002)⁹.

⁸ Poza tym Japończycy płynnie przechodzą od jednej wartości do drugiej, przeciwnej, od współpracy (harmonii) do rywalizacji (konkurencji). Japońska rywalizacja nie prowadzi do niszczenia konkurentów. Przegranemu pozwala się zachować twarz, „a on uczy się od zwycięzcy lepszych metod działania” (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003, s. 141). Silny indywidualizm prowadzący do bezwzględnej walki nie prowadzi do zwiększenia innowacyjności.

⁹ Przymiotnik „protestancka” oznacza związek tego konstruktu z religią protestancką, a przede wszystkim z Kościołem ewangelicko-reformowanym, ewangelicko-metodystycznym oraz petyzmem i baptyzmem. Religijny wymiar pracy oznacza, po pierwsze, traktowanie pracy jako sprawdzianu, czy przynależy się do osób wybranych, przeznaczonych do zbawienia. Po drugie, jest to także uczciwe postępowanie wobec in-

Sam Max Weber (1994) nie stosował zresztą nazwy „protestancka etyka pracy”, ale dwa terminy: „duch kapitalizmu” oraz „etyka protestancka”. Termin „protestancka etyka pracy” jest połączeniem znaczeń tych dwóch określeń. „Kapitalizm jest dążeniem do zysku w sposób trwały, racjonalnie kapitalistyczny: do ciągle nowych zysków, do rentowności” (Weber, 1994, s. 5). Racjonalizm oznacza postęp rozpatrywany jako efekt długiej serii niewielkich osiągnięć. Dokładniej: wzorzec zachowań, które określamy jako „etyka pracy”, obejmuje następujące elementy (składniki) (zob. Grabowski, 2008; por. Blood, 1969; Cherrington, 1980; Furnham, 1990; Furnham et al., 2001; Mirels, Garrett, 1971; Tang, 1993; Wollack et al., 1971).

1. Wydatkowanie jak największej ilości czasu na pracę (wręcz nakaz: przeznaczaj większość swojego czasu na pracę zarobkową), innymi słowy: oszczędzaj czas, nie marnuj czasu.

2. Przeznaczanie jak największej ilości energii na pracę (większość chęci kieruj na pracę).

3. Odraczanie gratyfikacji. Analizując ten konstrukt, można stwierdzić, że odraczanie gratyfikacji jest wzorcem zachowania, który polega na umiejętności długiego oczekiwania na nagrody. Potocznie zachowanie takie jest właśnie określane jako cierpliwość. Istotą tego działania stanowi oszczędzanie i wykonywanie pracy bez dużych nagród. Praca sama jest nagrodą, a nagrody większe są planowane w przyszłości.

4. Niechęć do czasu wolnego, która wynika z preferowania nakazu: przeznaczaj większość czasu na pracę. Zresztą czas wolny jest tu przeznaczony na odnowienie energii, zregenerowanie sił potrzebnych do wykonywania pracy. Czas wolny ma wyraźnie przypisaną funkcję. Odpoczywanie po pracy służy temu, aby móc wykonywać lepiej dalszą pracę. Poświęcanie czasu wolnego innym celom lub przedłużanie go jest działaniem nagannym.

5. Niezależność — poleganie na sobie i liczenie na siebie przede wszystkim w sensie ekonomicznym, samodzielne wykonywanie pracy, niechęć do pomocy otrzymywanej od innych. Niezależność ta oznacza przyjmowanie odpowiedzialności na siebie za sytuację ekonomiczną.

6. Przekonanie, że postępowanie zgodnie z etyką pracy doprowadza do sukcesu i oznacza postęp.

7. Kult wydajności, nie wyróżniany przez Webera (1994) jako oddzielny składnik, ale wynikający pośrednio ze składników wymienionych. Kult ten związany jest w wersji jednostkowej z chęcią odnoszenia sukcesów, wynika z dążenia do bogactwa, którego nie należy oczywiście konsumo-

nych. Pomijając ten aspekt etyki pracy, można ją dostrzegać także w kulturach innych niż protestanckie, np. w Japonii (zob. Landes, 2003, 2005).

wać; wydajność to na przykład wytworzenie jak największej ilości rzeczy w krótkim czasie lub zmierzanie bezpośrednio do realizacji określonego celu, czyli eliminacja zbędnych czynności, aby nie marnować energii.

W ramach konstruktu etyki pracy ważne jest pojęcie tzw. **ciężkiej pracy**. Termin ten oznacza wydatkowanie dużej energii i przeznaczanie dużej ilości czasu na wykonywanie pracy, a także angażowanie dużej uwagi w wykonywanie czynności oraz wypełnianie nakazu „pracuj szybko i rzetelnie”. Ideał to zatem **wydajna praca** trwająca większą część doby. Praktyka to praca wypełniająca lwią część dnia. W epoce nowoczesnej taka sytuacja była często obserwowana. Landes (2005) opisuje sytuację wołów roboczych w epoce industrialnej, czyli japońskich pracowników nocujących przy maszynach w halach fabrycznych i otrzymujących niewielkie wynagrodzenie. W epoce tej jednak — co prawda później — skrócono tygodniowy czas pracy z 84, 60 godzin do 40 godzin¹⁰. Etyka pracy odnosi się zatem przede wszystkim do **wydajnej ciężkiej pracy**. Zachowania opisane przez Landesa (2005), które obserwowali Brytyjczycy budujący linie kolejowe w Indiach, to ciężka praca, ale na pewno nie mająca nic wspólnego z wydajnością. Hindusi bowiem, mając do dyspozycji taczki, zamiast je pchać, woleli je nosić na głowie lub w ogóle ich nie używać (Landes, 2005, s. 264).

Od wydajności do elastyczności

Wydajność jest działaniem o dużej szybkości i tempie (por. Strelau, 2008). Osoba wydajna to osoba, która wykonuje więcej czynności w określonej jednostce czasu. Działania Henry’ego Forda zmierzały właśnie do tego, aby w określonym czasie zmieścić więcej. I to się udało. Produkcja modelu T w pewnym czasie skróciła się z 728 godzin do 93 minut (Stoner, Freeman, Gilbert (jr.), 1997). Metody Taylora oraz jego uczniów i następców — obok podziału pracy oraz taśmy — okazały się tutaj jednym z czynników zwiększających produkcję.

Zwiększanie ilości czynności wykonywanych w określonym czasie było osiągane nie tylko przez zdobycie wprawy, ale przede wszystkim poprzez eliminowanie zbędnych czynności (ruchów), które Gilbrethowie traktowali jako źródło zmęczenia. Wyeliminowanie każdego zbędnego ruchu zmniejszało zmęczenie.

¹⁰ Człowiek-symbol tej epoki, Henry Ford, skrócił w swoich fabrykach czas pracy właśnie do 40 godzin (Cherrington, 1980). Pozwalał na to podział pracy i postęp technologiczny; zaobserwowano także, że wypoczynek zwiększał wydajność pracowników. Poza tym, Ford uważał, iż większa ilość czasu wolnego zwiększy popyt na samochody (Cherrington, 1980).

Wynikające z etyki pracy dążenie do osiągnięć, a zatem także starania o zwiększenie efektywności (wydajności) na pewno sprzyjały innowacjom. Pomysły Forda, Taylora i Gilbrethów można uznać za konkretne przykłady innowacji. Sukces to bowiem stworzenie takiego nowego produktu lub metody, która przynosi zysk.

Zwiększanie tempa pracy, a właściwie produkcji, stało się możliwe dzięki podziałowi pracy i analitycznemu sposobowi myślenia. Hampden-Turner i Trompenaars (2003) zauważyli, że Amerykanie wyróżniają się „skłonnością do »rozbioru zjawiska na czynniki pierwsze«” (s. 40). Zwiększaniu tempa sprzyja też sekwencyjna orientacja czasowa (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003) powiązana z analizą. W kulturach o tej orientacji robi się tylko jedną rzecz naraz, czas jest uchwytne i mierzalny. Takie wzorce myślenia rzeczywiście sprzyjały zwiększeniu produkcji w kapitalizmie nowoczesnym, ale współcześnie w okresie kapitalizmu ponowoczesnego zorientowanego na klienta i konsumenta (Bauman, 2000, 2006a, 2006b) należy łączyć analizę z syntezą, a sekwencyjność z orientacją synchroniczną. Symbolem takiego połączenia jest koncern Toyota (Hampden-Turner, Trompenaars, 2003; Zgorzelski, 2002), w którym opracowano elastyczną produkcję¹¹; działanie takie można określić jako wytwarzanie tylu elementów, ilu potrzeba. **„Tyle, ile trzeba”** to ideał współczesnej produkcji, który oznacza przede wszystkim wytwarzanie tylu produktów, ile można sprzedać. Nadprodukcja jest współcześnie — w czasach władzy konsumentów — jedną z największych bolączek zarządzających organizacjami. Henry Ford chciał produkować więcej; dzisiaj należy wytwarzać tyle, ile można sprzedać. Ford nie musiał się specjalnie przejmować zbytem, współcześnie o sprzedaży myśli się już przed uruchomieniem produkcji (Grabowski, 2008). Obecnie **działanie gospodarcze to adekwatne reagowanie na to, co dzieje się w otoczeniu, czyli na potrzeby i oczekiwania klientów**.

¹¹ Wyczerpujące studium elastyczności zob. Adamiec, 2005, a także Sennett, 2006.

Kultura metaelastyczna jako warunek efektywności i innowacyjności Podsumowanie

Opisane czynniki rozwoju gospodarczego odnoszą się zarówno do okresu nowoczesnego, jak i ponowoczesnego. Grondona podał czynniki kulturowe wzrostu gospodarczego pasujące do nowoczesności (etyka pracy, imperatyw moralny), jak i ponowoczesności (niezależność, otwartość umysłu zaznaczona w opisie roli herezji) oraz takie, które odnoszą się do obu okresów (koncepcja bogactwa oraz akceptacja konkurencji).

Jeśli działanie gospodarcze podzielimy na takie etapy, jak planowanie produktu, wytwarzanie (produkcja), sprzedaż, wówczas dla każdego z tych etapów można wyznaczyć czynniki kulturowe sprzyjające w jej ramach pewnym działaniom. Można stwierdzić, że perspektywa współczesnej gospodarki to istnienie wielu czynników, które należy ze sobą łączyć. **Działanie gospodarcze potrzebuje dzisiaj zarówno twórczości, elastyczności, czyli mówiąc krótko: dążenia do dywergencji, która oznacza wiele dróg osiągnięcia celu i możliwości, jak i dyscypliny, czyli dążenia do konwergencji.** Dążenie do dywergencji wyznaczane jest przez niezależność, indywidualizm, zaufanie do jednostki, a więc przez swobodę działania, która umożliwia elastyczność. Dążenie do konwergencji zaś to perspektywa ograniczania możliwych dróg związana ze stabilnością, z kontrolą i dyscypliną, która wyznacza sztywność (ang. *tightness*), czyli działanie zgodne z normą, określonym wzorcem (por. Cameron, Quinn, 2003).

W myśleniu twórczym możemy wyróżnić etap generowania pomysłów (zwiększanie dywergencji) i etap ich oceny (zwiększanie konwergencji), etap inwencji i etap decyzji (por. Nęcki, 1995). Odnosząc to do działania gospodarczego, można powiedzieć, że we współczesnej działalności ważne są czynniki warunkujące twórczość w fazie planowania (inwencja, działania innowacyjne), jak i sztywność wymagana w procesie wdrażania nowości do produkcji (innowacja). Chociaż ta ostatnia także musi być w dzisiejszych czasach bardziej elastyczna, o czym świadczy przypadek Japonii i model produkcji, który narodził się w Toyocie.

W tym miejscu warto przedstawić model kultury organizacji zaproponowany przez Kima Camerona i Roberta Quinna (2003). „Kultura organizacji” to termin obejmujący konfigurację związanych ze sobą czynników kulturowych opisanych w części drugiej tego artykułu. W koncepcji Camerona i Quinna ważne są dwa wymiary. Pierwszy to dwa bieguny: z jednej strony elastyczność, dynamika i swoboda działania, a z drugiej

— stabilność i trwałość. Jedne organizacje są skuteczne wówczas, kiedy się zmieniają, adaptują i cechują się niskim stopniem sformalizowania, inne zaś są sprawne wtedy, gdy są stabilne, przewidywalne i sformalizowane. Drugi wymiar to orientacja na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność oraz — orientacja przeciwna — na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Pewne organizacje są efektywne, kiedy stanowią harmonijną całość, inne wtedy, kiedy koncentrują się na współpracy lub współzawodnictwie.

Dwa wymiary pozwoliły Cameronowi i Quinnowi opisać cztery typy kultur organizacji: klan (elastyczność i integracja), adhokrację (elastyczność i orientacja na pozycję w otoczeniu), hierarchię (stabilność i integracja) i rynek (stabilność i orientacja na pozycję w otoczeniu). Typologia ta obejmuje zatem kultury nowoczesne, sztywne oraz kultury ponowoczesne, elastyczne. Symbolem nowoczesnej kultury jest hierarchia, opisywana przez Webera (1994) jako biurokracja. Istotną cechą tej kultury stanowi pewna sztywność, zachowanie rzeczywiste powinno być zgodne z normą, czyli zachowaniem wzorca. Organizacja, która cechuje się taką kulturą, sprawnie wytwarza dobra i usługi. Ważnym tematem jest więc wydajność, czyli większa produkcja. Taka organizacja to sytuacja **mniejszej ekwifinalności**¹² (zob. Katz, Kahn, 1979), co oznacza, że istnieje ograniczona ilość sposobów, aby osiągnąć cele końcowe.

W okresie ponowoczesnym powstały organizacje o kulturach elastycznych. Istotną cechą tych organizacji stanowi przystosowywanie się do warunków zewnętrznych, reagowanie na zmieniające się okoliczności. Symbolem takiej kultury jest adhokracja, mająca wiele wspólnego z opisanymi przez Trompenaarsa i Hampdena-Turnera (2002) kulturami: pocisk sterowany i inkubator. Formy organizacyjne tego typu są krótko-trwałe, „to »raczej namioty niż fortece«, [które — D.G.] potrafią szybko dostosować się do zmiany warunków” (Cameron, Quinn, 2003, s. 47). Struktura organizacyjna jest tu zatem zmienna, brakuje schematu organizacyjnego. W takiej sytuacji mamy do czynienia z **większą ekwifinalnością**, co oznacza, iż istnieje wiele sposobów osiągnięcia danego celu.

Za kulturę sprzyjającą innowacjom uznaje się adhokrację. W modelu Trompenaarsa i Hampdena-Turnera (2002) jest to inkubator, a także pocisk sterowany, który ma wiele cech wspólnych z rynkiem. Istotnym elementem warunkującym przede wszystkim działania innowacyjne jest w adhokracji i inkubatorze swoboda działania. Inkubator można wręcz porównać do improwizującego jazz-bandu, w którym samozwańczy lider próbuje czegoś nowego, a zespół towarzyszy, jeśli dany temat mu się

¹² Przyjmuję tutaj, że organizacje biurokratyczne są systemami otwartymi. Dotyczy to także nawet tzw. zamkniętych systemów społecznych (np. totalitarnych).

spodoba, albo ignoruje lidera, jeśli temat ten nie przypadnie mu do gustu (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002). **Adhokracja i inkubator są na pewno kulturami sprzyjającymi działaniom innowacyjnym, natomiast jeśli chodzi o same innowacje, czyli wdrażanie nowych metod i produktów, nieocenione są także zbiurokratyzowane struktury organizacyjne**, takie jak rynek oraz właśnie hierarchia nastawiona na wydajność oraz pracę bez zakłóceń. Elastyczność i swoboda działania mogą bowiem doprowadzić do zniknięcia organizacji, a także zrodzić chaos¹³. Sztywność organizacyjna jednak może również doprowadzić do obrony przed nowością¹⁴. Procedury i instrukcje w momentach krytycznych muszą być zatem zmieniane.

Przyjmuje się, że innowacjom sprzyjają elastyczne struktury organizacyjne. Ta teza wymaga jednak doprecyzowania. Można powiedzieć, że działaniom innowacyjnym, twórczym (inwencji) rzeczywiście sprzyjają luźne, elastyczne kultury, takie jak adhokracja lub inkubator. Są to bowiem struktury otwarte na informacje. W przypadku samych innowacji, rozumianych jako wdrożenie nowych produktów, potrzebne są jednak także bardziej sztywne i zbiurokratyzowane struktury organizacyjne. **Można powiedzieć, że innowacje wymagają syntezy rozwiązań sztywnych, stabilnych z elastycznymi, niosącymi ze sobą swobodę działania. Przykładem takiej syntezy są przedsiębiorstwa japońskie, na czele z ich symbolem Toyotą** (Zgorzelski, 2002). Taką sytuację można określić jako **metaelastyczność**¹⁵; raz organizacja działa w sposób typowy dla adhokracji, w innej sytuacji stosuje rozwiązania charakterystyczne dla kultur biurokratycznych (por. Trompenaars, Hampden-Turner, 2005)¹⁶.

W XIX i na początku XX stulecia problemem było opanowanie chaotycznych działań produkcyjnych. Dążenie do konwergencji, zmniejszanie

¹³ Zob. artykuł Marka Adamca *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura*, zamieszczony w tym tomie.

¹⁴ Organizacje hierarchiczne, zbiurokratyzowane to perspektywa wysokiej przewidywalności i unikania niepewności. Przewidywalność ta dotyczy jednak organizacji i jej akcentowanie może doprowadzić do tego, że organizacja przestanie reagować na zmiany w otoczeniu (przestrzeganie norm organizacyjnych może stać się ważniejsze niż potrzeby klienta, co jest określane jako biurokracja w sensie negatywnym) (por. Katz, Kahn, 1979).

¹⁵ Doskonałym przykładem metaelastyczności jest system produkcyjny Toyoty (Zgorzelski, 2002) oraz rozwiązania organizacyjne stosowane w NASA (Cameron, Quinn, 2003; Trompenaars, Hampden-Turner, 2005).

¹⁶ „Czerpiąc z wszystkich kultur, organizacja uczy się — nawet wtedy, gdy jedna kultura rozwija się lepiej niż inne. Jeżeli inkubacja nie jest powiązana z wydajnym wytwarzaniem i marketingiem gotowych produktów i usług, to skąd mają się wziąć zyski niezbędne do zasilania kreatywności? Każda kultura, jeśli ma się utrzymać, potrzebuje pozostałych” (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005, s. 39).

ekwifinalności było charakterystyczne dla etyki pracy oraz dla myślenia Forda. Hierarchiczne kultury wprowadzały porządek, obniżały niepewność, ale w czasach władzy konsumentów stawały się zamknięte na napływające z zewnątrz informacje. To zamykało drogę dla innowacyjności. Stąd też pojawiała się kultura rynku, która później, aby skutecznie zaskakiwać klienta, została zastąpiona przez twórczą adhokrację (por. Sennett, 2006). Organizacje takie jednak miały małą żywotność i nadbudowywano je na struktury hierarchiczne (przykład NASA).

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku w Japonii ujawniła się wartość przednowoczesnych kultur typu rodzinnego, takich jak rodzina i klan. Ważną cechą tych kultur jest właśnie z jednej strony elastyczność, luźna struktura, otwartość na informacje (por. Erez, 1992), a z drugiej — pewna sztywność związana z władzą rodzicielską.

Można stwierdzić zatem, że w XIX stuleciu z innowacją było związane dążenie do tworzenia stabilnych sztywnych organizacji, to one umożliwiały wydajność; natomiast w okresie ponowoczesnym, postindustrialnym najpierw stawiano na **kultury elastyczne, a teraz łączy się je z rozwiązaniami zhierarchizowanymi, co można określić nazwą „metaelastyczność”**. **Kultura organizacji metaelastycznej składa się z subkultur¹⁷: biurokratyzowanych i elastycznych. Wydziały biurokratyzowane dbają o produkcję, natomiast struktury elastyczne są zorientowane na otoczenie i reagują, w odpowiednim momencie wysyłając informację do działów produkcji**. Cała organizacja oscyluje zatem między dwoma biegunami: raz zbliża się do bieguny „sztywność”, który oznacza stabilność, kontrolę i unikanie niepewności, a w innej sytuacji działa elastycznie, akcentując swobodę działania.

Warto dodać, że czynniki uznawane w socjologii za związane ze sztywnością (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005) mogą zmienić swoją treść. Etyka pracy może przecież oznaczać nakazy: „bądź twórczy przez większą część doby, znajdź nowe zastosowania produktu i nowych klientów”. Mówiąc krótko: „pracuj intensywnie” dalej jest aktualne, ale praca zmieniła treść; dlatego też można powiedzieć: „przez większą część doby bądź efektywny, miej jak najwięcej osiągnięć w byciu elastycznym”. Podobnie dyscyplina rozumiana jako zgodność zachowania z określonym wzorcem, czyli zachowaniem pożądanym przez daną organizację, może być rozpatrywana jako przywiązanie pracownika do celów organizacji, przy czym pracownik ten ma swobodę działania w realizacji tych celów. W pierwszym przypadku dyscyplina to akcentowanie sposobu działania, który prowadzi do osiągnięcia danego celu, w drugim — akcentowanie

¹⁷ Na przykład pewnych wydziałów wchodzących w ramy organizacji.

celu. Tutaj pracownik może działać różnie, ważne, aby uzyskał określony stan końcowy (np. zdobył nowych klientów).

Wnioski

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki kulturowe lub jaka kultura organizacji sprzyjają efektywności i innowacyjności. Artykuł ten miał pokazać, że zarówno tzw. kultury sztywne, jak i elastyczne związane są z innowacyjnością. Przy czym należy zaznaczyć, że nadmierna sztywność, stabilność kultury organizacyjnej i organizacji będzie równoznaczna z wyhamowywaniem innowacyjności (co można obserwować w organizacjach silnie zburokratyzowanych), natomiast wysoka elastyczność będzie oznaczać chaos i zniknięcie organizacji (organizacja to jednak struktura). **Organizacje wzmacniające innowacyjność to zatem otwarte na zmiany struktury, które reagują na to, co dzieje się na zewnątrz. Organizacje takie łączą sztywność z elastycznością, rozwiązania biurokratyczne z takimi, które akcentują swobodę działania.** Elastyczne subkultury, reagując na otoczenie, pozwalają na wprowadzenie zmian w produkcji, a subkultury stabilne tę produkcję umożliwiają i podtrzymują. Kultury organizacji, które łączą w sobie takie subkultury, można opisać jako metaelastyczne. W takich organizacjach może dominować określona kultura sztywna (hierarchia) lub elastyczna (adhokracja), ale jeśli będzie to jedyna kultura, wówczas organizacja może zniknąć. W organizacjach metaelastycznych jedna z kultur może być dominująca, ale dochodzą też do głosu rozwiązania zarezerwowane dla kultur pozostałych.

Bibliografia

- Adamiec M., 2005: *Od osobowości do plastyczności — nowe spojrzenie na kompetencje ludzkie*. W: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*. Red. B. Kożusznik. Katowice.
- Bauman Z., 2000: *Ponowoczesność jako źródło cierpień*. Warszawa.
- Bauman Z., 2006a: *Płynna nowoczesność*. Kraków.
- Bauman Z., 2006b: *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. Kraków.
- Bell D., 1998: *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*. Warszawa.
- Bendix R., 1975: *Max Weber. Portret uczonego*. Warszawa.

- Bjerke B., 2004: *Kultura a style przywództwa*. Kraków.
- Blood M.R., 1969: *Work values and job satisfaction*. „Journal of Applied Psychology”, no. 53 (6), s. 456—459.
- Buchholz R., 1978: *An empirical study of contemporary beliefs about work in American society*. „Journal of Applied Psychology”, no. 63 (2), s. 219—227.
- Burszta W.J., 1998: *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*. Poznań.
- Cameron K.S., Quinn R.E., 2003: *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana*. Kraków.
- Chan D.K.-S. et al., 1996: *Tightness — Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and United States*. „International Journal of Psychology”, no. 31 (1), s. 1—12.
- Cherrington D., 1980: *The work ethic. Working values and values that work*. New York.
- Daab W., 1993: *Indywidualizm a poglądy społeczno-polityczne*. W: *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe. Szkice z psychologii politycznej*. Red. J. Reykowski. Warszawa.
- Erez M., 1992: *Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations*. „Applied Psychology: An International Review”, no. 41 (1), s. 43—64.
- Furnham A., 1984: *The Protestant work ethic: A review of the psychological literature*. „European Journal of Social Psychology”, no. 14, s. 87—104.
- Furnham A., 1990: *A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic*. „Human Relations”, no. 43, s. 383—399.
- Furnham A. et al., 2001: *A Comparison of Protestant Ethic Beliefs in Thirteen Nations*. „Journal of Social Psychology”, no. 133 (2), s. 185—197.
- Grabowski D., 2008: *Etyki ponowoczesności a przyszłość psychologii pracy*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 14, 1, s. 49—60.
- Grondona M., 2003: *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2003: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Kraków.
- Hofstede G., 2000: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa.
- Katz R., Kahn D., 1979: *Spółeczna psychologia organizacji*. Warszawa.
- Kozielecki J., 1992: *Twórczość i rozwiązywanie problemów*. W: *Psychologia i poznanie*. Red. M. Materska, T. Tyska. Warszawa.
- Kozyr-Kowalski S., 1967: *Max Weber a Karol Marks. Socjologia Maxa Webera jako „pozytywna krytyka materializmu historycznego”*. Warszawa.
- Landes D., 2003: *Kultura przesądza prawie o wszystkim*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Landes D., 2005: *Bogactwo i nędza narodów*. Warszawa.
- Lindsay S., 2003: *Kultura, modele umysłowe i dobrobyt narodowy*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Miller J., Woehr D., Hudspeth N., 2002: *The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory*. „Journal of Vocational Behavior”, no. 60, s. 451—489.
- Mirels H.L., Garrett J.B., 1971: *The Protestant ethic as a personality variable*. „Journal of Consulting and Clinical Psychology”, no. 36, s. 40—44.
- Nęcka E., 1987: *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków.

- Nęcki Z., 1995: *Negocjacje w biznesie*. Kraków.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa.
- Podręcznik Oslo, 2008: *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki. Warszawa.
- Porter M., 2003: *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Robert Ch., Wasti A., 2002: *Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure*. „Journal of Management”, no. 28 (4), s. 544—566.
- Sachs J., 2003: *Uwagi na temat nowej socjologii rozwoju gospodarczego*. W: *Kultura ma znaczenie*. Red. L. Harrison, S. Huntington. Poznań.
- Sennett R., 2006: *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Warszawa.
- Singelis T.M. et al., 1995: *Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement*. „Cross-Cultural Research”, no. 29 (3), s. 240—275.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R. (jr.), 1997: *Kierowanie*. Warszawa.
- Strelau J., 2008: *Temperament jako regulator zachowania. Z perspektywy półwiecza badań*. Gdańsk.
- Tang T.L.-P., 1993: *A factor analytic study of the Protestant work ethic*. „Journal of Social Psychology”, no. 133, s. 109—111.
- Tokarczyk A., 1980: *Protestantyzm*. Warszawa.
- Tomaszewski T., 1982: *The dynamics of inequality*. „Dialectics and Humanism”, no. 2, s. 103—109.
- Triandis H.C., 1984: *Toward to psychological theory of economic growth*. „International Journal of Psychology”, no. 19, s. 79—95.
- Triandis H.C., 1993: *Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes*. „Cross-Cultural Research”, no. 27, s. 155—180.
- Triandis H.C., 1999: *Cross-cultural psychology*. „Asian Journal of Social Psychology”, no. 2, s. 127—143.
- Triandis H.C., 2000: *Culture and Conflict*. „International Journal of Psychology”, no. 35 (2), s. 145—152.
- Triandis H.C., 2001: *Individualism — Collectivism and Personality*. „Journal of Personality”, no. 69 (6), s. 907—924.
- Triandis H.C., Suh E.M., 2002: *Cultural Influences on Personality*. „Annual Review of Psychology”, no. 53, s. 133—160.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., 2002: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., 2005: *Zarządzanie personelem w organizacjach różnicowanych kulturowo*. Kraków.
- Weber M., 1994: *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin.
- Wollack S. et.al., 1971: *Development of the Survey of Work Values*. „Journal of Applied Psychology”, no. 55, s. 331—338.
- Zgorzelski M., 2002: *Hamburgery ze Świętej Krowy. Szkice o amerykańskiej teorii i praktyce zarządzania*. Kraków.