

Marta Domagalska-Grędyś

## Innowacyjne kultury organizacyjne w grupach producentów rolnych

**Streszczenie:** Celem podstawowym badań było określenie uwarunkowań czterech innowacyjnych kultur organizacyjnych w sieci grup producentów rolnych (adhokracji, inkubatora, śmiałków, efektywności). Cele pomocnicze badań to: ustalenie wartości dominujących i wzorów zachowań w innowacyjnych kulturach organizacyjnych grup producentów rolnych (gpr). Przy realizacji przyjętych celów zastosowano perspektywę paradygmatu funkcjonalistycznego i interpretatywnego oraz zasadę triangulacji (metodologiczną i teoretyczną).

Kontekst uwarunkowań kultury innowacyjnej tworzyły dane ilościowe (wskaźniki dynamiki grupowej, forma prawna, liczba innowacji, stan relacji grupowych) i jakościowe (opinie uczestników różnych kultur odnośnie do znaczenia pojęć „innowacji” i „działań innowacyjnych”; ograniczeń/stymulatorów innowacyjności; identyfikacja osób stymulujących innowacyjność w gpr, profil produkcji). Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego wśród gpr województwa małopolskiego w 2016 r.

W wyniku przeprowadzonych analiz potwierdzono najczęstsze występowanie i innowacyjność w dwóch kulturach: śmiałków i efektywności; ograniczenia innowacyjności, głównie natury zewnętrznej, oraz zidentyfikowano głównych inicjatorów innowacji w gpr. W badanych kulturach dominowała koncentracja na zadaniach i priorytet działania względem braku zaangażowania producentów. Ujawniło się dychotomiczne zachowanie członków kultur innowacyjnych, przejawiające się działaniem zarówno zachowawczym, jak i nowoczesnym. W związku z uzyskanymi wynikami rozwój (zmiana) dotychczasowych kultur może odbywać się drogą rewolucyjną lub ewolucyjną.

**Słowa kluczowe:** innowacyjne kultury organizacyjne, uwarunkowania innowacyjnych kultur w grupach producentów rolnych, paradygmat funkcjonalny i interpretatywny.

### 1. Wprowadzenie

Kultura organizacyjna wpływa na kapitał innowacyjny współczesnych organizacji i rozstrzyga o predyspozycjach organizacji do innowacyjnych przedsięwzięć.

---

Dr hab. Marta Domagalska-Grędyś, Instytut Ekonomiki i Zarządzania Przedsiębiorstwami, Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie, al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków, rrdomaga@cyf-kr.edu.pl.

Kapitał innowacyjny odgrywa wiele ról. Powszechnie uważa się, że decyduje o strategii i strukturze organizacyjnej, współtworzy własność intelektualną oraz stanowi barometr skłonności organizacji do zmian (Mroziewski 2008, s. 68; Pietruszka-Ortyl 2016, s. 439). Do kapitału innowacyjnego zalicza się aktywa niematerialne wypracowane przede wszystkim w kulturze proinnowacyjnej (Sokołowska 2005, za: Adamska 2011, s. 124–125).

Stymulowanie działalności innowacyjnej wymaga swoistej kultury organizacyjnej. Podstawowe wzory kulturowe sprzyjające innowacyjności to orientacja na przyszłość, otwartość na zmiany, podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, kreatywność, zaufanie, współpraca, wzajemne wsparcie oraz tolerancja dla błędów. Niezbędne są wizja, ambitne wyzwania i cele dotyczące innowacji, a także wiara w działanie i klimat czerpania przyjemności z pracy (Brilman 2002, s. 172). Charles A. O'Reilly uważa, że kluczowe wzory kultury innowacyjności to podejmowanie ryzyka, tolerancja, praca zespołowa i szybkość w działaniu (O'Reilly 1989, za: Gadomska-Lila 2011, s. 128). Prowadzenie badań kultur innowacyjnych w gpr (grupach producentów rolnych) pozwala lepiej zrozumieć uwarunkowania sprzyjające zarówno innowacyjności, jak i sukcesom producentów zaangażowanych w procesy rozwojowe w rolnictwie.

Relacje kształtują klimat współpracy i innowacyjności, pozwalając budować przewagę konkurencyjną w nowych warunkach kontekstowych (Stańczyk-Hugiet, Stańczyk 2012; Klimas 2015, s. 32; Pietruszka-Ortyl 2016, s. 439). Dotychczasowe badania potwierdzają różnorodność relacji grup producentów rolnych w zależności od branży rolniczej (tytoniowej, sadowniczej, zbożowej, trzody chlewnej), liczebności i wieku grup producentów (Domagalska-Grędyś 2015). Z kolei zaangażowanie innowacyjne grup jest powiązane z profilem produkcji i liczbą współpracujących instytucji (Domagalska-Grędyś 2016, s. 139).

Innowacyjność w grupach producentów można też wiązać ze specyficzną kulturą organizacyjną (Wojtczuk-Turek 2012, s. 78). Kultura organizacyjna może być predyktorem zachowań innowacyjnych w miejscu pracy (tudzież w gpr) (Wojtczuk--Turek 2012, s. 126). Pracownicy nie będą przejawiać postaw proinnowacyjnych, jeśli nie są przekonani, że ich pomysły są brane pod uwagę. Występowanie zachowań kreatywnych w miejscu pracy będzie możliwe jedynie wówczas, gdy w organizacji stworzy się ku temu odpowiednie warunki. Warunki te kształtują m.in. inicjatorzy innowacji oraz zachowania wewnątrzgrupowe przejawiające się w sposobach dbania o relacje w gpr.

## **2. Paradoksy, paradygmaty i podejścia badawcze dla kultur organizacyjnych**

Badanie kultur organizacyjnych można wykorzystać w projektowaniu narzędzi i systemów zarządzania (komunikacji, stylów sprawowania władzy, budowania

przewagi konkurencyjnej; Skłodowy-Grobelny 2007, s. 31). Zwraca się jednak uwagę, że badaniu kultur organizacyjnych towarzyszą paradoksy (sprzeczności) wokół możliwości jej identyfikacji, diagnozy i zmian. Pierwszy paradoks (1) dotyczy definiowania pojęcia „kultura organizacji”, w którym dochodzi do ustalenia, czy organizacja „ma kulturę”, a więc jest zasobem (zmienną wewnątrzorganizacyjną), czy „jest kulturą” (jako rdzenna metafora organizacji). Paradoksem (2) jest też proces kształtowania kultury. Kulturę można kształtować czy raczej nie, bo jest zmienną niezależną determinowaną kulturą narodową? W przypadku diagnozy kultury organizacyjnej pojawia się problem jej wielopoziomowej struktury, poziomu jawnego i ukrytego. O paradoksie (3) wspomina się też w sytuacji zmian kultury, gdy pojawia się dylemat wyboru drogi przekształcania: ewolucyjnie czy rewolucyjnie?

W związku z licznymi sprzecznościami w odniesieniu do kultury można posługiwać się dwoma podejściami badawczymi: 1) funkcjonalistycznym i 2) interpretatywnym (interpretatywno-symboliczny)<sup>1</sup>. Funkcjoniści traktują kulturę organizacyjną jako zjawisko mierzalne i wymierne, stosując ilościowe metody badawcze (ankiety, wywiady, badanie dokumentów). Symboliści badają kulturę jako obraz świata i jako konstrukcję służącą zrozumieniu świata, wykorzystując metody jakościowe (oparte na zewnętrznych przejawach kultury, czyli znaczeniach, symbolach, metaforach oraz głęboko ukrytych i nieuświadomionych wartościach i założeniach; Stańczyk 2016, s. 84–85). Obie perspektywy badawcze wzajemnie się uzupełniają. W praktyce oznacza to możliwość łączenia paradygmatu funkcjonalistycznego i interpretatywnego<sup>2</sup>. Wizja poszukiwania jednej idealnej metody zostaje zastąpiona dążeniem do łączenia i wielości metod badawczych. Odrzucony zostaje fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu. Porównywanie paradygmatów funkcjonalistycznego z interpretatywnym pozwala na uchwycenie zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna, z kilku stron (Szydło 2014, s. 92).

Wobec istniejących możliwości w artykule zostały zaprezentowane wyniki wykorzystania zasady triangulacji<sup>3</sup> (metodologicznej i teoretycznej). Od strony

<sup>1</sup> W obszarze dyskursu kulturowego organizacji paradygmat funkcjonalistyczny i interpretatywny są dominujące. Wizji funkcjonalnej organizacji towarzyszy obraz człowieka bliskiego kategoriom *homo oeconomicus*. Paradygmat interpretatywno-symboliczny powstał w opozycji do funkcjonalizmu, a jego kluczowym przedmiotem zainteresowań była od początku sfera kulturowa. Teorie interpretatywne koncentrują się na opisywaniu współzależności w strukturach społecznych, odchodząc od schematu przyczynowo-skutkowego (Sułkowski 2012, s. 32–33).

<sup>2</sup> Możliwość łączenia paradygmatów w badaniach kultur organizacyjnych dopuszcza m.in. Łukasz Sułkowski (2012, s. 335).

<sup>3</sup> Triangulacja – metoda stosowana w badaniach społecznych, polega na zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod (np. obserwacja z sondażem czy analizą treści), a następnie porównywaniu i łączeniu wyników. Może też oznaczać łączenie metod jakościowych i ilościowych.

metodycznej zastosowano badania jakościowo-ilościowe, od strony teoretycznej wykorzystano perspektywę paradygmatu funkcjonalistycznego i interpretatywnego.

### 3. Metodyka badań

Procedura badania innowacyjnych kultur organizacyjnej przebiegała z uwzględnieniem kluczowych etapów, to jest: określenia problemu badawczego i celów, wyznaczenia podmiotu badań, określenia metod oraz technik pomiaru danych, jak też sposobów ich analizowania (Gadomska-Lila 2011, s.11).

Badanym problemem były uwarunkowania innowacyjnych kultur organizacyjnych grup producentów rolnych. Celem badań było określenie zróżnicowania w ramach czterech typów kultur innowacyjnych dla przyjętych czynników warunkujących kształtowanie kultury (profilu produkcji, wskaźników grupowych, wartości, relacji grupowych). Analizy ilościowo-jakościowe przeprowadzono na bazie danych z kwestionariusza wywiadu. Uwzględniono dane liczbowe (odnoszące się do liczby innowacji, czasu współpracy, poziomu spójności i zaufania w grupie) oraz opinie rolników zrzeszonych w gpr (dotyczące ograniczeń i stymulatorów innowacji, rozumienia pojęcia „innowacji” i działań innowacyjnych, stanu relacji grupowych). Dane zebrano w 2016 r. podczas bezpośrednich wywiadów z osobami najlepiej poinformowanymi o sprawach grup<sup>4</sup> (liderami, członkami zarządów bądź wskazanymi przez nich członkami grup). Obszar badań stanowiło województwo małopolskie. Wyniki zestawiono w ramach czterech typów kultur dla danych ilościowych, charakteryzujących grupy (m.in.: czas współpracy, wskaźniki grupowe, liczba innowacji) i dla danych jakościowych, odnoszących się do profilu produkcji grup i opinii na temat relacji grupowych, ograniczeń/stymulatorów innowacji, znaczenia pojęcia „innowacji” i działań innowacyjnych.

Badania wieloletnie Fonsa Trompenaarsa (2012, s. 190) wskazują, że w większości przedsiębiorstw (organizacji, tudzież gpr) przeważa jeden typ kultury organizacyjnej, w której konkurują mniej dominujące orientacje. Każdy dominujący typ kultury ma swoje mocne i słabe strony (Trompenaars 2012, s. 190). W opracowaniu przyjęto podział innowacyjnych kultur organizacyjnych (scharakteryzowany dalej) za Agnieszką Wojtczuk-Turek (2012, s. 80–81). Przywołując definicję kultury organizacyjnej cytowanej wcześniej autorki, przyjęto, że „kultura organizacyjna grup (gpr) zakłada wspólną dla wszystkich producentów rolnych interpretację

<sup>4</sup> Zbadano 12 grup reprezentujących 1331 gospodarstw w województwie małopolskim, co według stanu wykazanego przez ARR przed 10 czerwca 2016 r. stanowiło około 80% grup zarejestrowanych. Wyniki badań można traktować przyczynkowo w stosunku do populacji generalnej polskich grup. Regionalne zróżnicowanie w zakresie innowacji i respektowanych wartości czy zachowań producentów zrzeszonych może stanowić czynnik zmienności kultur innowacyjnych, jednak dotąd niepotwierdzony badawczo.

rzeczywistości, odzwierciedla tym samym podzielany sposób myślenia, odczuwania i reagowania, który wynika z akcentowanych wartości i postaw, a jego przejawem są określone zachowania organizacyjne” (Wojtczuk-Turek 2012, s. 79).

W badaniach kultur grup producentów rolnych zastosowano podejście funkcjonalistyczno-interpretatywne (traktując kulturę organizacyjną jako zjawisko zarówno mierzalne i wymierne, jak i ukryte pod pewnymi postaciami, wynikające z wypowiedzi i ich symboliki, znaczeń) oraz metodę ilościowo-jakościową opartą na wywiadach z producentami rolnymi. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu zawierający serię pytań odnoszących się do oceny (skala 1–5) wartości i sposobów postępowania w grupie producentów rolnych z sześciu obszarów:

1. Sterowalność w działaniu członków organizacji (uległość lub odporność na oddziaływanie otoczenia) – stosunek do otoczenia<sup>5</sup>.
2. Elastyczność i kontrola w działaniach organizacji.
3. Cele organizacji (koncentracja na zadaniach/osobach).
4. Zaangażowanie na rzecz organizacji (egalitaryzm/hierarchia).
5. Preferowany model postępowania w organizacji (indywidualizm/wspólnotowość).
6. Tolerancja ryzyka (wysoka/niska).

Na podstawie ocen wartości i sposobów postępowania producentów (1–6) wyróżniono cztery kultury: inkubator, adhokracji, śmiałości i efektywności. Przyjęty wybór wynikał z celu badań, to jest poszukiwania zmiennych określających warunki dla tworzenia innowacji i kapitału innowacyjny w gpr.

W opracowaniu postawiono tezę, że kultura organizacyjna tworzy różnorodny kapitał i przyczynia się do wprowadzania innowacji w grupach producentów rolnych (Wojtczuk-Turek 2012, s. 124). Celem prowadzonych badań była próba odpowiedzi na pytania o związki między:

- a. Kulturą organizacyjną a profilem produkcji, wskaźnikami dynamiki grupowej (spoiistością, zaufaniem, samooceną), wiekiem grupy, liczebnością członków, formą prawną
- b. Typem kultury organizacyjnej a działalnością innowacyjną / liczbą innowacji (w podziale na innowacje: produktowe, marketingowe i organizacyjne). Czy

---

<sup>5</sup> „Stosunek do otoczenia” to obszar kultury organizacyjnej, który pochodzi z koncepcji siedmiu wymiarów kultury Charlesa Hampdena-Turnera i Fonsa Trompenaarsa (2002). Cytowani autorzy uważają, że w rozumieniu kultur pomaga siedem wymiarów kultury. Każdy z nich to szerokie spektrum możliwych postaw określanych przez: stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań międzyludzkich (uniwersalizm a partykularyzm), stosunek do jednostki i grupy (indywidualizm a kolektywizm), sposób zachowania (powściągliwość a emocjonalność), sposób postrzegania świata (wycinkowość a całościowość), sposób wyznaczania statusu społecznego (osiąganie a przypisywanie statusu), stosunek do czasu, stosunek do otoczenia.

grupy wysoko ceniące wartości sprzyjające tworzeniu innowacji (elastyczność, indywidualizm, wspólnotowość, tolerancja ryzyka) wprowadzały ponadprzeciętną liczbę innowacji?

- c. Typem kultury a stanem relacji wewnątrzgrupowych (in plus, in minus, bez zmian) w stosunku do okresu przed wejściem do grupy.
- d. Typem kultury a opiniami członków grup na temat: czym jest innowacja, działanie innowacyjne, co odróżnia działanie innowacyjne od nieinnowacyjnego, jakie są ograniczenia (bariery) innowacyjności w gpr, co i kto stymuluje innowacyjność w grupach?

#### 4. Charakterystyka innowacyjnych kultur organizacyjnych

**Kultura inkubator** jest jedną z czterech kultur przedsiębiorstw wywodzących się z dwóch wymiarów: egalitaryzm–hierarchia oraz orientacji na osobę lub zadania<sup>6</sup>. Inkubator to kultura skupiona na osobie i egalitarystyczna (model przedsiębiorstwa typowy dla Doliny Krzemowej). Jest wysoce kreatywna, stanowi inkubator nowych pomysłów. Tutaj ludzi się nie kontroluje, lecz inspiruje. Pracownicy są w pełni zaangażowani i uwielbiają wyzwania. Rolą menadżera jako innowatora jest wspomaganie adaptacji i wprowadzenia zmian. Menadżer w kulturze inkubatora pełni funkcję pośrednika, ponieważ zajmuje się zdobywaniem zewnętrznych zasobów, a zatem cechuje się sprytem politycznym. Mocną stroną kultury inkubatora jest sposób myślenia zorientowany na osobę, pozwalający pracownikom rozwijać się dzięki nauce, pasji i elastyczności. Jej minusem jest to, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa staje się zbyt zróżnicowana, pozbawiona przywództwa i chaotyczna. W procesie rozwoju wiele inkubatorów zmienia się w model pocisku sterowanego<sup>7</sup> albo rodzin<sup>8</sup> (Trompenaars 2012, s. 192; Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 204–207).

<sup>6</sup> Cztery modele kultury organizacyjnej wywodzące się z tego układu cech to: inkubator, pocisk sterowany, rodzina, wieża Eiffla.

<sup>7</sup> Kultura typu pocisk sterowany to kultura egalitarna zorientowana na zadanie. Dużą wagę przypisuje się tu do realizacji celów strategicznych. Praca jest dzielona między zespoły robocze, gdzie obowiązki nie są jasno sprecyzowane. Zespół ma do zrealizowania cel i wszystkie zadania, które z niego wynikają, nawet jeśli w momencie budowy planów nie są jeszcze dobrze opisane. W skład zespołów często wchodzi specjalista, tworząc zespół interdyscyplinarny. Zmienność projektów utrudnia zawiązywanie ściślejszych więzi między pracownikami. Nie ma miejsca na emocje. Źródłem motywacji pracowników jest sam efekt końcowy ich pracy – trudne przedsięwzięcie, które zdołali zrealizować. Satysfakcja czerpana jest z samej pracy. Wykorzystuje się zarządzanie przez cele i płacę za wyniki (Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 204–207).

<sup>8</sup> Kultura rodziny cechuje się partykularyzmem, gdyż powiązania interpersonalne są ważniejsze od sztywno ustalonych reguł. Organizacje stosujące model rodziny charakteryzuje kolektywizm wyrażający się w dbaniu o harmonię grupową. Między członkami organizacji panują więzi emocjonalne, choć stopień

**Kultura adhocracji** cechuje się dynamiką, tymczasowością i szybkim dostosowaniem się do zmiennych warunków (stąd nazwa *ad hoc*). Główną jej zaletą jest popieranie zdolności przystosowania się w sytuacjach zdominowanych przez niepewność. Kładzie się tu nacisk na działania niestereotypowe, gotowość do przedstawienia ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości. Brak jest utrwalonych schematów obiegu informacji czy sprawowania kontroli. Przywództwo i członkostwo są krótkotrwałe.

Sukces utożsamiany jest z produkowaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług. W świetle badań ten typ kultury związany jest z większą liczbą innowacji produktowych i procesowych (Obendhain, Johnson 2004, za: Wojtczuk-Turek 2012, s. 80).

**Kultura śmiałków** charakteryzuje się indywidualizmem, równością i wysoką tolerancją niepewności. Naczelne miejsce wśród wartości zajmują autonomia i kreatywność. Dominuje partycypacyjny styl zarządzania (decentralizacja władzy), wielowymiarowa i ekspansywna strategia, szybkie antycypacyjne wprowadzanie zmian, rywalizacja w zespołach i między zespołami, a także wysoka tolerancja ryzyka (Sułkowski 2002, s. 80).

**Kultura efektywności** zakłada: uczestnictwo jako zaangażowanie ludzi, przekazywanie im pełnomocnictw, uwzględnianie ich zdania w sprawach, które dotyczą bezpośrednio ich pracy; konsekwencję, która oznacza silną kulturę o normach zachowań zakorzenionych w kluczowych wartościach (szczególnie takich jak innowacyjność, kreatywność); adaptacyjność, która oznacza otwartość na zmiany, wrażliwość na potrzeby rynkowe, szybkość reagowania w odpowiedzi na zaistnienie zmian; misję – posiadanie wizji przyszłości, jasnych i sprecyzowanych celów i kierunków działania (Wojtczuk-Turek 2012, s. 81).

Wskazane wartości i zachowania czterech kultur uznano za atrybuty innowacyjności w grupach producentów rolnych.

## 5. Wyniki badań

### 5.1. Charakterystyka kultur organizacyjnych gpr (podejście funkcjonalne)

O kulturze organizacyjnej w dużej mierze świadczą cele mierzalne i wymierne, leżące u podstaw podejścia funkcjonalistycznego. Stąd też zostaną tu uwzględnione

---

ich ujawniania może być niewielki, jak np. w firmach japońskich. Osoby wysoko postawione w hierarchii organizacyjnej są autorytetem dla podwładnych także w sytuacjach innych niż zawodowe. Organizacja posługuje się wielością symboli (specyficznym językiem, mitami, rytuałami itp.) trudnych do zrozumienia dla zewnętrznych obserwatorów. Szacunkiem darzy się osoby starsze. Awansowanie w kulturze rodziny powiązane jest ze stażem pracy (Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 108–109).

wyniki badań mające wspomniany charakter (struktura profili produkcji, oceny wartości kulturowych, efekty w postaci liczby wprowadzonych innowacji, struktura prawna, wiek, wskaźniki wewnątrzgrupowej kondycji typu: spoistość, zaufanie, samoocena).

Jedną z podstawowych odpowiedzi, jakie miały przynieść niniejsze badania, było ustalenie rozkładu kultur w profilach produkcji grup producentów rolnych (jakie typy kultur wybierali producenci rolni różnych branż i jakie kultury prze-ważały?). Z uwagi na ustawę o gpr<sup>9</sup> dopuszczającą rejestrację grup w ramach jed-nego lub grupy produktów można było spodziewać się bardzo różnych rozkładów z poprawką jednak na oddziaływanie regionalizacji i rozdrobnienia rolnictwa w badanym województwie małopolskim. Przy deficycie ziemi małopolscy rolnicy są tradycyjnie przygotowani na trudniejsze warunki gospodarowania i działania grupowe w ich wydaniu są swoistą innowacją organizacyjną i rynkową.

**Tabela 1.** Typy kultur organizacyjnych gpr w różnych profilach produkcji (w %) (100 = ogółem wszystkie grupy)

**Table 1.** Types of organizational cultures of agricultural producer groups in different production profiles (in %) (100 = total of all groups)

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Owoce	5	10	20	10	50
Trzoda	0	10	0	0	10
Tytoń	5	0	0	10	20
Zboża	0	0	0	10	10
Owce	0	0	10	0	10
Ogółem	10	20	30	30	100

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Kultury śmiałków i efektywności były najczęściej występującymi kulturami w badanych grupach (po 30% badanych gospodarstw; tabela 1), reprezentowanymi głównie przez profil owocowy. Profil sadowniczy reprezentował połowę badanych gospodarstw (50%; tabela 1), z przewagą kultury śmiałków. Drugi najliczniejszy profil tytoniowy tworzył najczęściej kulturę efektywności. Kultura adhokracji była

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw. Dz.U. Nr 88, poz. 983 z 2000 r.



najbardziej występującym typem kultury wśród badanych grup (10% badanych grup, ale 47% badanych rolników; tabela 1).

Największe zróżnicowanie kultur występowało w profilu owocowym (cztery typy kultur) i tytoniowym (dwa typy kultur; tabela 1). Trzy profile produkcji: trzody, zbóż i owiec tworzyły po jednym, różnym typie kultury organizacyjnej (odpowiednio: inkubatora, efektywności i śmiałków). Obecność kultury adhokracji wśród zrzeszonych rolników należy do rzadkości. Wynik ten nie potwierdza rezultatów badań innych autorów sugerujących, że w kulturze adhokracji pojawia się najwięcej innowacji produktowych i procesowych (Wojtczuk-Turek 2012, s. 80).

Stymulowanie działalności wymaga swoistej kultury innowacyjnej. Wzory kulturowe sprzyjające innowacyjności są oparte na: orientacji na przyszłość, otwartości na zmiany, podejmowaniu ryzyka, kreatywności, zaufaniu i współpracy (Gadomska-Lila 2011, s. 128). W przedsiębiorstwach, w których panuje kultura innowacyjności, pracownicy sami radzą sobie z niepewnością, bazując na własnej wiedzy, umiejętnościach, tworzone są dynamiczne więzi kooperacyjne np. przez powoływanie zespołów zadaniowych, przeważa styl kierowania sprzyjający samodzielnemu podejmowaniu decyzji, dominuje orientacja na rezultaty, na proces, na klienta i częsta komunikacja (Sikorki 1999, s. 260). Stąd też, podejmując badania kultur organizacyjnych grup producentów rolnych, postawiono pytanie, jak ceniono wartości sprzyjające innowacyjności takie jak: elastyczność, indywidualizm, wspólnotowość, tolerancja ryzyka (tabela 2)?

**Tabela 2.** Ocena wartości w różnych typach kultur organizacyjnych gpr (1–5)\*  
**Table 2.** Evaluation of different types of organizational culture in agricultural producer groups (1–5)\*

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Elastyczność	4,0	4,0	4,7	3,5	4,1
Indywidualizm	2,5	5,0	3,0	2,5	3,4
Wspólnotowość	4,0	4,3	4,3	4,0	4,2
Tolerancja ryzyka	4,5	4,7	4,7	3,5	4,4

\* Skala ocen: 1 – najniższa, 5 – najwyższa.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Najwyżej w badanych grupach ceniono tolerancję ryzyka (ocena 4,4), najniżej indywidualizm (3,4). Wyżej w stosunku do przeciętnej ceniono tolerancję ryzyka w kulturach inkubatora i efektywności (ocena 4,7), a indywidualizm w kulturze

inkubatora (5,0; tabela 2). Wartości reprezentujące innowacyjność grup (z tabeli 2) najwyżej ceniono w kulturze inkubator i śmiałków, najniżej w kulturze efektywności. Nasuwało się więc pytanie, czy w kulturach wysoko ceniących wartości sprzyjające innowacyjności (inkubator i śmiałków) liczba innowacji była ponadprzeciętna? Wyniki (z tabeli 2) potwierdziły hipotezę tylko w kulturze śmiałków (najbardziej ceniącej wartości proinnowacyjne), gdzie członkowie wprowadzili najwięcej innowacji (18 innowacji na 51 ogółem; tabela 3).

**Tabela 3.** Innowacje w grupach producentów rolnych według ich kultur organizacyjnych

**Table 3.** Innovations in agricultural producer groups according to their organizational cultures

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Innowacja jest w produkcji (jakość produkcji) PR	1	2	2	3	8
Wdrożenie patentu PR	0	1	0	1	2
Wdrożenie licencji PR	0	1	0	1	2
Uzyskanie certyfikatu jakości (Global G.A.P.) PR	2	1	3	3	9
Wdrożenie procesu ostrzegania sadowników o zagrożeniu szkodnikami, chorobami PROC	2	0	2	1	5
Wdrożenie nowej metody marketingowej np. promocji, portalu społecznościowego MARK	0	0	2	1	3
Poprawienie organizacji pracy w produkcji (wprowadzenie biura) ORG	1	1	3	3	8
Innowacja w handlu w związku z wchodzeniem na rynki Dalekiego Wschodu i Afryki MARK	1	1	2	2	6
Wybudowanie centrum logistycznego, przechowalni, chłodni PROC	0	1	1	1	3
Integracja hodowców owiec Podhala i Beskidzia, organizowanie redyku owiec ORG	0	0	1	0	1
Produkcja według wymagań zagranicznych rynków (np. z Arabii Saudyjskiej) PR	0	2	2	0	4

**Tabela 3 – cd.****Table 3 – continued**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Adhokracji</b>	<b>Inkubatora</b>	<b>Śmiałków</b>	<b>Efektywności</b>	<b>Ogółem</b>
Brak wiedzy	0	0	0	1	1
Razem innowacje	7	10	18	16	51
Ogółem innowacje (100 = 51 innowacji)	13,73%	19,61%	35,29%	31,37%	100,00%
W tym innowacje:					
Produktowe PR	3	7	7	8	25
Procesowe PROC	2	1	3	2	8
Marketingowe MARK	1	1	4	3	9
Organizacyjne ORG	1	1	4	3	9

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Przyjmując za Agnieszką Wojtczuk-Turek (2012, s. 126), że „kultura organizacyjna może być predyktorem organizacyjnym zachowań innowacyjnych w gpr”, dostrzeżono, że najczęściej innowacji (produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych) wdrożono w kulturze śmiałków i efektywności (odpowiednio: 18 i 16), najmniej w kulturze adhokracji (7; tabela 3). Wysoka aprobata wartości „sprzyjających” innowacyjności nie była wskaźnikiem ponadprzeciętnej liczby innowacji w badanych kulturach grup rolników. Producenci zarówno ceniący, jak i nie, wartości (tabela 2) wprowadzali podobną liczbę innowacji. Przykładowo członkowie kultury efektywności wykazali jedną z najwyższych liczb, tj. 16 na 52, innowacji przy najniższych ocenach wartości proinnowacyjnych (tabele 2 i 3).

**Tabela 4.** Typy kultur organizacyjnych gpr w różnych formach prawnych (w %)**Table 4.** Types of organizational cultures of agricultural producer groups in various legal forms (in %)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Adhokracji</b>	<b>Inkubatora</b>	<b>Śmiałków</b>	<b>Efektywności</b>	<b>Ogółem</b>
Spółka z o.o.	50	0	33,33	0	20
Spółdzielnia	0	50	66,67	66,67	40
Zrzeszenie	50	50	0	33,33	30
Razem	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

W badanych grupach (województwa małopolskiego) kultury bardzo innowacyjne tworzyły się najczęściej w spółdzielniach (40%; tabela 4). Spółki i zrzeszenia najmniej sprzyjały tworzeniu proinnowacyjnych kultur. Nie można jednoznacznie rozstrzygnąć, jaki stopień trudności tworzenia innowacji występował w spółkach i zrzeszeniach. Czy trudność była jednakowa dla każdego typu innowacji, czy tylko dla konkretnego typu? Czy też np. w spółkach (mniej licznych, jeśli chodzi o członków grup) innowacje powstawały częściej? Możliwe wydaje się przyjęcie opinii, że innowacje produktowe powstawały w formach prawnych dysponujących większym majątkiem prywatnym (spółkach) niż wspólnym (spółdzielniach, zrzeszeniach).

Poszukiwania uwarunkowań innowacyjnych kultur organizacyjnych w gpr skierowano dalej w sferę czynników wewnętrznych, odnoszących się do składu ilościowego badanych grup, wieku grup (czasu współpracy), jak też wskaźników grupowych świadczących o atmosferze grupowej (spoistości, zaufania) i samooceny członków kultur gospodarstw zrzeszonych względem niezrzeszonych (tabela 5). Zakładano występowanie pozytywnych zależności między kulturami innowacyjnymi (i liczbą innowacji) a wysoką spoistością, zaufaniem, samooceną producentów i wiekiem grup. Liczebności grup nie łączono metodycznie z występowaniem kultur innowacyjnych. Uznano, że kultury grup producentów rolnych zarówno liczne, jak i małowielkie, mogły czerpać podobne korzyści ze współpracy dla kreowania innowacji. Małe grupy miały większą elastyczność, a duże więcej zasobów, by przetwarzać je na innowacje.

Kultura adhocracji występowała w grupach „najmłodszych” (3 lata współpracy) o wysokiej spoistości (3,5) i samoocenie (4,00; tabela 5). Wspomniane cechy wyjaśniają częściowo małe osiągnięcia w zakresie wprowadzonych innowacji ze względu na krótki czas współpracy członków kultury adhocracji. W kulturach grup o największej liczbie innowacji (śmiałków i efektywności) czas współpracy był wyraźnie dłuższy (5 i 4,33 lat), jednak wskaźniki dynamiki grupowej gorsze (przeciętna spoistość i zaufanie oraz niska samoocena). Oznaczało to być może, że wraz ze wzrostem czasu współpracy zwiększa się innowacyjność grup, jednak w atmosferze pogarszających się wskaźników grupowych (wzrasta liczba konfliktów, narastają problemy i aspiracje członków). W kulturach o niskich wskaźnikach wewnątrzgrupowych (spoistości i zaufania) wypracowano najwięcej innowacji, co oznacza, że kultury innowacyjne (śmiałków i efektywności) reprezentują grupy rolników słabo spójne (po 3,17), o niskim poziomie zaufania<sup>10</sup> (po 3,00 i 3,17) i niskiej samoocenie (3,67 i 3,00; tabela 5).

<sup>10</sup> Wskaźniki poziomu zaufania w relacjach: członek–zarząd i członek–członek.

**Tabela 5.** Charakterystyki ilościowe członków kultur organizacyjnych w gpr  
**Table 5.** Quantitative characteristics of members of organizational cultures of agricultural producer groups surveyed

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Liczba członków w gpr (średnia)	266,50	136,50	69,00	99,00	131,00
Liczba członków w % (100% = ogółem badani; 571 osób)	46,67	23,90	12,08	17,33	100,00
Wiek grupy w 2015 r.	3,00	5,00	4,33	5,00	4,40
Spoistość (1–5 max)	3,50	3,00	3,17	3,17	3,20
Poziom zaufania (1–5) członek–zarząd	3,50	4,50	3,00	3,17	3,45
Poziom zaufania (1–5) członek–członek	4,00	4,00	3,00	3,17	3,45
Samocena względem niezrzeszonych gospodarstw (1–5 max)	4,00	3,75	3,67	3,00	3,55

Źródło: badania własne.  
 Source: own studies.

**Tabela 6.** Typy kultur organizacyjnych gpr przy różnym stanie relacji wewnątrzgrupowych (w %)  
**Table 6.** Types of organizational cultures of agricultural producer groups in different states of intra-group relations (in %)

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
In plus	0	10	20	0	30
In minus	10	0	10	10	30
Bez zmian	10	10	0	20	40
Razem	20	20	30	30	100

Źródło: badania własne.  
 Source: own studies.

W badanych kulturach najczęściej relacje nie zmieniały się (40% badanych; tabela 6). Rzadziej ulegały polepszeniu czy pogorszeniu (po 30% przypadków). Nasuwało się więc pytanie, czy kultury organizacyjne odnotowujące największą liczbę innowacji (śmiałków i efektywności) miały specyficzny stan relacji wewnątrzgrupowych? Wyniki wskazały na odpowiedź twierdzącą. Obie kultury (śmiałków i efektywności) miały jednakowy udział relacji pogarszających się (po

10%; tabela 6). Przy czym częściej w kulturze śmiałków wprowadzono innowacje przy relacjach polepszających się, a w kulturze efektywności przy pogarszających się (po 20% badanych; tabela 6). W tej sytuacji można przyjąć, że pogarszające się relacje nie ograniczały innowacyjności w badanych kulturach. Liczne innowacje występowały przy relacjach polepszających się i bez zmian (w kulturach śmiałków i efektywności), przy podobnym udziale relacji pogarszających się (10%).

Uwzględniając liczbę innowacji (tabela 3) i stan relacji wewnątrzgrupowych (tabela 6), wnioskować można, że liczniejsze innowacje powstawały przy polepszających się i niezmiennych relacjach wewnątrzgrupowych kultur: śmiałków i efektywności. Interesujące, że w kulturze adhocracji (gdzie wprowadzono najmniej innowacji) relacje nie polepszyły się w żadnej z badanych grup (tabela 6).

## 5.2. Aspekt innowacji w kulturach organizacyjnych gpr (podejście interpretatywne)

Badanie kultur organizacyjnych poprzez odwołanie się do opinii często umożliwia odsłonę aspektów ukrytych. Postępowanie interpretatywne wykorzystano więc w celu ujawnienia zagadnień związanych z innowacyjnością grup rolników, łącząc aspekt kulturowy z efektywnościowym (innowacjami). Prezentowane poniżej wyniki badań (opinie) są rozwinięciem badań na temat kontekstu innowacyjności w gpr.

**Tabela 7.** Czym jest innowacja? (dane w %)

**Table 7.** What is innovation? (data in %)

Wyszczególnienie	Adhocracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Być operatywnym	50	0	20	100	36,36
Sprostać wymaganiom sieci handlowym	0	50	20	0	18,18
Zawiązywanie współpracy	0	50	20	0	18,18
Brak wiedzy	50	0	40	0	27,27
Razem	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Odpowiedź na pytanie „czym jest innowacja” sugerowała: cechę osobową („być operatywnym”), umiejętność społeczną („zawiązywania współpracy”), umiejętność rynkową („sprostać wymaganiom sieci handlowych”). Prawie 1/3 badanych (reprezentujących dwa typy kultur: adhocracji i śmiałków) nie miała wiedzy na temat znaczenia terminu „innowacja”.

Pojęcie innowacji nie zostało zdefiniowane przez 30% badanych kultur (prawie 1/3 badanych). Najczęściej też innowację rozumiano jako „bycie operatywnym” (36% badanych; tabela 7).

Najbardziej jednorodną opinię na temat znaczenia pojęcia „innowacji” wykazali członkowie kultur efektywności i inkubatora, rozumiejący „innowację” jako „bycie operatywnym” (po 100% opinii reprezentantów tych kultur). Z kolei najbardziej rozproszone (różnorodne) opinie wyrażali reprezentanci kultury śmiałków, podzielając wszystkie ujawnione w badaniach zdania (tabela 7). Wszyscy członkowie kultury efektywności „innowację” rozumieli jako „bycie operatywnym”.

Wiedzę dotyczącą rozumienia pojęcia „innowacji” uzupełniono o informacje na temat działań innowacyjnych/nieinnowacyjnych oraz ograniczenia innowacyjności w grupach rolników, rozszerzając zakres „specyfiki ujawnionej” kultur w podejściu interpretacyjnym (tabele 8–9).

**Tabela 8.** Co odróżnia działanie innowacyjne od nieinnowacyjnego? (dane w %)

**Table 8.** What distinguishes innovative action from not innovative one? (data in %)

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
„Posuwanie się do przodu”	25	12,50	10	33,33	16
Zachowawcze działanie	0	12,50	20	0	12
Brak kreatywności	25	37,50	30	33,33	32
Niesprostanie wymaganiom sieci handlowych	50	37,50	30	33,33	36
Trafne decyzje organizacyjne*	0	0	10	0	4
Razem	100	100	100	100	100

\* Za nieinnowacyjne członkowie grupy tytoniowej uznali „zaniechanie przekształcenia grupy tytoniowej w pierwszego przetwórcę tytoniu”.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Działanie nieinnowacyjne większości badanych grup kojarzyło się z nieumiejętnością dostosowania się do wymagań sieci handlowych (36%) i brakiem kreatywności (32%; tabela 8). Przeważnie też „nieposuwanie się do przodu” (w rozumieniu „niepodążanie za zyskownymi okazjami”, „stanie w miejscu”) uznano za działanie nieinnowacyjne (16%). Według badanych, by zwiększyć innowacyjność, lepsze jest działanie niż „stanie w miejscu (bez działania)”! Jednomyślną opinię (100% reprezentantów) wyrazili członkowie kultur adhokracji, uznając, że „bycie nieinnowacyjnym” to nieumiejętność sprostania wymogom odbiorców – sieci handlowych. Jedną, ale też najrzadszą opinię (10%) wyrazili członkowie kultur

„śmiazków”, sugerując, że „bycie nieinnowacyjnym” to podejmowanie nietrafnych decyzji organizacyjnych, jak np. zaniechanie „przekształcenia się w pierwszego przetwórcę tytoniu”. „Śmiałkowie” byli najbardziej podzieleni w opinii na temat działań innowacyjnych (wskazali pięć różnych zachowań nieinnowacyjnych). Odwrotnie, członkowie kultur adhokracji aż w połowie (50%) wierzyli, że działanie nieinnowacyjne to „nieumiejętność sprostania wymaganiom sieci handlowych”.

Rozszerzenie wachlarza pytań odnośnie do innowacji pozwoliło zweryfikować (potwierdzić) wypowiedzi członków różnych kultur organizacyjnych i określić przesłanki uwarunkowań kultur organizacyjnych sprzyjających innowacji w gospodarstwach z gpr<sup>11</sup>.

Wskazane przez członków ograniczenia innowacyjności były natury ogólnej, tzn. niepowiązane w szczególny sposób np. z profilem produkcji, ale zależne od czynników wewnętrznych (braku wiedzy, rutyny, nieufności) i zewnętrznych (embargo rosyjskie, biurokracja, brak „układów”, czyli znajomości). Wśród najczęściej wskazywanych hamulców innowacyjności znalazły się ograniczenia niezależne: biurokracja i embargo rosyjskie (po 25%; tabela 9). Znamienne dla opisywanej sytuacji było, że „odporni” na biurokrację byli członkowie kultury adhokracji (kultury teoretycznie najbardziej predysponowanej do tworzenia innowacji) oraz że aż 16,67% badanych nie posiadało wiedzy na temat ograniczeń innowacyjności. Nieposiadający wiedzy na temat ograniczeń innowacyjności pochodzili tylko z kultury śmiazków (50%). Z kolei najbardziej podzielone zdania na temat ograniczeń innowacyjności wyrazili członkowie kultury „inkubator” (cztery opinie na siedem; tabela 9).

Z badań Wojtczuk-Turek (2012, s. 154) wynika, że czynnikami sprzyjającymi wysokiemu poziomowi innowacyjności w pracy są: wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów, dobre relacje z przełożonym oraz przyjazna atmosfera w pracy. Odnosząc to do wyników badań, znajdujemy bardzo małe pokrycie w sytuacji grup producentów rolnych. Rolnicy zrzeszeni podobnie (jako „ograniczenia”) postrzegali jedynie czynniki odnoszące się do atmosfery (tworzonej przez rutynę czy zaufanie), nie brali pod uwagę natomiast roli lidera (przełożonego) czy relacji z nim jako czynnika sprzyjającego innowacyjności.

Wobec uzyskanych opinii nasuwało się pytanie, z jakim stopniem trudności poszczególne kultury przezwyciężały ograniczenia innowacyjności? W odpowiedzi uzyskano wyniki potwierdzające ograniczenia w postaci czynników niezależnych (biurokracja, embargo, znajomości, tzn. „układy”, zmywy), które z pewnością należały do najuciążliwszych. Wobec powyższego kultura śmiazków miała największe

<sup>11</sup> Wniosek taki podzielają też Rafał Baum i in. (2015, s. 167), uznając, że „kultura określa zachowania i oczekiwania ludzi w organizacji, choć nie zawsze są oni świadomi jej istnienia w firmie”.



szanse na pokonanie ograniczeń innowacyjności, gdyż członkowie wskazywali najmniejszą liczbę czynników niezależnych, np. pominęli embargo. Interesujące, że środki finansowe nie były ograniczeniem innowacyjności w badanych grupach rolników, co poświadcza większe znaczenie umiejętności i wiedzy w rozwijaniu innowacyjności grup (zwłaszcza przy promocji nowych produktów, upowszechnianiu nowych technologii)<sup>12</sup>.

**Tabela 9.** Ograniczenia innowacyjności w gpr (dane w %)

**Table 9.** Restrictions on innovation in agricultural producer groups (data in %)

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Embargo rynkowe*	50	25	0	50	25
Biurokracja	0	25	25	50	25
Brak wiedzy	0	0	50	0	16,67
Nieufność	0	0	25	0	8,33
Sieci powiązań („układy”)	0	25	0	0	8,33
Rutyna	0	25	0	0	8,33
Odmiana tytoniu**	50	0	0	0	8,33
Ogółem	100	100	100	100	100

\* Embargo rosyjskie dotyczące polskich owoców w 2015 r.

\*\* Wymogi narzucone przez firmę kontraktującą tytoń.

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

Czy liczba ograniczeń innowacji zależy od wieku grup? Według Sylwii Stańczyk (2008, s. 73) dojrzałe organizacje potrzebują częściej rewolucji kulturalnej niż zmian stopniowych, dostosowawczych. Wśród badanych nie dostrzeżono przejawów związku między czasem współpracy a liczbą ograniczeń innowacyjności (tabele 9 i 5). Zarówno w kulturach „dojrzałszych” (kultura efektywności), współpracujących najdłużej (5 lat), jak i mniej dojrzałych (3 lata współpracy w kulturze adhokracji) wskazywano najmniej ograniczeń (po dwa). Trudno też było dostrzec podobieństwo trudności w rozwijaniu innowacji między kulturami „dojrzałszymi”<sup>13</sup> (tudzież kulturami efektywności i śmiałków). Wnioskować można, że rodzaj ograniczeń

<sup>12</sup> Rozwijając ten wątek, można dodać spostrzeżenie, że rolnicy wielokrotnie po skorzystaniu z unijnej pomocy finansowej nie potrafili lepiej funkcjonować na rynku. Konsumowali pomoc materialną np. na zakup ciągnika czy kombajnu, a nie znajdowali odbiorców swoich produktów. Posiadali środki trwałe, lecz brakowało im inicjatywy, kreatywności, znajomości języków obcych itd.

<sup>13</sup> Kultury dojrzałsze o najdłuższym stażu współpracy.

innowacji nie zależy od kultury organizacyjnej gpr. Bez względu na dojrzałość grup (ich wiek) ograniczenia innowacyjności były podobne. Wobec powyższego trudno jest wskazać jeden model kształtowania kultur (rewolucyjny czy ewolucyjny?). Uwzględniając krótki czas współpracy badanych grup (najczęściej 5 lat), można rekomendować zarówno rewolucyjny, jak i stopniowy model zmian, zakładając, że przynoszą pożądane rezultaty. Ewolucyjny model rozwoju może dostarczyć efektów odległych czasowo (później), rewolucyjny bliskich (wcześniej).

W założonym kontekście badań interpretatywnych uwzględniono czynniki stymulujące innowacyjność w różnych kulturach grup rolników (tabela 10). W tym przypadku ponownie reprezentanci kultury śmiałków wskazali najwięcej stymulatorów (pięć odpowiedzi), a najmniej z kultury adhokracji (dwie odpowiedzi). W ogólnej opinii przeważały zdania, że „podejście do rozwiązywania problemów” i „zaangażowanie członków” najbardziej stymuluje innowacyjność (po 25% odpowiedzi; tabela 10). Większość czynników stymulujących innowację miała charakter wewnętrzny, tzn. odnosiła się do kapitału ludzkiego jednostkowego i grupowego (np. sposoby rozwiązywania problemów; cechy członków grup: zaangażowanie, pracowitość, samozaparcie; praktyki dbania o relacje = wspólne spotkania i zebrań). Zewnętrzny czynnikami stymulującymi innowacyjność w gpr były „firmy kontraktujące” (tylko w grupach tytoniowych) oraz embargo rosyjskie na eksport polskich owoców (w grupach sadowniczych).

W odpowiedzi na pytanie, czy wyobrażenia o ograniczeniach pokrywały się z wyobrażeniami o rozwoju, rozpatrywano tylko czynniki ograniczające innowacyjność zależne od producentów (brak wiedzy, nieufność, sieć powiązań, rutyna). Czynniki niezależne (polityczne: embargo rosyjskie i biurokracja) odrzucono. W wyniku analiz odpowiedzi członków kultur zauważono, że najczęściej (pięć) rozwiązań na ograniczenia posiadali członkowie kultury śmiałków. Z kolei najczęściej (cztery) ograniczeń wymieniali członkowie kultury inkubator. Porównanie wypowiedzi na temat ograniczeń i sposobów ich przezwyciężania kreuje pozytywny obraz możliwości przezwyciężania barier w kulturach grup rolników. Wszystkie kultury trafnie podchodziły do pokonywania barier. Stanowi to dla nich przesłankę rozwojową. Uwzględniając specyfikę czterech badanych kultur, sposoby rozwiązywania problemów były różne: oparte na ryzyku, indywidualizmie, wspólnotowości.

Rozwój innowacji w grupach rolników wymaga inicjatywy często podejmowanej przez osoby lub zespół osób. Z wypowiedzi badanych wynika, że najczęściej inicjatorami innowacji w grupach był zarząd (33,33%), a najrzadziej dystrybutorzy środków produkcji (4,17%; tabela 11). Charakterystyczne, że najbardziej podzielone zdania (pięć opinii) odnośnie do inicjujących innowację mieli członkowie kultury adhokracji. Żadna z kultur nie wskazywała jednej odpowiedzi, minimalnie

w kulturach pojawiły się trzy sugestie inicjatorów innowacji. Interesujące też, że sieci handlowe nie inicjowały innowacji w kulturach: inkubatora i efektywności (0%; tabela 11). Jeśli sieci wpływały na kulturę organizacyjną, to w nielicznych grupach, reprezentujących kulturę adhokracji lub śmiałków.

**Tabela 10.** Co stymuluje innowacyjność w gpr? (dane w %)

**Table 10.** What stimulates innovativeness within agricultural producer groups? (data in %)

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Podejście do rozwiązywania problemów	0	25	28,57	28,57	25
Zaangażowanie członków	50	0	28,57	28,57	25
Kryteria naboru członków do gpr	0	25	14,29	14,29	15
Inne (zasoby, pracowitość, trudności, np. embargo rosyjskie)	0	25	0	28,57	15
Spotkania wspólne	0	25	14,29	0	10
Samozaparcie	0	0	14,29	0	5
Firma kontraktująca tytoń	50	0	0	0	5
Ogółem	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

**Tabela 11.** Inicjatorzy innowacji w gpr (dane w %)

**Table 11.** Initiators of innovation in in agricultural producer groups (data in %)

Wyszczególnienie	Adhokracji	Inkubatora	Śmiałków	Efektywności	Ogółem
Zarząd	20	50	33,33	33,33	33,33
Członkowie grupy	20	25	33,33	33,33	29,17
Prezes	20	25	16,67	33,33	25
Sieci handlowe	20	0	16,67	0	8,33
Dystrybutorzy środków produkcji	20	0	0	0	4,17
Ogółem	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne.

Source: own studies.

## 6. Podsumowanie

Wykorzystanie paradygmatów funkcjonalistycznego i interpretatywnego w badaniu kultur innowacyjnych grup producentów rolnych odsłoniło różnorodność kulturową i występowanie kapitału innowacyjnego.

Reasumując badania, można wyłonić dwie grupy wniosków. Pierwsza odnosi się do charakterystyki kultur organizacyjnych grup producentów rolnych, druga do ich innowacyjności w czterech modelach wartości i zachowań (adhokracji, inkubatora, śmiałków i efektywności). Łącząc uzyskane wyniki, ujawniono specyfikę tych kultur, wyrażającą się wyobrażeniami producentów rolnych (o ograniczeniach i rozwoju innowacyjności) i paradoksami, co może stanowić przyczynek do refleksji na temat uwarunkowań i znaczenia innowacyjnych kultur organizacyjnych w rolnictwie.

1. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że innowacyjne kultury organizacyjne grup producentów rolnych są zróżnicowane w profilach produkcji. Szczególnie popularna okazała się kultura śmiałków w grupach sadowniczych. Oznacza to, że większość działań (w tym procesów innowacyjnych) przebiega w kulturze organizacyjnej zdominowanej przez indywidualizm, egalitaryzm i ryzyko<sup>14</sup>, tworzonej przez sadowników („elitę specjalistów”). Z kolei rzadkie występowanie kultury adhokracji może wskazywać na występowanie problemów z szybkim dostosowywaniem się do zmiennego otoczenia i podejmowaniem „szybkich decyzji” w grupach producentów rolnych.

Najczęściej wybieraną formą prawną dla kultur organizacyjnych zrzeszonych producentów była spółdzielnia, co podkreśla znaczenie spółdzielczości w zakresie upowszechniania wzorów postępowania kolektywnego. Spółki i zrzeszenia wybierali najczęściej reprezentanci kultur szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków – kultury adhokracji.

Interesujące, że żadna z czterech badanych kultur nie miała idealnego stanu relacji wewnątrzgrupowych (w zakresie: spoistości, zaufania i samooceny). Stan ich relacji był też niezależny od podzielanych przez producentów wartości i zachowań. Słabe relacje wewnątrzgrupowe w kulturach gpr potwierdziły badania zmiany ich stanu w stosunku do okresu sprzed wejścia do grupy. Większość reprezentantów kultur gpr uznała, że relacje wewnątrzgrupowe nie zmieniły się. Stan relacji w niektórych grupach (np. efektywności) poprawiał się dzięki wyższemu poziomowi ostrożności (nieufności), unikaniu zbyt bliskich relacji (spoistych, zażytych), a skupianiu się na realizacji zadań.

2. Przewaga procesów innowacyjnych realizowanych przez grupy rolników osadzona była w kulturze „śmiałków” współtworzonej przez sadowników. Najmniej

<sup>14</sup> Typowe zachowania w kulturze śmiałków.

innowacji powstało w kulturze adhokracji, co podważa wyniki innych autorów, że w kulturze adhokracji powstaje najwięcej innowacji.

W najbardziej innowacyjnej wśród badanych kulturze śmiałków zgłaszano najczęściej brak wiedzy na temat znaczenia pojęcia „innowacja”. Co drugi członek kultury śmiałków „brak wiedzy” uznał za ograniczenie innowacyjności. Biurokrację, nieufność wymieniano jako kolejne ograniczenia innowacyjności grup. Znamienne, że w kulturze śmiałków wskazywano na liczniejsze stymulatory innowacyjności przewyżczające ograniczenia. Inicjowaniem innowacyjności w większości badanych kultur zajmowały się osoby wywodzące się z grup. Sieci handlowe wpływały na kształtowanie innowacji w specyficznych przypadkach, to jest występowania kultur: adhokracji i śmiałków. Szczególna zależność od sieci handlowych występowała wśród grupy o kulturze adhokracji, gdzie m.in. deklarowano, że „działanie nieinnowacyjne to przede wszystkim nieumiejętność sprostania wymaganiom sieci handlowych”.

Paradoksalnie kultury najbardziej innowacyjne: śmiałków i efektywności, były reprezentowane przez niespójne grupy rolników, o niskim poziomie zaufania i niewysokiej samoocenie. Stanowić to może rekomendację w kierunku zakładania grup dla producentów, obawiających się trudności, gdyż właśnie grupy słabo zwarte, o niskiej samoocenie i nieufne wprowadziły najwięcej innowacji.

Rozumienie pojęć: „innowacja” i „działania innowacyjne” wynikało bardziej z wiedzy praktycznej niż teoretycznej. Co trzeci badany przyznawał się do braku wiedzy na temat znaczenia terminu „innowacja”, mimo wprowadzania jej w grupie. Dla większości badanych „innowacja” bardziej kojarzyła się z umiejętnością niż cechą osobową producenta (innowatora). Rolnicy najczęściej uznawali, że „innowacja” to bycie operatywnym. W rozwijaniu innowacyjności badanych kultur organizacyjnych gpr istotne znaczenie miał kapitał ludzki reprezentowany przez władze grupowe (zarząd, prezesa) i członków grup.

Rolnicy mimo braku wiedzy teoretycznej dotyczącej definicji „innowacji” dobrze orientowali się w rodzajach działań innowacyjnych. Potwierdzali tym samym swój pragmatyzm i zainteresowanie nabywaniem umiejętności. Wiedza teoretyczna w jednych wypowiedziach „nie liczyła się”, w innych np. na temat „ograniczeń innowacyjności” miała znaczenie. Badani wyrazili więc zapotrzebowanie na wiedzę, uznając, że barierę innowacyjności stanowią głównie czynniki niematerialne. Odsłania to ukryty aspekt kultury organizacyjnej badanych grup rolników i potwierdza opinię badaczy, że kultura określa zachowania i oczekiwania ludzi w organizacji, choć nie zawsze są oni świadomi jej istnienia w firmie.

Z przeprowadzonych badań wynikało, że większym zagrożeniem dla innowacyjności grup był brak działań niż działanie zachowawcze (nienowoczesne). Aktywność, „łapanie okazji”, „bycie w nurcie działań” były wartościami i zachowaniami typowymi dla kultur w badanych gpr.

W kontekście rozwoju kultur innowacyjnych ważna wydaje się zgodność wyobrażeń rolników o stymulatorach i ograniczeniach innowacyjności. Przykładowo przy ograniczeniach takich jak: nieufność, brak powiązań („układów”) w biznesie, rutyna, producenci wskazali stymulatory innowacyjności umożliwiające ich przezwyciężenie (zaangażowanie członków, zmiana kryteriów naboru, wspólne spotkania, samozaparcie). Rolnicy zrzeszeni mają ogólną wiedzę (kapitał innowacyjny) jak rozwijać działania innowacyjne, są kreatywni w przezwyciężaniu ograniczeń.

Wyniki badań pozwalają poprzeć przyjętą tezę, że kultura organizacyjna tworzy różnorodny kapitał i przyczynia się do wprowadzania innowacji w gospodarstwach rolnych, ponadto tworzy różnorodny kapitał i przyczynia się do wprowadzania innowacji w grupach producentów rolnych. Kapitał innowacyjny budują wartości i umiejętności przede wszystkim kultury śmiałości (takie jak: egalitaryzm, umiejętność podejmowania ryzyka, indywidualizm) i w mniejszym stopniu kultury efektywności (kreatywność, szybkość reagowania na zmiany rynkowe).

Kultury badanych grup są innowacyjne przy niepoprawiających się relacjach wewnątrzgrupowych, stanowią przykład dojrzałości w zakresie radzenia sobie w trudniejszej atmosferze współpracy. Model kultur organizacyjnych gpr w dużej mierze tworzą wspólne cele i realizacja zadań wokół nich oraz „chęć działania”.

Kwestią niejednoznaczną w przypadku badanych grup jest znalezienie modelu zmiany ich kultur organizacyjnych. Możliwa jest zarówno rewolucja, jak i stopniowa ewolucja. Proces kształtowania i zmiany kultury organizacyjnej jest długotrwały. Etapem wińczącym proces kształtowania kultury innowacyjności jest dobór narzędzi umożliwiających wdrożenie bądź doskonalenie kultury. Dotyczy to głównie struktury organizacyjnej oraz systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Grupy producentów rolnych powinny stymulować działania innowacyjne członków na każdym etapie procesu zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w fazie doboru producentów (nacisk na kreatywność, inicjatywę, aktywność kandydatów), jak i w procesie motywowania (nagradzanie zachowań proinnowacyjnych), rozwoju (troska o rozwijanie twórczych zdolności) czy oceny (kryteria oceny uwzględniające pożądane postawy i zachowania, np. liczba zgłoszonych pomysłów, liczba wniosków patentowych, liczba patentów).

Wykorzystanie różnych podejść (paradygmatów) w badaniu kultur gpr pozwala osiągnąć różnorodny ich obraz. Dane ilościowe uzupełnione ujawnionymi „prawdami” wynikającymi z wypowiedzi uczestników kultur tworzą pełniejszy przekaz na temat uwarunkowań kultur organizacyjnych w rolnictwie, niż gdyby opierano się tylko na jednym sposobie postrzegania kultur, wybierając jeden paradygmat.

Kultury organizacyjne grup takich jak w rolnictwie to niewyczerpane źródło inspiracji badawczych. Kontynuacją może być obserwacja rozwoju obecnych

podmiotów, jak też prowadzenie badań z uwzględnieniem innych paradygmatów (np. radykalnego strukturalizmu<sup>15</sup>).

## Bibliografia

- Adamska M. (2011). Wybrane aspekty zarządzania kapitałem innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa opolskiego. *Barometr Regionalny*, 4 (26).
- Baum R., Pepliński B., Wajszczuk K., Wawrzynowicz J., Wańkiewicz J. (2015). Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rolniczego. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 2 (36), 161–169.
- Brilman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Domagalska-Grędyś M. (2015). Przesłanki kapitału pomostowego w relacjach sieciowych gospodarstw rolnych. *Roczniki Naukowe, SERiA XVII*, 2, 32–38.
- Domagalska-Grędyś M. (2016). Kontekst innowacji w grupach producentów rolnych. *Wies i Rolnictwo*, 1, 139–164.
- Gadomska-Lila K. (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. *Współczesne zarządzanie*, 1, 124–133.
- Klimas P. (2015). Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych. *Problemy Zarządzania*, 13, 1 (50), 29–46.
- Mroziewski M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Pietruszka-Ortył A. (2016). Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46 (2), 438–448.
- Sikorski C. (1999). *Zachowanie ludzi w organizacji. Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, cz. 3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skłodowy-Grobelny A. (2007). *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Stańczyk S. (2008). *Nurt kulturowy w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Stańczyk S. (2016). Paradoxy kultury organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 81–94.
- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2012). Kulturowy aspekt relacji międzyorganizacyjnych. *Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu*, 49 (4), 41–58.
- Sułkowski Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.

<sup>15</sup> Tu rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych. Paradygmat radykalnego strukturalizmu opiera się na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga jednak fundamentalnej przebudowy. Prawdy społeczne są bowiem ukryte w strukturach władzy. Rola nauk społecznych polega na odkrywaniu zakamuflowanych mechanizmów władzy (Sułkowski 2012, s. 34).

- Szydło J. (2014). *Paradygmaty kultury organizacyjnej*. Białystok: Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych (s. 81–94). [http://www.zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/422/pl/1.5\\_szydlo.pdf](http://www.zneiz.pb.edu.pl/data/magazine/article/422/pl/1.5_szydlo.pdf) [dostęp: 16.09.2016].
- Trompenaars F. (2012). *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej* (tłum. B. Nawrot). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw. Dz.U. Nr 88, poz. 983.
- Wojtczuk-Turek A. (2012). *Zachowanie innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.

## Innovative Organizational Cultures in Agricultural Producer Groups

**Abstract:** The primary aim of the research was to determine the conditions of four innovative organizational cultures within the network of agricultural producer groups (ad hoc, incubator, daredevils, performance). The objectives of auxiliary research included determination of dominant values and patterns of behavior within innovative organizational cultures of agricultural producer groups. For the purpose of achievement of the above mentioned objectives the perspective of functionalist and interpretative paradigm was applied, including the principle of triangulation (methodological and theoretical).

The context of innovation culture was formed by quantitative data (indicators of group dynamics, legal form, number of innovations, the state of group relations) as well as qualitative data (opinions of the participants of different cultures on the significance of the terms “innovation” and “innovative measures” constraints / drivers of innovation; identification of stimulating innovation in agricultural producer groups, production profile). The research was conducted by means of a questionnaire conducted among agricultural producer groups in Małopolska in 2016.

The analyses confirmed the most frequent occurrence of innovation in two cultures: daredevils and effectiveness. Innovation constraints of mainly external nature and the main initiators of innovation in agricultural producer groups were identified. The cultures studied were focused on priority tasks and recognition of any “action” as opposed to a total lack of commitment. The research also revealed dichotomous behaviour of members of the culture of innovation, reflected in both conservative and modern actions. The results show



that the development (alteration) of the existing cultures can follow along revolutionary and evolutionary patterns.

**Key words:** innovative organizational culture, conditions of innovative culture within agriculture producer groups, functional and interpretative paradigm.