

**PRACE NAUKOWE**

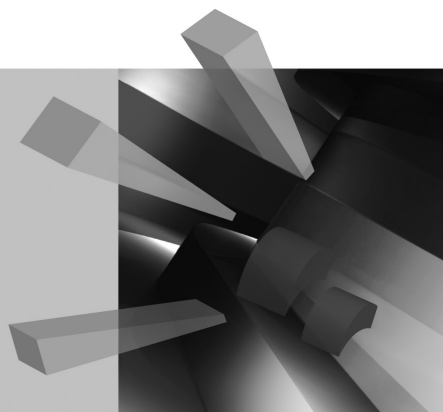
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**276**

# Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**

**Szymon Cyfert**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-324-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część I

---

<b>Mariusz Bratnicki:</b> Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych .....	11
<b>Wojciech Dyduch:</b> Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego .....	18
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
<b>Aleksandra Sus:</b> Dynamiczny system planowania strategicznego .....	38
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o. ....	58

---

### Część II

---

<b>Malgorzata Syrek-Sądej:</b> Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka .....	71
<b>Andrzej Stańda:</b> Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą .....	80
<b>Anna Zablocka-Kluczka:</b> Odporność organizacji na kryzys.....	89
<b>Maja Sajdak:</b> Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa .....	102
<b>Michał Flieger:</b> Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

---

### Część III

---

<b>Szymon Cyfert:</b> Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej .....	123
<b>Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk:</b> Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw .....	130
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw .....	144

<b>Łukasz Wawrzynek:</b> System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
<b>Maciej Czarnecki:</b> Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

## Summaries

<b>Mariusz Bratnicki:</b> Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
<b>Dyduch Wojciech:</b> The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of methodological support of change management process in organizations .....	37
<b>Aleksandra Sus:</b> Dynamic System Planning model.....	46
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska:</b> Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd. ....	67
<b>Małgorzata Syrek-Sądej:</b> Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
<b>Andrzej Stańda:</b> Efficiency of leadership in practice of management change process .....	88
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Organization's immunity to crisis.....	101
<b>Maja Sajdak:</b> The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
<b>Michał Fliieger:</b> Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity .....	120
<b>Szymon Cyfert:</b> The system model of organization: prospect of organizational renewal processes .....	129
<b>Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk:</b> Shaping enterprises' self-renewal capabilities .....	143
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Leadership in the process of corporate renewal.....	153
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Management system in the process of organizational renewal.....	161
<b>Maciej Czarnecki:</b> Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

**Katarzyna Walecka-Jankowska**

Politechnika Wroclawska

---

## **PRZYWÓDZTWO A INNOWACYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących determinant innowacyjności (przeprowadzonych w Polsce). Skoncentrowano się na jednym z najważniejszych czynników: przywództwie. Celem artykułu jest pokazanie, jaki typ przywództwa sprzyja tworzeniu innowacji oraz ich skutecznemu wykorzystaniu w rozwoju wartości organizacji.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, innowacyjność, organizacja, badanie.

### **1. Wstęp**

Innowacyjność organizacji jest, zarówno według teoretyków, jak i praktyków zarządzania, kluczem do przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji [np. Drucker 1992; Strategor 2001; Dobni 2010; Jaruzelski, Dehoff 2010; Walecka-Jankowska 2011; Gobble 2012]. Jednym z czynników mających duże znaczenie dla promowania nowych pomysłów i wspierania procesu ich wdrażania jest przywództwo organizacyjne. G. Avery [2009] uważa, iż na pojmowanie przywództwa wpływają koncepcje przywództwa przyjęte w danej kulturze lub w innym kontekście. Ponadto zmieniające się otoczenie powoduje, iż dotychczasowe formy przestają być adekwatne do potrzeb – przywództwo oparte na bezpośrednim kontakcie przestaje się sprawdzać w świecie wirtualnym. Celem artykułu jest wskazanie, jaki typ przywództwa sprzyja rozwijaniu innowacji oraz ich skutecznemu wykorzystaniu w rozwoju długookresowej wartości przedsiębiorstwa.

### **2. Innowacje i innowacyjność**

Efektom różnic w podejściu do zagadnienia innowacji jest różnorodne rozumienie tego pojęcia zależnie od dyscypliny naukowej, w której jest ono stosowane (w teorii organizacji, ekonomii, socjologii, technice). Potocznie innowacje utożsamia się

z wprowadzeniem nowego wyrobu oraz z procesami produkcyjnymi, zwłaszcza technologicznymi (rzadziej ze zmianami organizacyjnymi, administracyjnymi czy kulturowymi). Różnice wynikają również z postrzegania innowacji jako procesu lub efektu/rezultatu pewnego procesu. Większość definicji podkreśla walor nowości innowacji rozumianej obiektywnie (makroekonomicznie – innowacja jest czymś absolutnie nowym, jest to praca pionierska) i subiektywnie (mikroekonomicznie – jest to nowość dla danej organizacji, opracowana i wdrożona niezależnie od tego, czy tego typu rozwiązanie istnieje w innych organizacjach). Drugim wspólnym elementem jest to, że wprowadzona innowacja ma prowadzić do sukcesu organizacji dzięki udoskonaleniu wykorzystania zasobów czy też tworzyć korzyści społeczno-gospodarcze, a tym samym poprawiać pozycję konkurencyjną organizacji<sup>1</sup>.

### 3. Przywództwo

Z perspektywy zarządzania wiedzą przywódcy odgrywają bardzo ważną rolę, motywując pracowników do różnego rodzaju działań wspierających procesy zarządzania wiedzą, a także zachęcając do wykorzystywania wszystkich możliwych narzędzi (w ramach poziomu strukturalnego). W tabeli 1 zaprezentowano paradygmaty przywództwa łączące różne sfery, poziomy organizacji oraz podejścia.

**Przywództwo klasyczne** związane jest z dominacją w organizacji wybitnej jednostki lub grupy wydającej polecenia lub manipulującej ludźmi, aby ich działania zmierzały do realizacji celu. Ten typ przywództwa wymaga, aby przywódcy i podległe im jednostki zgodzili się co do tego, iż przywódca ma prawo lub obowiązek wydawać polecenia pozostałym. Przywództwo klasyczne sprawdza się w stabilnym i niezmiennym (bądź zmieniającym się w wolnym tempie) otoczeniu. Taki typ przywództwa charakteryzują pewne ograniczenia: odejście przywódcy może wywołać kryzys (wątpliwości, czy następcą sobie poradzi), podstawą jest wybitna jednostka (pomniejszanie własnych zasług i idealizowanie przywódcy), może nastąpić utrata kontroli w przypadku, gdy pracownicy zaczynają działać samodzielnie i poszukiwać innego typu przywództwa. Według C. Sikorskiego [1999, s. 99] organizacja funkcjonująca w złożonym i dynamicznym otoczeniu nie może opierać swojego rozwoju na jednostce. „Mit heroicznego lidera przestaje pasować do współczesnego świata, złożonego i szybko zmieniającego się”. Zadania pracowników stają się coraz bardziej złożone, pojawiają się zindywidualizowane problemy wymagające twórczych rozwiązań od większości pracowników. Oznacza to także wiele informacji, które są zbyt rozprzestrzenione, aby menedżerowie byli w stanie sobie z nimi poradzić [Schein 1997].

<sup>1</sup> Na potrzeby badań przyjęto, że innowacja będzie rozumiana jako zmiana w subiektywnym znaczeniu (zmiana może być nowa tylko dla organizacji), doskonaląca produkt, proces produkcyjny czy też samą organizację, wprowadzona w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych czy też społecznych. Innowacyjność natomiast to proces, którego końcowym etapem jest wdrożenie nowej idei (zarówno w rozumieniu obiektywnym, jak i subiektywnym) przynoszącym korzyść organizacji.

Tabela 1. Paradygmaty przywództwa

Wyszczególnienie	Paradygmaty			
	klasyczny	transakcyjny	wizjonerski	organiczny
Najważniejszy okres	od starożytności do lat 70. XX w.	od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	od połowy lat 80. do 2000 r.	po 2000 r.
Podstawa przywództwa	determinacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służąca wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnianie ich opinii i odczuć; tworzenie środowiska odpowiedniego dla zarządzania	emocje – przywódca inspiruje członków grupy	wspólne interpretowanie otoczenia w grupie; przywódcy mogą się wyłaniać z grupy, zamiast być formalnie wyznaczani
Źródło zaangażowania	strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania	wspólna wizja; charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samodoskonalenia
Wizja	wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnosić własny wkład w wizję	wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacyjnej

Źródło: [Avery 2009, s. 38].

**Przywództwo transakcyjne** opiera się na komunikacji i negocjacjach między przywódcą a podwładnymi (zawarcie transakcji). K.W. Kuhnert [1994] wyróżnia dwa typy przywódców transakcyjnych, są to: przywódcy najniższego poziomu – starający się osiągać osobiste cele, co może przysłużyć się interesom poszczególnych członków grupy dzięki umowom zawieranim z załogą, oraz gracze zespołowi – troszczący się o interesy podwładnych i utrzymanie dobrych stosunków międzyludzkich z jednostkami i zespołem jako całością. Przywództwu transakcyjnemu sprzyjają stabilne warunki, które pozwalają na negocjacje z członkami grupy dotyczące działań w zależności od sytuacji. Ten typ przywództwa charakteryzują ograniczenia wynikające właśnie z warunków, w których funkcjonuje organizacja. W okresie gwałtownych zmian, gdy niezbędne jest zwiększone zaangażowanie grupy lub wykazanie się gotowością do zmiany, można przypuszczać, iż przywódca nie będzie w stanie wynegocjować wszystkich niezbędnych zmian (wymagałoby to raczej, aby zmiany postępowały stopniowo) [Bass 1990]. Ponadto G. Avery [2009] uważa, iż przywódcy transakcyjni podejmują decyzje z myślą o krótkotrwałych korzyściach, co oznacza, że organizacja nie przygotowuje się do zmian<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> W publikacji Vaccaro i in. (2012) szerzej omówiono zależność między wielkością organizacji a typem przywództwa.

**Przywództwo wizjonerskie** (charyzmatyczne, inspiracyjne, transformacyjne) stanowiło odpowiedź na pojawiające się niepowodzenia, które wynikały z bardziej dynamicznych i burzliwych zmian w otoczeniu (poprzednie typy przywództwa sprawdzały się w warunkach stabilnego i względnie przewidywalnego otoczenia). Ten typ przywództwa może występować na wszystkich szczeblach w hierarchii jednak „najczęściej podziwia się przywódców najwyższego szczebla, którzy zdobywają serca i umysły członków organizacji, roztaczając przed nimi wizję jakiegoś przyszłego stanu, do którego warto dążyć” [Avery 2009, s. 45]. B.M. Bass [1990] charakteryzuje transformacyjnego przywódcę jako odznaczającego się charyzmą (dostarczającego wizję), inspirującego, stymulującego intelektualnie oraz podchodzącego do pracowników w indywidualny sposób<sup>3</sup>. D.N. Den Hartog i in. [1999] dodają do tego: wiarygodność, sprawiedliwość i uczciwość, optymizm, stanowczość, inteligencję, dążenie do doskonałości, umiejętność rozwiązywania problemów w satysfakcjonujący wszystkich sposób, dalekowzroczność. N.M. Tichy i M.A. Devanna [1989] uważają, iż przywódca transformacyjny odważnie radzi sobie z oporem, podejmuje ryzyko i konfrontuje się z rzeczywistością, uczy się przez całe życie, błędy własne i innych postrzega jako okazję do uczenia się, radzi sobie z niepewnością, złożonością i niejasnością [za: Sadler 2001]. Podwładni wizjonerskich przywódców nie powinni być bierni, lecz aktywnie włączać się w działania grupy w celu realizacji wizji oraz wyrażać własne poglądy, aby wpływać na kierunek działań. Ograniczenie przywództwa wizjonerskiego wynika z nierealistycznych oczekiwań członków grupy wobec przywódcy, prowadzących do rozczarowań, gdy cel nie zostanie osiągnięty. Poza tym G. Avery [2009] uważa, iż w przypadku, gdy ludzie tłumią wątpliwości związane z decyzjami przywódcy, może to wywołać zanik innowacji. Ponadto wizjonerskie organizacje nie są idealnym miejscem dla każdego, lecz tylko dla tych, którym odpowiada podstawowa filozofia organizacji. Oznacza to, że nie ma tam miejsca dla tych, którzy nie chcą lub nie mogą się dostosować do rygorystycznych standardów, osoby te muszą opuścić organizację [Collins, Porras 2003].

**Przywództwo organiczne** (rozproszone) – przez bardzo długi okres uważano, iż przywództwo transformacyjne jest najlepszym możliwym typem przywództwa, jednak w obliczu zmieniających się organizacji (zacierające się granice, rozproszenie geograficzne, wirtualizacja, funkcjonowanie w różnorodnych kulturach) wydaje się, że jeden centralny przywódca nie będzie w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom. Z uwagi na przechodzenie tradycyjnych organizacji w stronę organizacji sieciowych wiele interakcji omijać będzie centralne kierownictwo i inne grupy – takie organizacje należy przedstawiać jako grupę dynamicznych węzłów komunikacyjnych, a nie statyczny, hierarchiczny układ [Avery 2009]. Stąd przywództwo powinno być pojmowane jako przenikające przez funkcje i poziomy w organizacji [Bessant, Pavitt, Tidd 2005], a także przez jej granice. By przetrwać i rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, organizacje muszą cechować się elastycznością i innowacyjnością, dlatego G. Avery [2009] uważa, że podlegają one presji, aby przesunąć

---

<sup>3</sup> Collins [2003] stoi na stanowisku, iż skuteczny przywódca niekoniecznie musi być jednocześnie wizjonerem.



się właśnie w kierunku paradygmatu organicznego. Ponadto, jak zauważa S. Parks [2007], przywództwo w dzisiejszym świecie wymaga szerszych horyzontów – zobaczenia całej rzeczywistości, ponieważ pozwala to na dostrzeżenie skomplikowanych i trudnych zależności między różnymi systemami. Ta umiejętność jest istotna z punktu widzenia funkcjonowania w systemach demokratycznych, w których władza ma charakter bardziej wielokierunkowy niż jednokierunkowy, opiera się w większym stopniu na sieciach połączeń niż na hierarchiach [Parks 2007]. Właśnie we współczesnych organizacjach odchodzi się od tradycyjnego zarządzania na rzecz samodoskonalących się zespołów, w których przywódcy są wybierani i mogą w miarę bieżących potrzeb przekazać przywództwo innemu członkowi zespołu. Implikuje to ewoluowanie koncepcji przywództwa w kierunku, który będzie uwzględniał większą liczbę przywódców rozproszonych w różnych częściach organizacji. Oznacza to także zmianę sposobu myślenia o roli przywódcy w organizacji. Samo przywództwo związane będzie z zaufaniem (odległym od naiwności), szacunkiem dla odmienności i akceptacją zmienności w miejsce kontroli, porządku i hierarchii [Avery 2009; Parks 2007]. Taka sytuacja niesie z sobą pewne ograniczenia – może wpływać na zwiększenie niepewności przez utratę kontroli [Moss Kanter 1989]. Dlatego też J. Meindl [1998] uważa, iż chodzi o stworzenie takiej formy samokontroli i samoorganizacji, która dawałaby pracownikom poczucie celu i autonomii w określonym kontekście. Wymaga to od członków organizacji konkretnych umiejętności – bycia przywódcami dla samych siebie [Avery 2009] i opierania się na wspólnej wizji i głęboko zakorzenionych podstawowych wartościach oraz poczuciu odpowiedzialności za własne działania. Zatem na przywództwo organiczne wpływają takie czynniki, jak: władza zależna od zadania, a nie stanowiska, gotowość pracowników do przejmowania władzy, wsparcie samodzielności i inicjatyw pracowników przez kierownictwo oraz atmosfera w relacjach między przywódcami a pracownikami [Zgrzywa-Ziemak 2004].

Dla organizacji istotne jest skupienie się na roli, jaką odgrywa przywódca w procesie powstawania innowacji. J. Bessant, K. Pavitt, J. Tidd [2005] proponują skupienie się na zadaniach, na ludziach i na zmianie. Stąd najważniejszą rolą przywódcy jest kształtowanie klimatu sprzyjającego innowacyjności w organizacji i wyznaczanie kierunku działania określającego pole innowacji<sup>4</sup>. Oznacza to posiadanie pewnych cech, a mianowicie przywódca powinien: dobrze czuć się ze zmianą, przyjmować długie horyzonty czasowe (niepowodzenia to tylko wyboje na drodze do sukcesu), rozumieć zawoilości polityki organizacji po to, by wiedzieć, skąd można uzyskać wsparcie, pozwalać na partycypację pracowników w procesie podejmowania decyzji, a w niezaspokojonych potrzebach widzieć szanse [Zarządzanie... 2005]. Natomiast do zadań przywódcy, oprócz organizowania toku działania i koordynacji wysiłków osób pracujących nad problemem [Ryssin, Korolev 1984], należy także budzenie kreatywności

<sup>4</sup> Część badaczy wskazuje jako najważniejsze umiejętności przywódców: tłumaczenie, w jaki sposób organizacje się uczą, i upowszechnianie wiedzy o tym, jakie są najważniejsze wartości (wspólna wizja) dla organizacji i jak ważne miejsce zajmuje w nich wiedza [Montuori 2000; Dibella, Nevis 1996; March i Levitt 1988; Freeman 1986; Senge 2000; West 2010].

[Klemm, *Leadership*] i entuzjazmu stającego się źródłem wewnętrznej motywacji i wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze, oraz zrozumienie celów organizacji [Majewska-Opiełka 2001]. Ułatwia to działanie na poziomie największych możliwości w danej chwili i zapewnia szansę rozwoju (nie tylko cel jest ważny, ale również osobiste zaangażowanie drugiego człowieka). W ten sposób lider nie tylko zapewnia skuteczne działanie swoich pracowników, ale także kształtuje twórców wielkich dokonań, wpływając tym samym na innowacyjność organizacji.

**Tabela 2.** Pozycje wchodzące w skład zmiennej przywództwo (stopień<sup>5</sup>, w jakim opisują badaną organizację)

1. Kadra kierownicza ustala organizacyjne wartości w zakresie wiedzy – kierunki oraz oczekiwania w zakresie rozwoju i pożądanym efektów.
2. Przywódcy stale wychwytyją pomysły pracowników.
3. Realizacja, rozwój i upowszechnianie dobrych pomysłów pracowników (niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska) jest w organizacji wspierana.
4. Pomysły proponowane przez przywódców podlegają otwartej dyskusji.
5. Przywódcy starają się, aby cele pracowników łączyły się z celami organizacji.
6. Przywódcy pełnią rolę mentorów, doradców i partnerów intelektualnych względem swoich podwładnych.
7. Przywódcą może zostać osoba (szeregowy pracownik) wybrana przez członków zespołu na podstawie własnych umiejętności, cech charakteru itp.
8. Przywódcy w Pani/Pana organizacji dostarczają pracownikom wizję lub misję organizacji.
9. Rolą przywódców jest przede wszystkim stworzenie bezpiecznego i przewidywalnego środowiska dla pozostałych.
10. Przywódcy w Pani/Pana organizacji budzą entuzjazm, który staje się motywatorem do działania dla innych pracowników.
11. Przywódcy w Pani/Pana organizacji odważnie podejmują ryzyko, radzą sobie z oporem wobec zmian.
12. Przywódcy mobilizują pracowników do wykonywania przydzielonych zadań, organizują działania i koordynują wysiłki osób pracujących nad problemem.
13. Przywódcy w Pani/Pana organizacji stale podważają <i>status quo</i> organizacji.
14. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje zaufanie.
15. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje skrzępowanie (r.).
16. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje zaangażowanie.
17. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje sformalizowanie.
18. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje otwartość.
19. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje partnerstwo.
20. W relacjach między przywódcami a pozostałymi pracownikami dominuje lekceważenie i brak szacunku (r.).

Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup> W przypadku wszystkich pozycji wchodzących w skład zmiennej przyjęto 5-stopniową skalę odpowiedzi Likerta.

Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza brzmi: im bardziej organiczne przywództwo w organizacji, tym wyższa jest jej innowacyjność. Celem weryfikacji hipotezy przeprowadzono badania empiryczne. Przebadano 105 organizacji funkcjonujących w Polsce, różniących się pod względem wielkości, branży i formy własności. W każdej przebadanej organizacji wypełniana była jedna ankieta, skierowana do osoby mającej szerokie spojrzenie na całą organizację (uznano, że taką osobą, oprócz prezesa i jego zastępcy, może być np. specjalista ds. organizacji, specjalista ds. jakości itp.). Przy czym w 55 organizacjach badanie przeprowadzała przygotowana do tego osoba<sup>6</sup>. Oczywiście wyniki badań należy traktować jako swoisty pilotaż, gdyż próbka przebadanych organizacji była niereprezentatywna [Walecka-Jankowska 2011].

W skład skali **przywództwa organicznego** organizacji weszły dwie skale charakteryzujące: przywództwo oraz relacje między pracownikami szeregowymi a przywódcami. Zmienne mierzone były przez 20 pozycji (1-13 – przywództwo ogólne, 14-20 – relacje)<sup>7</sup> (zob. tab. 2).

Z kolei **innowacyjność** była mierzona czterema wskaźnikami zaprezentowanymi w tabeli 3.

**Tabela 3.** Wskaźniki mierzące innowacyjność

<p>Subiektywny wskaźnik: poziom innowacyjności<sup>8</sup>, który określa stopień, w jakim:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. innowacyjność organizacji jest wyższa niż u najważniejszego konkurenta;</li> <li>2. w organizacji powstaje wiele pomysłów usprawnienia procedur organizacyjnych;</li> <li>3. w organizacji powstaje wiele pomysłów usprawnienia procesu technologicznego;</li> <li>4. w organizacji powstaje wiele pomysłów usprawnienia oferowanych produktów/usług;</li> <li>5. pomysły, które pojawiają się w organizacji, są często wdrażane.</li> </ol>
<p>Trzy wskaźniki obiektywne (oceniane na skali 0-1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. posiadanie, lub nie, formalnych przejawów innowacyjności (np. zgłoszenia patentowe, przyznane patenty, przyznane wzory użytkowe, licencje, własne pomysły racjonalizatorskie);</li> <li>2. zatrudnianie, lub nie, pracowników w dziale B+R;</li> <li>3. ponoszenie, lub nie, wydatków na B+R.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> W trakcie badań respondenci musieli określić, czy władza jest zależna od stanowiska, czy jest przypisana do stanowiska. W drugiej części pytań dotyczących przywództwa respondenci musieli ocenić relacje między przywódcami i pracownikami.

<sup>7</sup> Przeprowadzono analizę pozycji, opierając się na współczynniku dyskryminacji i parametrze  $\alpha$  Cronbacha (dla całości (21 pozycji) parametr  $\alpha$  Cronbacha wyniósł 0,9282). Z pierwszej skali (przywództwo ogólne) wykluczono jedną pozycję ze względu na niski poziom współczynnika dyskryminacji, ostatecznie skala składa się 13 pozycji, a współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wyniósł 0,898. Natomiast w skład drugiej skali (przywództwo – relacje) weszło 7 pozycji, a współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wyniósł 0,881, co świadczy o wysokiej spójności wewnętrznej skal i rzetelności pomiaru.

<sup>8</sup> Przeprowadzono analizę pozycji w oparciu o współczynnik dyskryminacji i parametr  $\alpha$  Cronbacha. Współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,861, co świadczy o bardzo wysokiej wewnętrznej skali i rzetelności pomiaru.

#### 4. Wyniki badań empirycznych

W celu zbadania wpływu przywództwa organicznego na subiektywny poziom innowacyjności przeprowadzono analizę regresji, a w przypadku wskaźników obiektywnych przeprowadzono analizy wariancji, porównując średnie oceny zmiennej niezależnej (przywództwo organiczne) w grupach wyróżnionych kolejno ze względu na: posiadanie, lub nie, formalnych przejawów innowacyjności; zatrudnianie, lub nie, pracowników w dziale B+R oraz ponoszenie, lub nie, wydatków na B+R. Wszelkie obliczenia były realizowane za pomocą pakietu SPSS for Windows. Przyniesione badania są częścią większego projektu badawczego, w którym przywództwo organiczne okazało się jednym z trzech kluczowych czynników wpływających na innowacyjność organizacji<sup>9</sup>.

Analiza regresji wykazała istotny związek zmiennej przywództwo organiczne i zmiennej innowacyjność [ $F(1,102) = 75,960, p < 0,001$ ]. Zmienna przywództwo organiczne wyjaśnia  $R^2 = 42,7\%$  zmiennej innowacyjność. Natomiast analiza uwzględniająca podział zmiennej przywództwo zgodnie z przyjętą typologią wykazała, że tylko przywództwo ogólne (czyli typ przywództwa) ma istotne znaczenie, relacje między przywódcami a pracownikami są statystycznie nieistotne dla innowacyjności (dla relacji  $p > 0,001$ ).

W przypadku analizy na podstawie wskaźników obiektywnych otrzymano następujące wyniki:

- Dla wskaźnika: wydatki na B+R zaobserwowano różnice w zakresie organicznego przywództwa między organizacjami (różnice te w przypadku czynnika przywództwo ogólne są na granicy istotności). Tym samym organizacje, które zadeklarowały, iż przywództwo w ich organizacji jest bardziej organiczne ( $M = 3,589, SD = 0,78$  dla przywództwa ogólnego i  $M = 3,324, SD = 0,756$  dla relacji między przywódcami a pracownikami) ponoszą wydatki na B+R. Natomiast organizacje, które nie ponoszą takich wydatków ( $M = 3,885, SD = 0,747$  dla przywództwa ogólnego i  $M = 3,53, SD = 0,815$  dla relacji między przywódcami a pracownikami), nie wskazują na cechy przywództwa organicznego, opisując swoją organizację (tab. 4).
- Natomiast dla pozostałych dwóch wskaźników: zatrudnienie w B+R oraz formalne przejawy innowacyjności, nie zaobserwowano różnic w zakresie oceny organicznego przywództwa między organizacjami wskazującymi zatrudnienie w B+R i niewykazującymi takiego

**Tabela 4.** Wartości dla składowych przywództwa (wydatki)

Zmienne	F	Istotność
Przywództwo ogólne	2,964	0,088
Przywództwo – relacje	5,004	0,027

Źródło: opracowanie własne.

<sup>9</sup> Celem badań było określenie wpływu zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw [Walecka-Jankowska 2011].

zatrudnienia (tab. 5) oraz wskazującymi na formalne przejawy innowacyjności i niewskazującymi na formalne przejawy innowacyjności (tab. 6).

**Tabela 5.** Wartości dla składowych przywództwa (zatrudnienie)

Zmienne	<i>F</i>	Istotność
Przywództwo ogólne	1,380	0,711
Przywództwo – relacje	0,781	0,379

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 6.** Wartości dla składowych przywództwa (formalne przejawy)

Zmienne	<i>F</i>	Istotność
Przywództwo ogólne	1,892	0,172
Przywództwo – relacje	0,165	0,686

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Jak słusznie zauważa G. Avery [2009], organizacje chcące się rozwijać w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu muszą być elastyczne i innowacyjne, zatem podlegają presji, aby przesuwać się w kierunku paradygmatu organicznego przywództwa, który będzie uwzględniał większą liczbę przywódców rozproszonych w różnych częściach organizacji. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, ich szybkość wymagają zatem redefinicji roli przywódcy. Organizacje nie potrzebują już jednego wielkiego lidera, który ma wiedzę w każdej dziedzinie (musi dostrzegać potencjał tkwiący w pracownikach i go wykorzystywać). Rolą przywódcy jest wspieranie zmian, dzięki którym organizacje mogą trwać i rozwijać się w burzliwym i zmiennym otoczeniu [Birkinshaw, Hamel, Mol 2008; Selman 2012]. Jednocześnie w obliczu tych częstych zmian przywódcy powinni zapewniać ciągłość organizacyjną i poczucie tożsamości dzięki rozpowszechnianiu wspólnej wizji i wspólnych wartości wśród pracowników. Tym samym, jak wskazuje I. Majewska-Opiełka [2001], zapewnią poczucie realizacji głębszego celu, nierzadko wyznaczającego ludziom nie tylko sens działania, ale sens życia w ogóle (za sprawą lidera identyfikują się oni z celami firmy). Z perspektywy innowacyjności natomiast najważniejszym zadaniem przywódcy jest wspomaganie tworzenia systemów i społeczności praktyków, które przekładają wiedzę na konkretne działania [Avery 2009], a także podważanie *status quo* organizacji. Oznacza to także propagowanie kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność [Zarządzanie... 2005; Bieńkowska i in. 2007; Glińska-Neweś 2007; Walecka-Jankowska 2011; Horth, Buchner, *Innovation...*].

Mimo że innowacyjność od wielu lat znajduje się w centrum zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków – zbadanie wszystkich czynników, które ją kształtują, a także scharakteryzowanie ich jest bardzo trudne. Zmieniające się otoczenie powoduje zmianę paradygmatów, które do niedawna wydawały się wystarczające. Natomiast niewątpliwie to, że innowacyjność jest kluczem do przetrwania i rozwoju organizacji, jest faktem i dzisiaj trudno wyobrazić sobie, że mogłoby być inaczej. Zatem wydaje się, że kolejne badania mogłyby koncentrować się wokół narzędzi, dzięki którym przywódcy mogliby wspierać konkretne typy innowacji.

## Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Bass B.M., *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, „Organizational Dynamics”, Winter 1990, vol. 18, iss. 3, s. 19-31.
- Bessant J., Pavit K., Tidd J., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd., Great Britain 2005.
- Bieńkowska A., Bojnowska A., Walecka K., Zabłocka-Kluczka A., *Bariery wewnętrzne działalności innowacyjnej w podmiotach na Dolnym Śląsku – wyniki badań*, [w:] *Strategie i doradztwo dla przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Oficyna Wyd.-Reklamowa Hanna Wolska, Wrocław 2007, s. 31-42.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., *Management Innovation*, „Academy of Management Review” 2008, 33, 825-845.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Den Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W., *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* „The Leadership Quarterly” 1999, 10(2), s. 219-256.
- Dibella A.J., Nevis E., *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, Jossey-Bass 1996.
- Dobni C.B., *Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation*, „Int. Journal of Business Science and Applied Management” 2010, vol. 5, iss. 1, s. 48-48.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Freeman Ch., *The Role of Technical Change in National Economic Development*, [w:] *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development*, red. A. Amin, J. Goddard, Allen & Unwin, London 1986.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizator, Toruń 2007.
- Gobble M.M., *Innovation and strategy*, „Research-Technology Management”, May-June 2012, s. 63-65.
- Heijden van der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Horth D., Buchner D., *Innovation Leadership*, Continuum, <http://www.ccl.org>, 3.09.2012.
- Jaruzelski B., Dehoff K., *The global innovation 1000. How the top innovators keep winning*, „Strategy + Business Magazine”, iss. 61, Winter 2010, s. 1-14.
- Klemm W.R., *Leadership: Creativity and Innovation*; <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/klemm.pdf>, 24.08.2012.
- Kuhnert K.W., *Transforming Leadership: Developing People Through Delegation*, [w:] *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, red. B.M. Bass, B.J. Avolio, Sage, Thousand Oaks, CA, 1994, s. 10-25.
- Majewska-Opielka I., *Umysł lidera*, Medium, Warszawa 2001.
- March J., Levitt B., *Organizational learning*, „Annual Review of Stanford University” 1988, 14, s. 319-340.
- Meindl J.R., *Invited reaction: Enabling visionary leadership*, „Human Resource Development Quarterly” 1998, 9 (1), s. 21-24.
- Montuori L.A., *Organizational longevity: Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity*, „Journal for Organizational Change” 2000, 13 (1), s. 61-73.
- Moss Kanter R., *When giants learn to dance – mastering the challenges of strategy. Management and Careers in the 1900s*, Simon and Schuster, New York 1989.
- Parks Sh.D. *Przywództwa można się nauczyć*, Helion, Warszawa 2007.
- Ryssin V.N., Korolev G.N., *Role structures and creative potential of working teams*, „R&D Management” 1984, vol. 14, issue 4, s. 233-237.

- Sadler Ph., *Leadership and Organizational Learning*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, red. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka, Oxford University Press, New York 2001, s. 415-427.
- Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, s. 81-90.
- Selman J., *Leadership and Innovation: Relating to Circumstances and Change*; <http://www.innovation.cc/discussion-papers/selman.pdf>, 4.09.2012.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
- Tichy N.M., Devanna M.A., *The Transformational Leader*, John Wiley, New York 1989.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W., *Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, s. 28-51.
- Walecka-Jankowska K., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, rozpr. doktor. PWr, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2011.
- West J., *Contrasting Innovation Creation and Commercialization within Open, User and Cumulative Innovation*, Academy of Management Conference, Technology and Innovation Management Division, Montréal 2010.
- Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, rozpr. doktor. PWr, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2004.

## LEADERSHIP VS. INNOVATION OF POLISH ENTERPRISES – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

**Summary:** The article presents the results of empirical research related to determinants of innovation (conducted in Poland). The author concentrates on one of the most important determinants which is leadership. The purpose of this article is to show what type of leadership is the best to promote the development of innovations and their effective use in the development of long-term value of an organization.

**Keywords:** leadership, innovation, organization, research.