

PRACE NAUKOWE

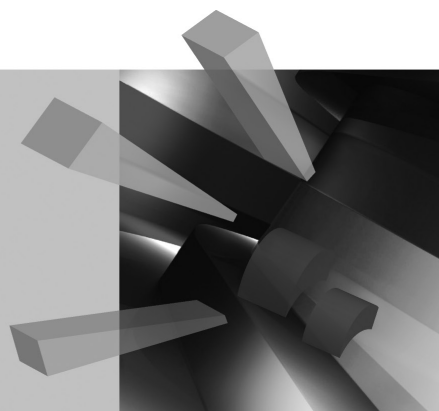
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

300

Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Anna Zabłocka-Kluczka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-346-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Bieńkowska: Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu	9
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE	19
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami	28
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów	39
Piotr Grajewski: Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
Andrzej H. Jasiński: Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne	67
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność	78
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji	86
Józef Puchalski: Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu	94
Katarzyna Rostek: Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych	103
Rozalia Sitkowska: Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki	111
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)	119
Katarzyna Walecka-Jankowska: Zaufanie a innowacyjność organizacji	131
Krzysztof Zymonik: Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości	141

Summaries

Agnieszka Bieńkowska: Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality	18
Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW	27

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: The roles of leaders in the process of innovation management	38
Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies	46
Piotr Grajewski: Dynamic business process management	54
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Shaping of organizational structure – football lessons	66
Andrzej H. Jasiński: The process model of innovation: a theoretical framework	77
Wioletta Kozłowska-Pęciak: Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
Józef Puchalski: Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
Katarzyna Rostek: Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
Rozalia Sitkowska: The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products	118
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
Katarzyna Walecka-Jankowska: Trust vs. innovative character of an organization	140
Krzysztof Zymonik: Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ROLE PRZYWÓDCÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Streszczenie: Celem artykułu jest przeprowadzenie dyskusji nad rolą przywódców w procesach zarządzania innowacjami. Przyjęcie założenia o niskim poziomie innowacyjności przedsiębiorstw stanowiło punkt wyjścia do przedstawienia dwóch zagadnień, które zdaniem autorów można uznać za krytyczne w procesie zarządzania innowacjami – kreowania innowacji poprzez wiedzę i współpracę oraz roli kolektywnego geniuszu w zarządzaniu innowacjami.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, kolektywny geniusz, wiedza, współpraca.

1. Wstęp

Postępujące procesy globalizacji oraz dynamiczny rozwój technologii ICT, znajdujące przełożenie na wzrost turbulencji i obniżenie poziomu predyktywności zjawisk zachodzących w otoczeniu, w znaczący sposób zmieniają uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W nowych warunkach zdolność do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej mają jedynie te przedsiębiorstwa, które wykorzystując wewnętrzne mechanizmy osłabiające wpływ zjawisk inercji i oporu wobec zmian, potrafią rozwijać się w tempie szybszym niż otoczenie.

Przyjęcie założenia, że jednym z mechanizmów inicjujących, wymuszających i przyspieszających procesy dostosowywania organizacji do otoczenia jest innowacyjność, opisywana w kategoriach zjawiska nieciągłego, wieloaspektowego i wielowymiarowego, skłania do postawienia pytania o przyczyny relatywnie niskiego poziomu działań innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach.

Analiza zjawisk zachodzących w sferze praktyki gospodarczej pozwala na sformułowanie tezy, że obserwowana swoistego rodzaju „niechęć” do realizacji działań innowacyjnych wynika z percepcji procesów innowacyjnych jako przedsięwzięć charakteryzujących się niskim poziomem prawdopodobieństwa sukcesu, wysokim poziomem ryzyka i kapitałochłonności, których potencjalne efekty są odroczone w czasie. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania innowacyjne mają najczęściej albo charakter prostych imitacji rozwiązań istniejących na rynku albo też re-

alizowane są *ad hoc*, w sposób doraźny i przypadkowy, bez przeprowadzania analiz konsekwencji podejmowanych działań dla organizacji jako systemu. Powoduje to niedopasowanie struktury oferty do wymagań rynku, obniżenie poziomu efektywności realizacji procesów innowacyjnych oraz w konsekwencji – osłabienie efektu synergicznego.

Powyższe rozważania, wskazujące na konieczność wykształcenia w systemach zarządzania organizacjami mechanizmów wspierających kreowanie długookresowej wizji przy wykorzystaniu procesów zarządzania wiedzą i zastosowaniu odpowiednich stylów kierowania, stanowią przesłankę do włączenia się w dyskusję nad rolą przywódców w procesach zarządzania innowacjami. Ze względu na obszerność poruszanej tematyki rozważania zostały ograniczone do dwóch zagadnień, które zdaniem autorów należy uznać za krytyczne dla procesu zarządzania innowacjami – kreowania innowacji przez wiedzę i współpracę oraz roli kolektywnego geniuszu w zarządzaniu innowacjami.

2. Nowe wyzwania dla współczesnych przywódców – kreowanie innowacji przez wiedzę i współpracę

Najcenniejszą umiejętnością współczesnych przywódców staje się zdolność do kreowania i wdrażania innowacji. W nowych uwarunkowaniach przywódca powinien się zajmować identyfikacją okazji w otoczeniu i kreowaniem innowacyjnych rozwiązań, pozwalających na wykorzystanie tychże okazji. Jednak innowacja pozostanie wyłącznie zamiarem dopóty, dopóki nie zostanie w odpowiedni sposób urzeczywistniona. Skuteczni przywódcy, podejmując działania nakierowane na wdrażanie pomysłów, powinni odwoływać się do wiedzy i emocji pracowników po to, aby ci uwierzyli w realność budowanej przez przywódców wizji i zaangażowali się w jej realizację. Przywódcy muszą mieć świadomość tego, że emocjonalne zaangażowanie pracowników jest niezwykle ważne dla długofalowego powodzenia organizacji, co oznacza, że powinni kształtować taką kulturę organizacyjną, w której członkowie organizacji będą nie tyle akceptowali pomysły strategiczne, ile wierzyli w skuteczność ich realizacji, zaufają decyzjom menedżerów i uwierzą w sens podejmowanych działań.

Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego przywództwa leży dążenie do nieustannego poszukiwania nowych idei powiązane z realizacją działań nakierowanych na wzrost poziomu zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne. Owe poszukiwanie nowych idei i zapewnienie zaangażowania pracowników będą skuteczne tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwa będą potrafiły przekształcić się w organizacje uczące się, generujące i uogólniające produktywne idee. Organizacje powinny dążyć do tego, aby stać się liderami idei w swojej branży, aby określać i narzucać innym podmiotom reguły gry, a nie ograniczać swoje możliwości, podążając torem cudzych wyborów strategicznych. Członkowie organizacji muszą mieć zdolność „pozbywania” się nieaktualnej wiedzy, aby

pozyskiwać nową, rezygnowania z dotychczasowych sposobów działania, aby przyswoić sobie nowe wzorce i być gotowe do podejmowania wyzwań i ciągłych eksperymentów. Menedżerom należy zapewnić takie warunki, aby mogli nieustannie poszukiwać nowych podejść, rozwiązań i metod pracy. Wiedza to jedyny zasób, który powinien reprodukować sam siebie. W sytuacji, w której wiedza się deprecjonuje, erozji ulega także system wartości organizacji, natomiast w sytuacji, w której wiedza jest rozwijana, system wartości jest wzmacniany.

Kapitał intelektualny i wiedza, stanowiące fundament wartości organizacji, stają się coraz cenniejszymi aktywami. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że dominującą pozycję w przyszłości osiągną te firmy, które będą posiadały zdolność do tworzenia, poszerzania i alokacji wiedzy, natomiast przedsiębiorstwa, które nie będą wyposażone w powyższy zestaw kompetencji, skazane będą na próby ciągłego „nadażania za czołówką peletonu” [Quinn 1998; Stewart 1997]. Oczywiście należy mieć świadomość tego, że nie tyle istotna jest sama wiedza, ile proces przekształcania tejże wiedzy w innowacje, w którym to procesie za kluczowe należy uznać cztery działania:

- wszechogarniającą edukację,
- działania antykryzysowe,
- bezpośrednie oddziaływanie,
- efektywną globalizację.

Właściwie realizowany proces zarządzania wiedzą wymaga edukacji „od trawy do korzeni”, związanej z realizacją procesu szkoleń skierowanych do wszystkich uczestników organizacji, począwszy od naczelnego dyrektora, na pracownikach wykonawczych skończywszy. Działania te powinny pozwolić na skuteczne wprowadzenie niezbędnych zmian niezależnie od ich rodzaju i zakresu, przy czym następstwem tych szkoleń powinien być obserwowalny wzrost poziomu innowacyjności i kreatywności organizacji.

Kolejne krytyczne działanie dla zarządzania wiedzą w kontekście procesów innowacyjnych, związane ze zbudowaniem systemu identyfikacji i analizy zjawisk kryzysowych, pozwala zarządzającym na uniknięcie pułapki, w której znalazły się współczesne organizacje. Większość przedsiębiorstw szczerze nagradza tych przywódców, którzy w wystarczającym stopniu opanowali umiejętność „gaszenia pożarów”. Badania ankietowe wskazują, że 75% menedżerów zgadza się ze stwierdzeniem, że dobrzy „strażacy” szybko awansują w hierarchii organizacyjnej. Położenie nacisku na eliminację przyczyn, a nie na prewencję powoduje, że brakuje poprawnie ukształtowanych mechanizmów motywacji dla tych pracowników, którzy potrafią zapobiegać sytuacjom awaryjnym.

Aby zapewnić organizacji wymagany poziom zyskowności, nie tylko trzeba znaleźć klienta i dostawcę, ale także należy podjąć takie działania, które doprowadzą do długofalowej współpracy. Organizacje powinny zabiegać o entuzjazm i zaangażowanie kooperantów, znajdujące przełożenie na wzrost poziomu ich lojalności. Organizacje, które osiągnęły wysoki poziom dojrzałości w kontaktach z kooperantami,

wychodząc z założenia o konieczności poświęcenia im należytej uwagi, starają się kłaść nacisk na bezpośrednią współpracę z nimi. Dlatego menedżerowie najwyższego szczebla nawet wielkich korporacji ponad jedną trzecią czasu pracy poświęcają na kontakty z odbiorcami. L. Hirschhorn wskazuje przy tym, że współpraca i kontakty bezpośrednie często kojarzone są z modelem „płaskich” i „odchudzonych” korporacji, których granice są zawarte, w których wszyscy współpracujący stanowią „jedną wielką szczęśliwą rodzinę” [Hirschhorn 1992, s. 4-16].

Większość zarządzających postrzega międzynarodową ekspansję jako najbardziej efektywny mechanizm rozwoju organizacji, jednakże wielu menedżerów najwyższego szczebla w istocie nie wie, w jaki sposób globalizacja może im pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Kilkanaście lat temu amerykańskie i europejskie firmy zafascynowały się perspektywą prowadzenia biznesu w Chinach i Indiach. Bez przeprowadzenia odpowiednich badań kulturowych, społecznych i politycznych zaoferowały swoje niedopasowane cenowo produkty odbiorcom chińskim i indyjskim, co stało się źródłem ich porażki. Charakterystyczny jest tutaj przykład walki konkurencyjnej na rynku samochodów w Indiach. Stopniowo wszystkie wielkie koncerny samochodowe z USA i Europy wypierane są przez modele produkcji miejscowej, nie z powodu jakości, lecz dlatego, że dla klientów indyjskich podstawowe kryterium stanowi cena. Menedżerowie muszą zrozumieć rynek, potrzeby i możliwości odbiorców, zanim zaproponują im jakikolwiek produkt. N. Trivisonno, naczelny dyrektor A.C. Nielsen, międzynarodowej korporacji zarejestrowanej w USA, zajmującej się badaniami rynkowymi, twierdzi: „nie istnieje globalny klient. Każdy kraj i klient w każdym kraju demonstruje różne zachowania, każdy ma swoje smaki i przyzwyczajenia w sferze wydawania pieniędzy”. Kierowana przez niego firma jest obecna w ponad 90 krajach na trzech kontynentach i obsługuje ponad 9000 klientów [Smith 1992].

Należy jednak pamiętać, że niekiedy adaptacja do miejscowych warunków może utrudniać akceptację produktu. Na przykład amerykańska sieć restauracji TGI Friday, uruchamiając swoje obiekty w Korei Południowej, włączyła do menu szereg miejscowych potraw. Analiza przyczyn niepowodzenia sieci na rynku wykazała, że klienci, wybierając TGI Friday, chcieli otrzymać potrawy amerykańskie i byli rozczarowani, kiedy zobaczyli znane im potrawy.

Globalizacja może przynieść korzyści, lecz może także stać się czynnikiem ograniczającym rozwój organizacji, w zależności od ukształtowanej w kraju politycznej i ekonomicznej sytuacji. Globalizacja będzie zawsze związana z istnieniem wysokiego poziomu ryzyka. Kluczowym problemem staje się zatem zdolność organizacji do szybkiego reagowania na dynamiczne zmiany.

Przedstawione powyżej determinanty wskazują, w sposób pośredni lub bezpośredni, na znaczenie kapitału intelektualnego w procesie przekształcania wiedzy w innowacje. Kapitał intelektualny nie jest jednak czymś, co powstaje w próżni, lecz stanowi sumę kolektywnej wiedzy, nawyków i możliwości wszystkich uczestników organizacji [Wright i in. 1998]. Ludzie tworzą organizacje i ludzie mogą

je zniszczyć poprzez swoje działania. Najcenniejszym elementem w biznesie nie jest zatem technologia czy kapitał, lecz są nim uczestnicy organizacji [Pfeffer 1998, s. 14]. Organizacje powinny wciąż poszukiwać nowych talentów, efektywnie wykorzystywać ich potencjał i zapewniać im, poprzez budowę i kształtowanie kolektywu, odpowiednie warunki pracy, wypełnione twórczymi przełomami i problemami.

3. Przywództwo jako kolektywny geniusz

Każda organizacja, niezależnie od potencjału, którym dysponuje i zajmowanej pozycji rynkowej, powinna zachowywać się w sposób elastyczny i twórczy, czyli musi posiadać umiejętności charakterystyczne dla niewielkich, agresywnych, innowacyjnych firm. Zarządzanie organizacjami wyposażonymi w takie atrybuty związane jest z koniecznością tworzenia nieustannie doskonalących się zespołów utalentowanych i wszechstronnych indywidualności, w których kierownicy odgrywają rolę architektów kształtujących kolektywny geniusz

Konieczność dowartościowania działań zespołowych i próba budowy potencjałów synergicznych w oparciu o zarządzanie indywidualnymi talentami w ramach zespołów wynika z założenia [Kanter 1997], że w warunkach, w których niemalże wszystkie konkurujące ze sobą podmioty posiadają taki sam dostęp do technologii, rynków surowcowych, metod produkcji i kanałów zbytu, krytycznymi czynnikami sukcesu organizacji stają się zaangażowanie i kompetencje pracowników organizacji [Drucker 1986], stanowiące podstawę kształtowania kolektywnego geniuszu.

Bycie genialnym oznacza wyróżnianie się na tle otoczenia. Jednakże geniusz człowieka nie tworzy się w izolacji, wręcz przeciwnie: proces kształtowania geniuszu jest działaniem interaktywnym i ewolucyjnym, co oznacza, że genialnym jest się dzięki innym i na tle innych. Człowiek może być wybitny, lecz geniuszem staje się dopiero w procesie społecznego współdziałania, można bowiem wskazać na istnienie relacji pomiędzy obecnością społecznych i emocjonalnych sił a procesem kształtowania geniuszu [Gardner 1993, s. 44; Bennis, Biederman 1997]. Przełomowe odkrycia są możliwe tylko i wyłącznie w efekcie współpracy i wymiany poglądów. Osiąganie rezultatów wiąże się zatem z zarówno utrzymaniem wysokiego poziomu niezależności, jak i zapewnieniem uczestnictwa. Z jednej strony osoby genialne potrzebują intelektualnej i emocjonalnej swobody, zapewniającej możliwość utrzymania dyscypliny i wysokiego stopnia koncentracji, z drugiej strony proces twórczy powstaje w wyniku pojawienia się napięcia będącego rezultatem współpracy.

W literaturze przedmiotu, charakteryzując warunki funkcjonowania organizacji przyszłości, wskazuje się na zjawisko rozmywania granic, konieczność konstruowania horyzontalnych sieci i wielofunkcyjnych zespołów, zanikanie hierarchicznych struktur organizacyjnych. W konsekwencji tych procesów organizacje powinny położyć nacisk na procesy odnowy i rekonfigurowania zasobów. Opisując sposób funkcjonowania organizacji przyszłości, najlepiej się odwołać do pojęcia kolektywu, pozwalającego na wytłumaczenie dualizmu charakteryzującego twórczy proces.

Kolektyw należy postrzegać z jednej perspektywy jako integralną całość, z drugiej zaś – jako zbiór indywidualności, działających niezależnie od siebie. W twórczym procesie wysiłki poszczególnych uczestników organizacji i kolektywu jako całości zmierzają do poszukiwania źródeł tożsamości zapewniających wymagany poziom spójności. Realizacja procesu zarządzania nakierowanego na rozwiązanie powyższego paradoksu stanowi istotne wyzwanie dla współczesnych przywódców i wymaga realizacji trzech powiązanych ze sobą działań:

- zdefiniowania czynników warunkujących powstanie i skuteczne funkcjonowanie kolektywu,
- określenia optymalnego układu kolektywu,
- uwolnienia i wykorzystania kolektywnego geniuszu.

Wszystkie koncepcje przywództwa w sposób bezpośredni lub pośredni odwołują się do założenia, że najbardziej istotną funkcją przywódców jest wypracowanie wizji wytyczającej kierunek funkcjonowania organizacji, wskazującej, w jaki sposób pracownicy mogliby się włączyć w rozwój organizacji. Wizja, obok funkcji ukierunkowującej uczestników organizacji, powinna także, poprzez odwołanie się do ambitnego wyzwania, pełnić funkcję integrującą. Wizja powinna wskazywać na optymalny w danych warunkach sposób rozwiązania dylematu „niezależność – przynależność” i zapewniać poszczególnym uczestnikom możliwość integracji wewnątrz zespołu. To właśnie wizja, określająca i podkreślająca nieimitowaną indywidualność organizacji, powinna stanowić podstawę budowy poczucia kolektywu.

Wraz ze wzrostem poziomu dywersyfikacji działalności organizacji oraz z uelastycznieniem i amorfizacją granic organizacji wyobrażenie o tym, co integruje uczestników i stanowi „siłę napędową” ich działań, nabiera szczególnego znaczenia. Zrozumienie przekazu zawartego w wizji jest szczególnie ważne w kontekście próby udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, kto powinien pozostać „na pokładzie” w sytuacji, kiedy firma podejmuje decyzje o zawieraniu aliansów strategicznych, zmianie sposobu alokacji zasobów i procesach decentralizacji. Przywódcy muszą poświęcić wiele energii i czasu, aby wdrożyć model partnerstwa, który będzie nieodzowny po to, by móc efektywnie współpracować z nowymi uczestnikami organizacji, których kultura organizacyjna różni się znacząco od systemu wartości dotychczasowych uczestników kolektywu. Zachowanie wymaganego poziomu efektywności kolektywu wymaga przemyślanej realizacji procesu integracji dotychczasowych i nowych uczestników kolektywu, przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jego spójności i zwartości.

Proces selekcji uczestników kolektywu nie może być przeprowadzony wyłącznie przy wykorzystaniu mechanizmów indywidualnej oceny kompetencji i umiejętności potencjalnych członków zespołu. Jeżeli mają zostać wykreowane efekty synergiczne, to należy przyjąć założenie, że kolektyw jako całość stanowi coś więcej niż prostą sumę elementów składowych. Proces kreowania kolektywnego geniuszu wymaga, aby poszczególni uczestnicy współpracowali zarówno z tymi, którzy mogą ich wesprzeć w procesie realizacji działań wewnątrz organizacji, jak też i z tymi,

którzy mogą zapewnić im coś, co D. Leonard nazywa „twórczym oszlifowaniem” [Leonard, Swap 1999]. Kształtowanie zespołu, jeżeli ma zaistnieć zjawisko kolektywnego geniuszu, powinno doprowadzić do zaangażowania osób z różnych obszarów organizacji, posiadających odmienne doświadczenia, umiejętności i kompetencje, przy czym kierownictwo musi mieć świadomość tego, że owa różnorodność przełoży się na obniżenie spójności firmy i w konsekwencji może skutkować pojawieniem się licznych dysfunkcji i problemów organizacyjnych.

Prawdziwi przywódcy poszukują takich pracowników, którzy posiadają potencjał, aby stać się w przyszłości liderami. Starają się otaczać ludźmi bardziej utalentowanymi niż oni sami. Poszukują ludzi zdolnych do samodzielnego uczenia się, identyfikacji problemów i ich rozwiązywania. Poszukują ludzi aktywnych, którzy chcą i potrafią robić wielkie rzeczy. Ludzi, którzy „wysyłani na połów flądry, przynioszą wieloryba”. Tacy ludzie będą potrafili radzić sobie z sytuacjami stresogennymi i będą odnajdywać w tego typu sytuacjach impuls do bardziej efektywnego działania. Obserwacja praktyki gospodarczej pozwala stwierdzić, że nie wszyscy przywódcy osiągają sukces w zbliżonych warunkach gry rynkowej. Przywódcy, którzy potrafią osiągać cele przy odwołaniu do mechanizmu kolektywnego geniuszu, potrafią zarówno bronić swojej niezależności, jak i współpracować. Ich osobowość można zatem przyrównać do osoby dysponującej jednocześnie talentem solisty i temperamentem muzyka grającego w orkiestrze [Murningham, Conlon 1991, s. 165-186].

Kształtowanie kolektywnego geniuszu, ze względu na konieczność rozwiązywania pojawiających się paradoksów, jest procesem niezwykle złożonym, którego efektywność zależy od umiejętności zarządzania paradoksami, którymi są [Smith, Berg 1997; Bradford, Cohen 1994]:

- uwzględnienie indywidualnych osobowości uczestników przy zachowaniu spójności kolektywu,
- stymulowanie wsparcia i konfrontacji uczestników kolektywu,
- koncentracja na wyniki i rozwój,
- dążenie do równowagi pomiędzy władzą lidera i autonomią uczestników.

Pierwszy paradoks związany jest z koniecznością uwzględniania indywidualnych różnic dla osiągnięcia jedności zespołu i celów. Twórczy proces wymaga zróżnicowanych postaw, osobowości i kompetencji uczestników zespołu. Celem wykreowania wartości dla kolektywu, wynikającej z różnorodności talentów pracowników, konieczna jest zmiana priorytetów i stylów, przeprowadzona przy przyjęciu założenia, że jedynym sposobem pozwalającym pracownikom na wyrażenie siebie i bycie słyszonym jest odnoszenie się do nich w sposób sprawiedliwy. Nieprzeprowadzenie dyskusji nad różnicami w poglądach oraz niewypracowanie wspólnego stanowiska całego zespołu będą prowadzić do powstawania konfliktów przekształcających się w skrajnych sytuacjach w wewnętrzną konkurencję. Oczywiście wewnętrzna konkurencja z perspektywy długofalowego rozwoju organizacji nie jest czymś złym, jednakże nadmierny jej poziom w nieunikniony sposób będzie prowadził do eliminacji podejścia zespołowego i do zastępowania go relacjami typu „wygramy –

przeagramy”. Zadanie kierownika polega na integrowaniu i wykorzystywaniu indywidualnych cech uczestników kolektywu i na mobilizowaniu pracowników do podejmowania działań w ramach ogólnej wizji. Właściwie ukształtowany kolektyw pozwala na zachowanie swobody i odrębności poszczególnych uczestników, przy jednoczesnym wysokim poziomie realizacji celów całości.

Przyjęcie założenia o konieczności akceptacji indywidualności każdego uczestnika kolektywu w połączeniu z dążeniem do stymulowania różnic w poglądach pozwala na rozwijanie kultury zaufania, w której poszczególni członkowie zespołu udzielają sobie nawzajem wsparcia. W tego typu kulturze organizacyjnej członkowie zespołu potrafią współdziałać, interesuje ich to, co myślą ich współpracownicy, są gotowi słuchać i są otwarci na oddziaływanie kierownicze i wpływ innych pracowników posiadających kompetencje. Jeżeli uczestnicy zespołu będą okazywać sobie silne wsparcie, poziom konfliktów zostaje istotnie obniżony.

W silnie zintegrowanych i zwartych grupach bezosobowe przestrzeganie norm dotyczących interpersonalnych relacji może doprowadzić do ujawnienia się syndromu grupowego myślenia, stanowiącego przeciwieństwo myślenia krytycznego. Poszczególni uczestnicy zespołu przestają prezentować swoje opinie dotyczące pomysłów i projektów przedstawianych przez inne osoby, co prowadzi do sytuacji, której kiedy wdrażane są rozwiązania, które nie są akceptowane przez poszczególnych pracowników obawiających się wywołania konfliktu. W sytuacji, w której grupa zaczyna dążyć do wypracowywania „średnio ważonego” rozwiązania, twórczość zanika. Jeżeli tego typu zachowania zostaną utrwalone, kolektyw będzie oczekiwał od uczestników wysokiego poziomu zaangażowania mogącego prowadzić do ograniczenia swobodnej wymiany idei i zmniejszenia poziomu akceptacji zmian zachodzących w otoczeniu.

Trzeci paradoks wskazuje na konieczność równoległej koncentracji na bieżących wynikach i na długofalowym rozwoju. Nie jest łatwo osiągnąć chwilowy sukces, nadając przy tym takie samo znaczenie innowacjom i działaniom, które będą istotne w przyszłości. Organizacje, gdy muszą dokonać wyboru pomiędzy krótkookresowymi celami i długookresowymi inwestycjami, są skłonne do cięć i oszczędności w przyszłości. Problem jest szczególnie złożony wtedy, kiedy inwestycje dotyczą potencjału ludzkiego i kiedy przywódcy muszą wybierać pomiędzy krótkookresowymi decyzjami związanymi z powołaniem na stanowisko kogoś, kto wie, jak wykonać zadanie, i decyzjami obliczonymi na dłuższy okres, nakierowanymi na zapewnienie znalezienia rozwiązania postawionego zadania. Sytuacja taka powiązana jest z poziomem akceptacji błędów w organizacji. Jeżeli popełniane przez uczestników organizacji błędy traktowane są w kategoriach źródeł uczenia się, a nie podstawy do stosowania bodźców negatywnych, proces zarządzania ryzykiem wspiera rozwój innowacji. Zastosowanie tego typu mechanizmów, nazywanych wspierającą anatomią, prowadzi do sytuacji, w której poszczególni pracownicy ponoszą odpowiedzialność za wyniki pracy, lecz gdy popełniane są błędy wpływające negatywnie na proces zarządzania, problem rozwiązywany jest wspólnie. Członkowie zespołu zaczynają

wówczas kontrolować swój rozwój i stają się „skutecznymi mentorami” dla innych uczestników organizacji [Hill 1991, s. 91-96].

Czwarty paradoks dotyczy osiągnięcia równowagi pomiędzy władzą przywódcy i autonomią członków kolektywu. Im większą autonomią dysponują członkowie zespołu, tym bardziej znaczący jest ich wkład w realizację ogólnej wizji. Wraz ze wzrostem poziomu twórczości zespołu przywódcy dążą do zwiększenia elastyczności i osiągnięcia równowagi pomiędzy swoją władzą i uprawnieniami uczestników zespołu tak, aby ta relacja sprzyjała rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Część decyzji podejmowana jest w oparciu o zasadę konsensusu, część – w wyniku uzgodnień między przywódcą i pracownikami bezpośrednio zajmującymi się danymi problemami, inne decyzje zapadają po konsultacjach, w trakcie których kierownik uzyskuje informacje od członków zespołu i omawia z nimi różne opcje działania, zachowując prawo do podjęcia ostatecznej decyzji. Oczywiście w zbiorze decyzji można wskazać na zestaw zagadnień, w odniesieniu do których decyzje podejmuje sam kierownik bez uczestnictwa pozostałych członków zespołu.

Z perspektywy przywódcy niezwykle istotne jest, aby dysponował on wysokim poziomem zaufania tak, by członkowie zespołu odczuwali swoją podmiotowość niezależnie od podjętej decyzji. W harmonijnie działających zespołach, w których poziom zaufania do przywódcy jest relatywnie wysoki, przywódca posiada dużą swobodę w procesie decyzyjnym i nie musi każdorazowo uzasadniać swoich wyborów. Natomiast w zespołach, w których poziom zaufania do przywódcy jest niski, uczestnicy często podważają zasadność podejmowanych przez niego decyzji.

4. Zamiast podsumowania – procesy kształtowania struktury: orientacja na działania

Równoległe ze zmianą kultury i przekształcaniem procesów niezbędne jest kształtowanie właściwej struktury organizacji. Przywódcy zajmujący się architekturą kolektywnego geniuszu są zorientowani na działania realizowane w ramach konkretnych struktur, należy przy tym przyjąć założenie, że przenoszą oni swoje wysiłki ze struktury jako takiej na strukturyzację. Przywódcy wprowadzają zmiany w formie i wielkości zespołów, odnosząc się do dwóch zagadnień:

- Jak ukształtowany jest zbiór działań krytycznych dla powodzenia organizacji?
- Gdzie można pozyskać ekspertów mających niezbędny poziom wiedzy i doświadczenie?

Organizacje wykorzystujące mechanizm kolektywnego geniuszu posiadają struktury, które można porównać do kameleona: ten, dostosowując się do otoczenia, wciąż zmienia swój kolor – struktura adaptuje się zaś do konkretnych potrzeb nieustannie zmieniającego się zespołu pracowniczego wewnątrz organizacji i pracowników pozyskanych z otoczenia, zaangażowanych w realizację konkretnej produkcji. Ich obowiązki często nie odpowiadają tradycyjnym podmiotom pracy, natomiast

zadania, realizowane w formułach niezależnych projektów, są elastyczne i obejmują w istocie zbiór zadań.

Przykładem zastosowania takiej struktury jest firma de Passe Entertainment and Creative Partners, której dyrektor generalny – Suzanne de Passe [Hill 1994, s. 494], postanowiła stworzyć „firmę artystów”. W odróżnieniu od większości firm produkcyjnych menedżerowie wyższego szczebla w jej organizacji odpowiadają zarówno za rozwój biznesu, jak i bezpośrednią produkcję. W przeszłości praktyka ta ograniczała rozwój firmy, lecz Suzanne de Passe zauważyła, że pojawiające się problemy zmusiły ich, by dokładnie przemyśleć, jaka produkcja odpowiada najwyższym wymagom jakościowym. „Jesteśmy podobni do miski spaghetti – z powodu niewielkiego rozmiaru firmy musimy wykorzystywać różne silne strony innych”. Suzanne de Passe dąży do tego, aby jej firma funkcjonowała jak „partnerzy w tenisie” lub, wykorzystując analogię zaproponowaną przez Petera Druckera, jak „improvizujący zespół jazzowy” [Drucker 1992], który osiąga satysfakcjonujące rezultaty tylko wówczas, kiedy wszyscy członkowie wnoszą wkład w ten rezultat.

Nawet duże, globalne korporacje coraz częściej wykorzystują modele strukturalne, podobne do tych zastosowanych w firmie de Passe Entertainment and Creative Partners. W takich organizacjach, jak Intel, Monsanto czy Nickelodeon, pracownikom powierza się realizację niektórych zadań według koncepcji „dwoje w jednym pudełku” – tzn. dwóch pracowników o dopełniających się wzajemnie umiejętnościach (np. specjalista w zakresie marketingu i specjalista w zakresie produkcji; wizjoner i szczegółowo analizujący wszystkie szczegóły pragmatyk) współdzielili obowiązki w ramach jednego stanowiska służbowego. Taki model, stosowany na wszystkich poziomach organizacji, wymaga dysponowania przez organizację szerokim spektrum umiejętności i stylów działalności.

Literatura

- Bennis W., Biederman P.W., *Organizing Genius*, Addison – Wesley, New York 1997.
- Bradford D.L., Cohen A.R., *Managing form Excellence: The Guide to Developing High Performance Contemporary Organizations*, Wiley, New York 1994.
- Drucker P., *There's More Than one Kind of Team*, „Wall Street Journal”, 11 February 1992.
- Gardner H., *Creating Minds*, Basic Books, New York 1993.
- Hill L.A., *Beyond the myth of the perfect mentor*, „Harvard Business Review”, April 1991.
- Hill L.A., *Suzanne de Passe at Motown Productions*, „Harvard Business School Supplement”, April 1994.
- Hirschhorn L., *The new boundaries of the 'boundaryless' company*, „Harvard Business Review”, May – June 1992.
- Leonard D., Swap W., *When Sparks Fly: Igniting Group Creativity*, Harvard Business Press, Boston 1999.
- Murningham J.K., Conlon D.E., *The dynamics of intense work groups: A study of British sting quartets*, „Administrative Science Quarterly”, June 1991.
- Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998.

- Quinn J.B., *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York 1998.
- Smith K.K., Berg D.N., *Paradoxes of Group life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*, Jossey–Bass, San Francisco 1997.
- Stewart T., *Intellectual Capital*, Doubleday, New York 1997.
- Wright P., Dyer L., Baudrean J., Milkovich G. (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich 1998.

THE ROLES OF LEADERS IN THE PROCESS OF INNOVATION MANAGEMENT

Summary: The purpose of the article is to discuss the role of leaders in innovation management processes. The paper starts with an assumptions of low level of enterprises innovation which later allows to present two issues that, in the opinion of the authors, can be considered as critical in the process of innovation management – creating of innovation through knowledge and collaboration and the role of collective genius to manage innovation.

Keywords: innovation management, collective genius, knowledge, collaboration.