

# przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**3/2018**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



**SGH KSZTAŁTUJE LIDERÓW**

*Szkola Główna Handlowa w Warszawie – uczelnia przyszłości. Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Markiem Rockim – rektorem Szkoły Głównej Handlowej oraz Piotrem Wachowiakiem – prorektorem ds. nauki i zarządzania, dyrektorem Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej* 3

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

**Kazimierz Krzakewicz, Szymon Cyfert**  
*Strategiczne aspekty dynamicznych zdolności replikacji i imitacji wiedzy* 5

**Czesław Zając**  
*Wartości kulturowe jako podstawa kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników w grupach kapitałowych* 13

**Wojciech Czakon**  
*Problem krótkowzroczności strategicznej* 17

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**  
*Kreatywna współpraca jako atrybut relacyjnej strategii przedsiębiorstwa* 23

**Anna Wasiluk**  
*Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych* 30

## INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

**Elżbieta Urbanowska-Sojkin**  
*Informacyjne fundamenty kreatywności w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem* 35

**Aldona Glińska-Noweś, Joanna Górka, Dagmara Lewicka**  
*Budowanie przez przełożonych poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników jako narzędzie wspierania innowacyjności przedsiębiorstwa* 40

**Dorota Jelonek**  
*Rola ICT w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego* 46

**Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek**  
*Czynniki motywujące członków zespołów kreatywnych w sektorze IT – wyniki badań pilotażowych* 51

**Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech**  
*Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych* 58

**Przegląd Organizacji**

Nr 3 (938) 2018

**Rada Programowa**

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący  
 prof. Ewa Bojar (Polska)  
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)  
 prof. Janusz Czekał (Polska)  
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)  
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)  
 prof. Rolf Eggert (Niemcy)  
 prof. Lidia Z. Filus (USA)  
 prof. Jan Jeżak (Polska)  
 prof. Robert Karaszewski (Polska)  
 prof. Leszek Kiełtyka (Polska)  
 prof. Itaru Kourakata (Japonia)  
 prof. Gennadiy Latfullin (Rosja)  
 prof. Tomasz Mroczkowski (USA)  
 prof. Bogdan Nogalski (Polska)  
 prof. Stanisław Nowosielski (Polska)  
 prof. Liu Qisheng (Chiny)  
 prof. Maria Romanowska (Polska)  
 prof. Róbert Štefko (Słowacja)  
 prof. Shimizu Tadaaki (Japonia)  
 prof. Mehmet Serkan Tosun (USA)  
 prof. Ladislav Várkonyi (Słowacja)  
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

**Zespół Redakcyjny**

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny  
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego  
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego  
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji  
 Artur Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji  
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki, Robert Kućeba, Anna Maria Lis, Janusz M. Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszkievicz, Agnieszka Szpitter – redaktorzy tematyczni  
 Barbara Jancewicz – redaktor statystyczny  
 Paweł Kobis – redaktor opracowania elektronicznego  
 Lucyna Żyła – redaktor językowy  
 Grzegorz Chmielarz – korektor tekstów w języku angielskim

**Adres redakcji**

ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 tel./faks 22 827 15 10  
 e-mail: [redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

**Wydawca**

Towarzystwo Naukowe  
 Organizacji i Kierownictwa  
 Indeks: ISSN 0137-7221

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

Druk: Drukarnia Częstochowska  
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

**Prenumerata****Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?****Prenumerata w redakcji**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszym sposobem zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:  
 TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.  
 Cena prenumeraty na 2018 r.:  
 kwartalna – 60 zł brutto

**Informacje dla autorów**

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

**Stawki reklam i publikacji promocyjnych****II i III strona okładki**

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

**IV strona okładki**

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

**Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów**

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)

Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
 e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
 ul. Górska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE – UCZELNIA PRZYSZŁOŚCI

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Markiem Rockim – rektorem Szkoły Głównej Handlowej oraz Piotrem Wachowiakiem – prorektorem ds. nauki i zarządzania, dyrektorem Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej



Od lewej: dr hab. Marek Rocki, prof. SGH; dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH

**S**tanisław Brzeziński: *Od dwóch lat stoicie Panowie na czele Szkoły Głównej Handlowej – wiodącej uczelni ekonomicznej w naszym kraju. Proszę powiedzieć Czytelnikom „Przeglądu Organizacji”, jak Panowie oceniają ten okres swojej działalności. Co udało się osiągnąć w tym czasie?*

**Marek Rocki, Piotr Wachowiak:** Był to okres bardzo pracowity. Do największych osiągnięć możemy zaliczyć ogłoszenie i rozstrzygnięcie konkursu architektonicznego na budowę budynku przy ul. Batorego oraz opracowanie i przyjęcie przez Senat SGH nowej misji, a także wytycznych do wizji i strategii rozwoju naszej Uczelni na lata 2019–2030. Wypracowaliśmy również wartości, którymi w swoim działaniu kieruje się SGH. Do nich zalicza się: integracja społeczności akademickiej, doskonałość naukowa, przywództwo w edukacji ekonomicznej, otwartość i sprawność organizacyjna.

**SB:** *Przejęte wartości rzeczywiście stanowią solidną podstawę do rozwoju SGH. Porozmawiajmy o niektórych z nich. Jak rozumiecie Panowie doskonałość naukową?*

**MR, PW:** Działalność naukowa była zawsze wizytówką naszej Uczelni, przede wszystkim z uwagi na wymierny, udokumentowany i uznawany przez środowisko dorobek naukowy, publikacje wyników działalności badawczej czy też praktyczne zastosowanie wyników badań w życiu gospodarczym. Jesteśmy dumni z potencjału intelektualnego, który zapewnia najwyższą jakość realizowanych projektów badawczych i jednocześnie mobilizuje nas do poszerzania zasięgu działań naukowych o współpracę z wiodącymi uczelniami i ośrodkami naukowymi, z biznesem w obszarze wsparcia analitycznego czy realizowania konkretnych zleceń dotyczących badań i ekspertyz gospodarczych. Obecnie pracujemy nad otwartym dostępem oraz uzyskaniem certyfikatu HR Excellence in Research Komisji Europejskiej. W marcu uruchomiliśmy Cyfrowe Otwarte Repozytorium, które zawiera publikacje dorobku naukowego pracowników i współpracowników SGH. Są one udostępniane w otwartym dostępie (Open Access). Opracowujemy strategię działania Oficyny Wydawniczej. Rozpoczęliśmy działania mające na celu wprowadzenie dwóch uczelnianych czasopism na listę filadelfijską.

**SB:** *A w czym przejawia się przywództwo w edukacji ekonomicznej?*

**MR, PW:** Rozumiemy tę wartość jako imperatyw dokonywania reform i przekształceń w obszarze jakości kształcenia. Strategicznym celem jest prowadzenie dydaktyki na światowym poziomie, w tym stałe potwierdzanie jej jakości między innymi prestiżowymi akredytacjami czy wysokimi lokatami w rankingach o zasięgu międzynarodowym. Oferta dydaktyczna winna zawierać programy dostosowane do przyszłych, prognozowanych potrzeb gospodarki, przygotowane przy współudziale przedstawicieli praktyki gospodarczej.

**SB:** *Ogromne znaczenie dla rozwoju Szkoły Głównej Handlowej ma jej umiędzynarodowienie. Jakie kroki podejmują władze SGH w tym zakresie?*

**MR, PW:** Współpraca międzynarodowa jest dla nas szczególnie ważna. Nie wyobrażamy sobie bez niej rozwoju SGH. Obecnie współpraca jest bardzo dobra. Szczególnie jeśli chodzi o wymianę studentów i pracowników naukowych. Mamy podpisane umowy z ponad 130 uczelniami zagranicznymi na całym świecie. Wartość, jaką stanowi otwartość Uczelni, kieruje nas między innymi w stronę budowania ścisłych relacji z zagranicznymi ośrodkami naukowymi. Jej znaczenie podkreślać ma wysoki stopień umiędzynarodowienia badań naukowych i dydaktyki, zwiększenie liczby zagranicznych pracowników naukowych oraz dydaktycznych, studentów i doktorantów, zdecydowane rozszerzenie współpracy i otwarcie na jej różne formy. Zamierzamy zintensyfikować współpracę z uczelniami zagranicznymi również w obszarze publikacji w renomowanych czasopiśmie o zasięgu światowym. Planujemy również zwiększyć ofertę dla studentów i uczestników programów szkoleniowych z zagranicy, szczególnie z Europy Wschodniej, Azji oraz Afryki.

**SB:** *Wiele się w ostatnim czasie dzieje w relacjach Polski z USA. Poza Białym Domem szczególnie aktywny w relacjach z naszym krajem jest stan Nevada. W październiku 2017 r. oficjalną wizytę w Polsce złożył gubernator tego stanu Brian Sandoval, który odwiedził tylko jedną uczelnię – Szkołę Główną Handlową ...*

**MR, PW:** Pan redaktor ma rację. Goście z Nevady odwiedzili nas już po raz drugi i tym razem SGH było jedynym akademickim przystankiem podczas podróży gubernatora do Polski. Podkreślenia wymaga przy tym fakt, że Polska była jedynym krajem odwiedzanym przez szefa stanu Nevada w Europie. Co więcej, Dzień Nevady w SGH był pierwszym tego rodzaju wydarzeniem w relacjach stanu Nevada zarówno z Polską, jak i innymi krajami Europy, a wybór SGH wynikał m.in. z intensywnie budowanych relacji pomiędzy Nevadą i uczelniami tego stanu a naszą Uczelnią. Warto przy tym przypomnieć, że Dzień Nevady nawiązywał do Tygodnia Polskiej Nauki i Biznesu w Nevadzie w marcu 2017 roku, w którym uczestniczyła delegacja SGH. Nasze relacje szybko się rozwijają. W zeszłym roku

powołaliśmy pełnomocnika rektora ds. współpracy ze stanem Nevada oraz podpisaliśmy wielowymiarową umowę o współpracy pomiędzy SGH a Uniwersytetem Nevady w Reno, która koncentruje się na wspólnych badaniach, wymianie kadry akademickiej i studentów oraz promocji przedsiębiorczości – w tym wsparciu dla akademickich startupów.

**SB:** *Jakie są obecnie główne kierunki rozwoju współpracy SGH ze stanem Nevada?*

**MR, PW:** Współpraca z silnymi partnerami amerykańskimi – administracją i światem akademickim w Nevadzie – otwiera przed nami wiele możliwości. Zacieśniamy relacje z naszym partnerem strategicznym – Szkołą Biznesu Uniwersytetu Nevady w Reno (UNR). W marcu br. miała miejsce oficjalna wizyta władz SGH w stanie Nevada, której rezultatem było m.in. rozpoczęcie intensywnych prac nad podwójnym dyplomem na studiach magisterskich na kierunku ekonomia, a w przyszłości także w obszarze zarządzania, pomiędzy SGH i UNR.

Wielowymiarowa współpraca akademicka powinna się opierać na wspólnych projektach badawczych. Stąd też SGH odwiedziło już w tym celu kilku profesorów UNR, a i nasi pracownicy akademicy przebywali z wizytami roboczymi w Reno. Naszym celem długookresowym jest rozwój współpracy w obszarze przedsiębiorczości.

**SB:** *To znaczy kładziecie Panowie nacisk na rozwój przedsiębiorczości akademickiej.*

**MR, PW:** Rozwój przedsiębiorczości akademickiej – startupów, które powstają na uczelnianych kampusach lub w ich pobliżu – ma niezwykle istotne znaczenie zarówno dla przyszłości indywidualnych karier naszych absolwentów, jak i ogółu społeczeństwa korzystającego z innowacji technologiczno-ekonomicznych. Niedawno z pomocą Banku Millenium otworzyliśmy Centrum Coworkingu SGH, które jest przestrzenią przyjazną dla przedsiębiorczych studentów i idealnym miejscem do wymiany akademickich startupów z naszymi partnerami na całym świecie. Tym samym Uczelnia zamierza przyswajać i kształtować nowe idee, innowacyjne pomysły, wyzwalać kreatywność, wspierać przedsiębiorczość i aktywność twórczą.

**SB:** *Jak powinna – zdaniem Panów Rektorów – na przykładzie Szkoły Głównej Handlowej wyglądać polska uczelnia przyszłości?*

**MR, PW:** Koncepcja uczelni przyszłości została określona w naszej wizji, która zakłada, że SGH jest elitarną uczelnią ekonomiczną o akademickim charakterze i stawiającą wysokie wymagania swej społeczności, kształcąca na najwyższym poziomie, łącząca cechy uniwersytetu ekonomicznego i praktycznej szkoły biznesu. Cechami charakterystycznymi Uczelni jest prowadzenie interdyscyplinarnych badań naukowych także w wymiarze międzynarodowym. SGH jest ośrodkiem naukowym zorientowanym

na potrzeby otwartej gospodarki, współpracującą z praktyką gospodarczą, administracją publiczną i organizacjami społecznymi, kooperującą i prowadzącą stały dialog z kluczowymi interesariuszami, będącą liderem inicjatyw integrujących środowiska ekonomiczne tak w kraju, jak i za granicą, a przede wszystkim Uczelnią otwartą i wspierającą nowe idee społeczne. Jest to Uczelnia kształcąca na najwyższym poziomie, jest również otwarta, tolerancyjna i wrażliwa społecznie.

*SB: Jakie wyzwania stoją przed władzami Szkoły Głównej Handlowej do realizacji jeszcze w tej kadencji?*

*MR, PW:* Wyzwania te wynikają z uwarunkowań, w których działa SGH. Do najważniejszych można zaliczyć turbulencje w gospodarce, a także reformy i gospodarcze zmiany systemowe tak w kraju, jak i poza jego granicami. Obserwowana i postępująca globalizacja oraz współzależność gospodarcza w świecie ma również bezpośredni i niebagatelny wpływ na kondycję szkolnictwa wyższego, zanikają bądź nabierają nowego kształtu bariery w edukacji akademickiej, rozwijają się programy wymiany studentów, doktorantów, pracowników naukowych, ale także dynamicznie powiększa się konkurencja pomiędzy ośrodkami uniwersyteckimi. Wahania demograficzne, różnorodne wpływy kulturowe, mobilność na niespotykaną dotychczas skalę, nowe, nieraz niezwykle interesujące i atrakcyjne modele karier, ale również związana z tym i wypływająca z tego niepewność co do wykonywania określonego zawodu, segmentacja rynków pracy, a także zmiany charakteru pracy poprzez jej zautomatyzowanie i robotyzację, wywierają i będą nadal w coraz większym stopniu wywierać wpływ na tworzenie

adekwatnej oferty edukacyjnej, koniecznej do wyposażenia absolwentów w nowe kompetencje, a w konsekwencji atrakcyjny, a więc ceniony przez przyszłych pracodawców dyplom ukończenia studiów. Niezwykle istotnym wyzwaniem jest przygotowywana i nadchodząca reforma prawa w obszarze szkolnictwa wyższego. Trzeba spodziewać się wprowadzenia nowych zasad funkcjonowania uczelni wyższych, ale również jeszcze większej roli parametryzacji nauki i szkolnictwa, a co za tym idzie, wzrostu liczby wskaźników monitorujących efektywność pracy i świadczonych usług edukacyjnych oraz w obszarze badań naukowych. Spodziewamy się zatem, a nawet jesteśmy pewni, iż takim wyzwaniom będziemy musieli stawić czoła, nie tylko im sprostać, lecz wyprzedzać i przewidywać nadchodzące zmiany.

*SB: Jakie działania i przedsięwzięcia należy podejmować, aby można było zwiększyć pozycję rankingową Szkoły Głównej Handlowej i innych polskich uczelni w takich zestawieniach jak np. Times Higher Education World University Ranking?*

*MR, PW:* Nie jest to sprawa prosta. Myślimy, że strategia rozwoju SGH, która będzie opracowana na podstawie przyjętych przez Senat założeń, w znacznym stopniu przyczyni się do przybliżenia SGH wejścia do takich rankingów.

*SB: Dziękuję za rozmowę.*

---

**Stanisław Brzeziński**  
Redaktor Naczelny

## STRATEGICZNE ASPEKTY DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI REPLIKACJI I IMITACJI WIEDZY

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert

### Wprowadzenie

**A**naliza literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie wniosku o celowości rozłącznego traktowania procesów kształtowania nowej wiedzy i jej komercjalizacji (Skalik, 2013; Acs, Sanders, 2013; Capello, Lenzi, 2014). Tworzenie nowej wiedzy może być realizowane przez pojedyncze osoby, jednostki badawcze bądź autonomiczne jednostki biznesowe, a do realizacji tego typu działań nie jest potrzebna złożona struktura organizacyjna. Powyższe spostrzeżenie oznacza, że procesy tworzenia wiedzy są szczególnie korzystne dla małych jednostek

organizacyjnych. Jednakże dla realizacji działań związanych z komercjalizacją nowych technologii niezbędne są złożone struktury. Nowe wyzwania wymagają nowych form organizacyjnych, a także rozwoju i wstępnej weryfikacji poprawności ukształtowania zbioru dynamicznych zdolności. Wymagają także zrozumienia natury wiedzy i kompetencji jako strategicznych aktywów. Natura wiedzy i sposób, w jaki mogą one lub nie mogą być nabywane i zdobywane, posiada kluczowe znaczenie dla strategicznych aspektów zarządzania wiedzą i kompetencjami.



To, w jaki sposób kompetencje i wiedza są konfigurowane i alokowane we wnętrzu organizacji, w dużym stopniu determinuje poziom jej konkurencyjności i wpływa na jej powodzenie. Znaczenie wiedzy wynika z założenia przyjętego w artykule, że we współczesnej gospodarce źródłem przewag konkurencyjnych jest nie tyle korzystna pozycja rynkowa, ile trudna do replikacji wiedza i sposób jej alokacji. I właśnie w aspekcie alokacji, integrującej zarówno przedsiębiorczy, jak i strategiczny wymiar działań w organizacji, szczególnie ważne stają się dynamiczne zdolności. Celem opracowania jest wskazanie na znaczenie dynamicznych zdolności w procesach replikacji i imitacji wiedzy. Punktem wyjścia do rozważań w opracowaniu przyjęto zarysowanie istoty zjawiska tworzenia wiedzy, co pozwoliło w dalszej części na scharakteryzowanie specyfiki procesów replikacji i imitacji wiedzy, omówienie znaczenia ekonomicznych rent z perspektywy rynków know-how oraz na pokazanie roli dynamicznych zdolności w procesie zarządzania wiedzą<sup>1</sup>.

## Procesy replikacji i imitacji wiedzy

**R**eplikacja wiedzy polega na wewnątrzorganizacyjnej realokacji kompetencji pomiędzy różnymi biznesami. Ponieważ wiedza dotycząca produkcji znajduje się zwykle we wnętrzu organizacji, replikacja nie może zostać przeprowadzona w wyniku prostego przekazania informacji. Jedynie w przypadku, w którym cała relewantna wiedza jest w pełni kodyfikowana, działania związane z replikacją mogą zostać sprowadzone do prostego przekazania informacji (Winter, Szulanski, 2001). Brak przywiązywania uwagi do kontekstualnej zależności pierwotnych rezultatów organizacji powoduje, że jeżeli organizacja w przeszłości nie zdobyła doświadczenia związanego z replikacją systemów produktywnej wiedzy, proces replikacji będzie trudny do przeprowadzenia. Replikacja i transfer wiedzy są często niemożliwe do przeprowadzenia bez transferu ludzi, jakkolwiek znaczenie tego warunku może zostać zminimalizowane w sytuacji przekształcenia wiedzy ukrytej w skodyfikowaną (Zander, Kogut, 1995; Rerup, 2004).

Ponieważ wiedza, rozważana w kategoriach zasobów, jest trudna do replikowania, nie zawsze można dokładnie zdefiniować wszystkie rutyny, wspierające konkretną kompetencję. Jak dowodzą S.A. Lippman i R.P. Rumelt (1992), niektóre źródła przewag konkurencyjnych są na tyle złożone, że nie uświadamia ich sobie sama organizacja, nie mówiąc już o konkurentach. Z kolei S.G. Winter (1997) zauważa, że wiele organizacyjnych rutyn jest niewystarczająco jawnych.

Imitowanie jedynie części działań konkurenta może nie znaleźć przełożenia na ekonomiczne rezultaty. Zrozumienie ogólnej logiki sposobu zorganizowania i determinant rezultatów najczęściej posiada krytyczne znaczenie dla skutecznej imitacji.

Niektóre rutyny i kompetencje można wyjaśnić działaniem lokalnych lub regionalnych sił, kształtujących zdolności firmy. M.E. Porter (1990) wskazuje, że różno-

rodność lokalnych rynków towarów i lokalnych rynków czynników produkcji odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zdolności konkurencyjnych. Konsekwencją powyższego spostrzeżenia są trudności w procesie replikacji w innym kontekście geograficznym. Jednakże takie trudności powstają także wewnątrz populacji organizacji w tym samym kraju – badania w japońskim przemyśle samochodowym ukazują, że nie wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze mają wysokie wskaźniki jakości, produktywności lub skuteczności projektowania nowych produktów.

W konsekwencji działań replikacyjnych można mówić o dwóch typach strategicznej wartości. Pierwszy z nich związany jest z zapewnieniem zdolności do wspierania geograficznej i produktowej ekspansji. Replikacja może stanowić źródło wartości w tym stopniu, w jakim analizowane zdolności organizacji odpowiadają oczekiwaniom klientów, niezależnie od tego, gdzie oni się znajdują. Drugi typ strategicznej wartości wynika z tego, że zdolność do replikacji wskazuje na istnienie podstaw do dalszego uczenia się i doskonalenia. Zrozumienie procesów zarówno produkcyjnych, jak i zarządczych stanowi klucz do doskonalenia. Innymi słowy, organizacja nie może ulepszyć tego, co znajduje się poza granicami jej zrozumienia. Dla dokonania konfigurowania i replikacji konieczne staje się zatem pogłębione zrozumienie istoty procesów. Jeżeli wiedza jest niejawna, to wskazuje na niedostateczne znaczenie leżących u jej podstaw struktur, co ogranicza możliwości uczenia się, ponieważ naukowe i inżynierskie zasady nie mogą znaleźć w tym przypadku systematycznego zastosowania. A zatem w takiej sytuacji proces uczenia się musi zostać przeprowadzony metodą prób i błędów, co oznacza niewykorzystanie możliwości współczesnej nauki.

Przyjęcie założenia, że imitacja stanowi replikację dokonywaną przez konkurenta, wskazuje na trudności w procesie jej realizacji. Jeżeli replikacja własnych procesów przez organizację dokonywana jest z trudem, to przeprowadzenie imitacji jest działaniem jeszcze bardziej złożonym. Na konkurencyjnych rynkach właśnie stopień łatwości imitacji determinuje poziom trwałości przewagi konkurencyjnej. Relatywnie prosta imitacja przekłada się na szybką utratę renty. Imitację utrudniają także czynniki, które wpływają negatywnie na realizację na procesy replikacji: im bardziej niejawna jest wiedza organizacji dotycząca produkcji, tym trudniejsza będzie jej replikacja przez samą organizację bądź przez jej konkurentów. W sytuacji w której udział wiedzy ukrytej jest wysoki, imitacja może być niemożliwa do realizacji, jeżeli nie towarzyszy jej przejście kluczowych pracowników do konkurentów i transfer kluczowych organizacyjnych zasad funkcjonowania.

System praw własności wartości intelektualnych utrudnia imitację określonych zdolności i w niektórych sytuacjach stanowi barierę przeprowadzenia imitacji. Wraz z systemem patentowym można wskazać na kilka czynników tworzących różnicę między nakładami na replikację i nakładami na imitację. Jednym z takich czynników jest łatwość dostępu do technologii lub spo-



sobów uczenia się. Organizacje dysponujące technologiami produkcyjnymi znajdują się w mniej korzystnej sytuacji, ponieważ w celu uzyskania korzyści z tytułu ich wykorzystania muszą ujawniać zasoby, którymi dysponują. Wiedza będzie lepiej zabezpieczona, jeżeli nie ma konieczności ujawniania jej w sytuacjach, w których konkurenci mogą ją poznawać.

Określenie „reżimy przyswajania” opisuje stopień łatwości uzyskania renty ekonomicznej z tytułu imitacji. Możliwość uzyskania renty zależy zarówno od łatwości replikacji, jak i od stopnia skuteczności praw własności jako bariery dla imitacji. Prawdopodobieństwo uzyskania renty będzie wysokie w sytuacji, w której złożoność replikacji stanowi nieodłączną cechę technologii, a system praw własności intelektualnej zabezpiecza bariery prawne dla imitacji. W sytuacji w której technologia łatwo poddaje się replikacji, a system ochrony praw do indywidualnej własności nie istnieje albo jest nieskuteczny, możliwość uzyskania renty będzie relatywnie niska.

## Znaczenie ekonomicznych rent z perspektywy rynków know-how

**A**ktywa mogą być źródłem przewag konkurencyjnych tylko w sytuacji, w której wspierane są przez silny reżim przyswojenia ekonomicznych korzyści i nie mogą stać się przedmiotem aktu kupna – sprzedaży, względnie posiadają cechę „przyklepności”.

Główne postacie aktywów, które obecnie nie stanowią przedmiotu kupna – sprzedaży to położenie geograficzne i kompetencje (przy czym kompetencje mogą być wbudowane w inne aktywa organizacji, włączając w to aktywa komplementarne dla wiedzy jako aktywów). Oczywiście, jeżeli istniałby doskonały rynek know-how, wówczas wiedza nie byłaby już źródłem przewagi konkurencyjnej. Taki rynek na razie nie istnieje, ale zrozumienie mechanizmu zmiany granic rynku know-how jest istotne dla zrozumienia tego, w jaki sposób firmy mogą uzyskiwać zyski z tytułu wykorzystania wiedzy jako aktywów. Podobnie jak w przypadku rynku praw do zanieczyszczeń środowiska czy też rynków sztuki, aktywa kupna – sprzedaży know-how i przedmiotów własności intelektualnej związane są z istnieniem specyficznych problemów, które ograniczają proces wymiany i mogą ograniczyć poziom złożoności rozwoju mechanizmu rynkowego.

Ze swojej natury rynek traktuje się jako doskonały w sytuacji, w której:

- istnieją nabywcy i sprzedawcy dysponujący informacjami, posiadający świadomość możliwości dokonywania aktu kupna – sprzedaży;
- można łatwo określić obiektywne charakterystyki lub subiektywną przydatność produktów;
- liczba nabywców i sprzedawców jest bardzo duża;
- nakłady na przygotowanie, zawarcie, realizację i ochronę kontraktów są niewielkie.

W ten sposób funkcjonują rynki klasycznych produktów, na przykład pszenicy, węgla, akcji, obligacji i in. Taki sposób nie opisuje jednak rynków know-how. Know-

how i przedmioty własności intelektualnej są „towarami” zupełnie innego typu. Posiadają one cechy, które utrudniają akt kupna – sprzedaży (zob. tab. 1). Są to:

- wiedza dotycząca możliwości dokonania kupna – sprzedaży. Uczestnicy aktu kupna – sprzedaży zwykle nie wiedzą, kto co posiada i kto może być nim zainteresowany. W mniejszym stopniu dotyczy to patentów, gdyż informacje o nich są publikowane w ogólnie dostępnym sposób. Jednakże oprogramowanie (szczególnie jego wyjściowy kod) są chronione przez prawa autorskie i handlowe sekrety;
- ujawnienie charakterystyk towaru. Nabywcy powinni posiadać odpowiednie informacje o dostępności obiektów własności intelektualnej, jednakże sprzedawcy mogą niechętnie podejmować negocjacje, ponieważ ich prawa do własności intelektualnej posiadają problemowy charakter. Sprzedawcy mogą niechętnie przystępować do negocjacji ze względu na obawy, że ujawnienie charakterystyk towaru, nawet w przypadku istnienia umowy o ich nierozpowszechnianiu, zagrazi prawom do własności intelektualnej;
- niepewność praw własności. Kiedy prawa własności nie są określone, a porozumienie o nierozpowszechnianiu informacji lub przepisy dotyczące poufności nie są precyzyjnie określone, umowy mogą nie zostać zawarte z powodu możliwego ryzyka. W połączeniu z problemem ujawnienia informacji, przedstawionym wyżej, sprzedawcy mogą odczuwać niepewność w stosunku do takich czynników, jak możliwość zmuszenia partnera do przestrzegania ograniczeń w rozpowszechnianiu informacji i praw licencjonowania lub po prostu w odniesieniu do swojej zdolności do pomiaru i uzyskania tantiem;
- przedmiot sprzedaży. Przedmiotem sprzedaży może być know-how lub prawo własności intelektualnej, pełne bądź ograniczone. Chociaż prawa własności intelektualnej mogą podlegać sprzedaży i mogą być nabywane, nie jest ono towarem konsumpcyjnym w czystej postaci. Co więcej, dysponowanie prawami własności wymaga istnienia specjalnych podmiotów chroniących ich wartość, a także wysokiego poziomu zaufania zarówno w stosunkach umownych, jak i do systemu prawa;
- różnorodność. Wysoki poziom zróżnicowania form własności intelektualnej komplikuje procesy wymiany, ponieważ utrudnia wycenę i zawęża rynek. Co więcej, zarówno nabywcy, jak i sprzedawcy skłonni są do indywidualizacji umów, co wpływa na wzrost poziomu kosztów transakcyjnych;
- jednostka wykorzystania. Własność intelektualna rzadko przy jej sprzedaży podlega pomiarowi w jednostkach fizycznych. Dlatego konieczne jest stworzenie odpowiednich jednostek dla pomiaru własności intelektualnej. Mierniki pomiaru własności intelektualnej nie występują w gotowej postaci, szczególnie w przypadku programów komputerowych. Jeżeli jest to jedynie element pewnego systemu, którego wartość powinna być funkcją wartości systemu, w który jest on wbudowany. Oczywiście jest, że tego typu wartość zależy od innych obiektów wartości intelektualnej, rozmieszczonych obok danego obiektu.



Wymienione trudności związane z mechanizmami rynku know-how zmieniają swój charakter w zależności od typu know-how bądź formy własności intelektualnej. Wskazując na poprawność powyższego stwierdzenia, można odnieść się do porównania przemysłu chemicznego i farmaceutycznego z przemysłem elektronicznym. Nawet pobieżna analiza rynków pozwala zauważyć, że w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym złożoność procesów licencyjnych jest znacznie mniejsza niż w innych branżach, na przykład w przemyśle elektronicznym (tab. 1).

Występuje szereg zmiennych znajdujących przełożenie na bardziej poprawne funkcjonowanie rynku know-how w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym niż w przemyśle elektronicznym, co wynika z faktu, że w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym szeroko rozpowszechniona jest działalność patentowa. W pewnym sensie patenty stanowią najsilniejszą formę własności intelektualnej, gdyż pozwalają organizacji na przeciwdziałanie procesom imitacji, podczas gdy prawa autorskie i tajemnice handlowe nie są w stanie utrudniać organizacjom, dokonującym niezależnych, lecz podobnych odkryć, wykorzystania podobnych wynalazków i innowacji. Natomiast w przypadku patentów eliminowane są problemy związane z ujawnieniem krytycznych informacji. Oprócz tego, własność intelektualna jest chroniona normami prawa, co powoduje, że podmioty, które próbują pozyskać ją niezgodnie z prawem, muszą zmierzyć się z dodatkowymi trudnościami przed dokonaniem próby wejścia na rynek.

Problemy zgodności i współdziałania są mniej ostre w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym niż w innych branżach. Chociaż technologie w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym są często ze sobą powiązane, ich połączenie, które charakterystyczne jest dla przemysłu elektronicznego, nie jest zwykle warunkiem koniecznym zapewnienia wysokiej efektywności działań. Oprócz tego, liczba elementów składowych własności intelektualnej, zewnętrznych w stosunku

do organizacji, które należy zintegrować dla zbudowania nowego produktu, jest ograniczona. W praktyce wszystkie wykorzystywane elementy składowe mogą znajdować się wewnątrz przedsiębiorstwa, chociaż tworzenie aliansów i franczyza stają się także w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym coraz powszechniejsze. Ponieważ w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym liczba komplementarnych elementów, niezbędnych dla opracowania nowego wyrobu, jest stosunkowo ograniczona, własność intelektualna w mniejszym stopniu zależy od kontekstu otoczenia. W efekcie wymóg szybkiej realizacji transakcji nie jest istotny, a ponadto często istnieje możliwość amortyzacji nakładów biznesowych dzięki dużej skali przedsięwzięć.

W przemyśle elektronicznym sytuacja jest odmienna niż w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym. Ochrona patentowa nie jest typowa dla programów komputerowych, przez co w sytuacji, w której odbiorcy otrzymują elementy kodu oprogramowania, są w stanie zmodyfikować programy, co daje możliwość relatywnie łatwego ominięcia ochrony własności intelektualnej.

W ten sposób rozpowszechnienie komponentów programów komputerowych (w formie kodu) przekłada się na wzrost poziomu ryzyka ich bezprawnego przywłaszczenia. Chociaż szyfrowanie kodów tworzy pewne bariery ochronne dla odtworzenia wyjściowego algorytmu, nie kompensuje to słabej ochrony własności intelektualnej. Problem ujawnienia informacji tworzy zatem określone ryzyko w branży. Oprócz tego, w warunkach, w których integracja posiada kluczowe znaczenie, działania związane ze współdziałaniem stają się szczególnie ważne. Powoduje to, że funkcjonowanie rynku know-how w przemyśle elektronicznym związane jest z istotnymi problemami, przez co nie może być on w pełni efektywny.

Przedstawiona powyżej analiza rynku know-how może także zostać zastosowana do opisu kompetencji traktowanych w kategoriach klastrów aktywów know-how. Kompetencje generowane są w dyskretnych orga-

Tabela 1. Przykłady branżowych różnic na rynku know-how

„Wyzwania”	Przemysł chemiczny i farmaceutyczny	Przemysł elektroniczny
Orientacja (zakres rozeznania)	Sterowalna	Szczególnie złożona, często nieprzewidywalna
Ujawnienie informacji	Regulowane poprzez umowy o nieprzekazywanie informacji, powszechna ochrona patentowa	Wysoki poziom złożoności procesu
Problem współdziałania	Uzgodnienia pomiędzy stronami nie stanowią problemu	Uzgodnienia pomiędzy stronami nie stanowią istotny problem
Zależność wartości know-how od kontekstu	Znaczna	Bardzo istotna
Siła ochrony patentowej	Ogólnie wysoka	Raczej ograniczona
Cykl opracowania produktu	Najczęściej długi	Krótki
Sposób funkcjonowania rynku know-how	Prawidłowo	Nieprawidłowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Teece, 1976)

nizacyjnych procesach, leżących u podstaw zarządzania biznesem (na przykład: przyjmowanie zamówień, obsługa klientów, opracowanie nowego wyrobu, kontrola jakości). Jednakże obejmują one również nawyki, takie jak np. „miniaturyzacja” i „projektowanie niezawodnych produktów”. Kompetencje są w pełni weryfikowalne i mogą być długotrwałe. Są one zwykle wsparte przez rutynę, są niezależne od poszczególnych członków organizacji i znajdują się zwykle wewnątrz funkcjonalnych jednostek organizacyjnych. Podobnie jak w przypadku know-how, kompetencji nie można w prosty sposób kupić lub sprzedać, chyba że akt kupna – sprzedaży dotyczy całego przedsiębiorstwa.

Prawdopodobieństwo uzyskania zysków z tytułu innowacji jest wysokie, w sytuacji w której propozycja produktu lub procesu wzmocniona jest przez efektywne procesy biznesowe i/lub wysokie kompetencje. Wynika to z faktu, że aktywa i kompetencje nie podlegają aktom kupna – sprzedaży, a możliwości ich imitacji są ograniczone. Podobnym aktywom i kompetencjom właściwa jest trudność ich imitacji, ponieważ w ich skład wchodzi najczęściej trudno identyfikowalne elementy.

## Komplementarne aktywa i dynamiczne zdolności

**S**truktura aktywów organizacji w największym stopniu wpływa na sposób jej pozycjonowania w sytuacji, w której dąży się do komercjalizacji wiedzy zawartej w konkretnych produktach i procesach. Pozycjonowanie „w górę” może być bardziej istotne niż pozycjonowanie „w dół” na rynkach towarów dla nowych produktów. W szeregu przypadków może występować silna korelacja między pozycjonowaniem firmy „w dół” (w kierunku aktywów) i jej rynkowym pozycjonowaniem „w górę” (w kierunku rynku).

Komplementarne aktywa posiadają istotne znaczenie, ponieważ wiedza jako aktywa stanowi dobro pośrednie i wymaga uprzedmiotowienia w wyrobach lub usługach w celu wykorzystania wartości. Istnieją tutaj oczywiście wyjątki, takie jak na przykład programy komputerowe, które nie wymagają bazy produkcyjnej, a dzięki Internetowi ich rozpowszechnienie jest relatywnie łatwe i bezkosztowe. Odmienne wygląda sytuacja w przypadku pozyskania komplementarnych aktywów, które mogą odegrać istotną rolę w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Na przykład, wartość designu nowego samochodu jest niewielka w przypadku braku dostępu do bazy produkcyjnej i kanałów dystrybucji.

Warunki, związane z uprzedmiotowieniem wiedzy w produktach oraz z wprowadzeniem nowych produktów na rynek, w sposób nieunikniony wymuszają konieczność dostępu do komplementarnych aktywów. Problemy nie pojawiają się, jeżeli dysponent wiedzy posiada także komplementarne aktywa. W sytuacji w której nie posiada także komplementarnych aktywów, zmuszony jest do ich zakupu, a ponieważ rynek kom-

plementarnych aktywów nie jest doskonały, na poziom przewagi konkurencyjnej (zdobycie bądź utratę) wpływa poprawność ukształtowania strategii uzyskania dostępu do komplementarnych aktywów.

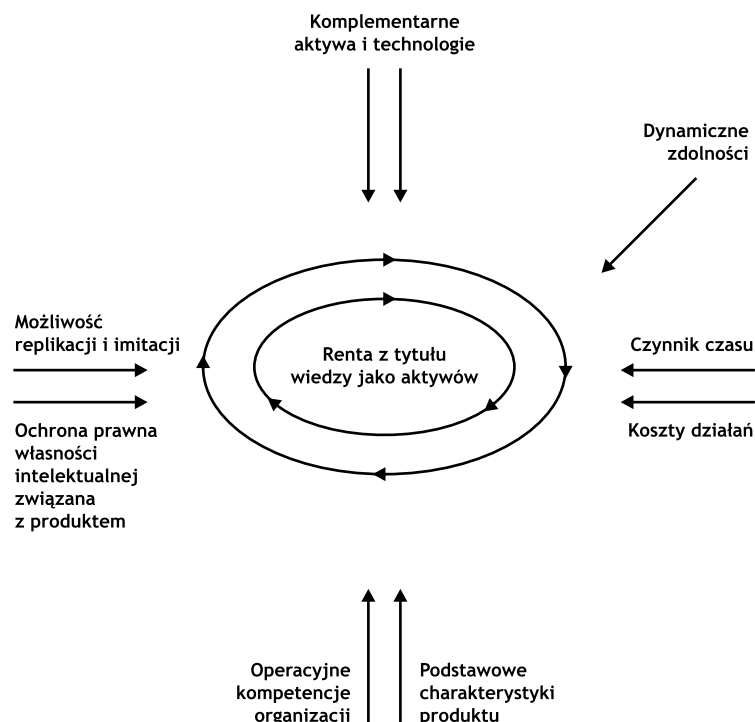
W przypadku występowania trudności replikacji lub imitacji działań komplementarne aktywa mogą stać się kluczowym czynnikiem sukcesu budowy łańcucha tworzenia wartości i tym samym mogą zapewnić możliwość uzyskania ponadprzeciętnej renty ekonomicznej. W ten sposób dysponowanie trudno imitowalnymi aktywami komplementarnymi może stanowić „drugą linię obrony” przed imitatorami, a zatem może być traktowane w kategoriach źródła generowania przewagi konkurencyjnej.

W wielu sektorach globalnych rynków zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga dysponowania odpowiednimi dynamicznymi zdolnościami (rys. 1), będącymi potencjałem do rozpoznawania i opanowania, a następnie rekonfiguracji i obrony wiedzy, kompetencji i komplementarnych aktywów dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

O ile identyfikacja dynamicznych zdolności jest działaniem stosunkowo prostym, o tyle próba określenia, w jaki sposób są one kształtowane jest działaniem znacznie bardziej złożonym i wymaga realizacji trzech działań: 1) rozpoznawania zewnętrznych szans i technologicznych możliwości, 2) wyboru formy organizacyjnej, 3) zapewnienia zdolności do realizacji odpowiednich działań strategicznych.

### Rozpoznawanie zewnętrznych szans i technologicznych możliwości

Celem ujawnienia dynamicznych zdolności organizacja powinna rozpoznać możliwości i potrzeby zmian, a następnie powinna określić sposoby reagowania na zmiany i zapewnić wdrożenie nowych mechanizmów dostosowawczych. W wyniku rozpoznania dynamicznych zdolności organizacja uzyskuje i integruje informacje odnoszące się do nowych rynków, technologii i zagrożeń ze strony konkurentów. Te informacje poddawane są ocenie w oparciu o wiedzę i doświadczenie członków organizacji. Rozpoznanie i interpretacja stanowią działanie, którego efektywna realizacja zapewnia organizacji osiągnięcie odpowiedniego poziomu współdziałania z otoczeniem i pozwala na alokację zasobów zapewniających generowanie dodatkowych zysków. Podstawowym zagrożeniem w procesie rozpoznawania zewnętrznych szans i technologicznych możliwości jest ograniczona racjonalność decydentów, wynikająca z faktu, iż nikt nie jest w stanie dysponować wszystkimi informacjami na temat konkretnej sytuacji lub istniejących możliwości, przez co działania podejmowane są często w oparciu o przypuszczenia i intuicję odnoszące się do postrzegania rzeczywistości. Rozpoznaniu może sprzyjać wykorzystanie określonych instrumentów, takich jak planowanie scenariuszowe czy prognozy eksperckie. Planowanie scenariuszowe może pomóc menedżerom w opracowaniu kognitywnych map potencjalnych zdarzeń, pozwalających



Rys. 1. Uzyskiwanie ekonomicznych korzyści z tytułu posiadania wiedzy  
Źródło: opracowanie własne

interpretować pozyskiwane z rynku dane i informacje, oraz wytyczać kierunki działań. Stanowi to podstawę do ukształtowania wizji potencjalnych scenariuszy przyszłości, pozwalających nie tyle na prognozowanie zjawisk, ile na zrozumienie głównych determinant zmian i w konsekwencji zapewniających szybką reakcję na zmiany w otoczeniu.

Dynamiczne zdolności firmy stanowią zatem potencjał rozpoznania nowych możliwości i rekonfiguracji wiedzy jako aktywów, kompetencji i komplementarnych aktywów i technologii, dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Teece i in., 1997).

Po identyfikacji zjawisk w otoczeniu i przeprowadzeniu oceny potencjalnych alternatyw, zarządzający organizacją powinni dokonać wyboru jednego spośród dostępnych wariantów działań, przy czym w grupie potencjalnych rozwiązań można zwykle wskazać kilka satysfakcjonujących decydentów opcji. W procesie wyboru decydenci wykorzystują organizacyjne rutyny, stanowiące część proceduralnej pamięci organizacji. Owe rutyny wpływają na wzrost poziomu obiektywizmu wewnętrznej konkurencji i zapewniają zgodność działań z formalnymi wymogami, pozwalając tym samym na osiągnięcie racjonalności organizacyjnej, bez względu na racjonalność zachowań poszczególnych członków organizacji.

Otwartość rynków, ochrona własności intelektualnej, wzrost PKB, oddzielenie informacji od artefaktów, a także możliwość integracji działań przy wykorzystaniu technologii ICT stanowią niezbędne warunki procesu rozpoznawania zewnętrznych szans. Ważności interpretowanych informacji nie można przy tym zawężać do zrozumienia tendencji rozwoju biznesu, rynków i tech-

nologii – istnieje także potrzeba określenia i pozyskiwania relevantnych technologii. Zdolność organizacji do absorpcji technologii z otoczenia zależy od technicznych i zarządczych kompetencji organizacji (Teece, 1986), przy czym poziom kompetencji jest najwyższy w sytuacji, w której wiedza, która musi zostać pozyskana, jest powiązana z tym, co już jest wiadome (Cohen, Levinthal, 1999). Organizacja jest potencjalnie dobrze przygotowana do absorpcji zewnętrznych produktów B+R, jeżeli w jej wnętrzu realizowane są procesy B+R (Moverly 2004). Jednym słowem, wewnętrzne i zewnętrzne B+R mają charakter komplementarny a nie substytucyjny.

### Wybór formy organizacyjnej

W przypadku zidentyfikowania szans w otoczeniu należy podjąć działania zmierzające do ich wykorzystania. Na tym etapie kluczowa staje się zdolność organizacji do szybkiego pozyskiwania zewnętrznych zasobów i jednocześnie odpowiedniego ukierunkowywania posiadanych przez organizację zasobów. W tym miejscu należy przywołać J. Schumpetera, wskazującego na znaczenie „nowych kombinacji” zasobów, co forsuje rozwiązania związane z kształtowaniem aliansów w celu uzyskania dostępu do komplementarnych technologii i komplementarnych aktywów. Realizacja działań w strukturze aliansu jest niezbędna, ponieważ w przypadku wielu zasobów rynek, na którym można byłoby dokonać ich zakupu, nie istnieje. Alians, stanowiący hybrydowy sposób uzyskania dostępu, pozwala na dywersyfikację ryzyka i podział potencjalnych korzyści w sposób umożliwiający strategiczne współdziałanie. Jednakże istnienie aliansu wymaga zapewnienia odpowiedniej struktury organizacyjnej, w której szybko

byłyby zarówno podejmowane decyzje, jak i realizowane działania wykonawcze. Wymaga to istnienia silnych bodźców i procesu podejmowania decyzji wolnego od zachowań biurokratycznych.

### Zapewnienie zdolności do realizacji odpowiednich działań strategicznych

Organizację można traktować jako repozytorium wiedzy. Specyficzne dla organizacji aktywa i kompetencje (rozumiane jako zintegrowane klastry specyficznych aktywów) integrowane są za pośrednictwem wyróżniających procesów. Repozytorium wiedzy obejmuje m.in. technologiczne kompetencje, wiedzę na temat potrzeb klientów i zdolności dostawców. Technologiczne kompetencje odzwierciedlają zarówno umiejętności i doświadczenie poszczególnych uczestników organizacji, jak i wyróżniające się sposoby działań wewnątrz firmy, a poziom trudności ich imitacji i efektywnego wykorzystania w procesach konkurowania stanowi podstawę budowania przewag konkurencyjnych. Przewaga organizacji wynika z posiadanego przez nią potencjału tworzenia, transferu, łączenia, integracji i eksploatacji wiedzy jako aktywów. Wiedza jako aktywa stanowi podstawę kompetencji, a kompetencje stanowią podstawę wytwarzania produktów i świadczenia usług. Zdolność organizacji do identyfikowania i wykorzystania nowych możliwości, rekonfiguracji swojej wiedzy jako aktywów, kompetencji i komplementarnych aktywów, wyboru odpowiednich form organizacyjnych (jakkolwiek, co zostało zaznaczone powyżej, optymalną formą organizacyjną wydaje się być alians), a także prawidłowego rozmieszczenia zasobów i dokonywania strategicznego kształtowania cen stanowi jej dynamiczne zdolności. Podejście do zarządzania organizacją na podstawie jej wiedzy wymaga położenia nacisku na przedsiębiorczą a nie na administracyjną warstwę procesu zarządzania. W branżach wysokich technologii działania organizacji nakierowane są nie tyle na minimalizację kosztów transakcyjnych, ile na budowę struktur organizacyjnych posiadających zdolność do kształtowania i przekształcania klastrów aktywów w wyróżniające i unikalne kombinacje, niezbędne dla zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów. Przewag konkurencyjnych można poszukiwać przy tym nie tylko w procesach dysponowania wiedzą, lecz także w zdolnościach do integracji wiedzy z innymi aktywami, niezbędnymi dla tworzenia wartości.

Centralnym punktem zarządzania strategicznego staje się problem zarządzania wartością, analizowaną z perspektywy wiedzy i kompetencji. Powyższe założenie wymusza konieczność postrzegania organizacji zarówno poprzez pryzmat kompetencji, jak i dynamicznych zdolności oraz potencjału orkiestrowania wewnętrznych i zewnętrznych aktywów dla uzyskania ekonomicznych korzyści.

Dzięki dowartościowaniu procesów rozwoju i wykorzystania wiedzy, postrzeganej w kategoriach aktywów, centrum uwagi w procesach zarządzania strategicznego przesuwają się z minimalizacji kosztów na maksymaliza-

cję wartości. Ponieważ decyzje zarządcze odnoszą się zarówno do tego, jakie aktywa kształtować wewnątrz organizacji, jak i w jaki sposób je organizować, podejście to można traktować w kategoriach uzupełnienia ekonomicznej teorii kosztów transakcyjnych.

### Podsumowanie

**W**iedza, kompetencje i pozostałe niematerialne aktywa stały się głównymi źródłami budowy przewag konkurencyjnych w krajach gospodarczo rozwiniętych. Dokonało się to nie tylko dzięki znaczeniu samej wiedzy, lecz także w wyniku gwałtownej ekspansji rynków wyrobów i czynników produkcji, co uczyniło niematerialne aktywa podstawą konkurencyjnej dyferencjacji w wielu gałęziach gospodarki. Na taki stan rzeczy wskazuje ciągle rosnące znaczenie niematerialnych aktywów, reputacji, lojalności klientów i technologicznego know-how.

Mimo że w literaturze przedmiotu wskazuje się na istotne znaczenie procesów zmian, ich rzeczywiste znaczenie dla funkcjonowania gospodarek nie jest wciąż w pełni uświadomione. W coraz większym stopniu działania związane z tworzeniem wartości, z którymi stykają się menedżerowie, przesuwają się od zadań typu administracyjnego w kierunku zadań o charakterze przedsiębiorczym. Jednak przesunięcie to nie zmniejsza znaczenia zagadnień administracyjnych, ukazuje raczej, że ekonomiczne renty nie stanowią wyniku efektywności procesów administracyjnych. Analiza źródeł bogactwa we współczesnym świecie pozwala zauważyć, że w istotny sposób różnią się one od tych, które dominowały jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Współcześnie kluczowymi źródłami tworzenia wartości są procesy związane z tworzeniem nowych przedsiębiorstw, odnową strategiczną, eksploatacją technologicznego know-how, inteligentną własnością i markami, a także skutecznym rozwojem i komercjalizacją nowych wyrobów i usług.

Oznacza to, że nowe formy organizacji biznesu i nowe style zarządzania, sprzyjające rozwojowi niematerialnych aktywów i realizacji dynamicznych zdolności, posiadają krytyczne znaczenie. Analiza funkcjonowania organizacji sieciowych i aliansów dostarcza dowodów, wskazujących na znaczenie otwartości rządów na bogactwo dostępnych form organizacyjnych, a także na znaczenie technologii w powstawaniu struktur transakcyjnych, które wcześniej były tylko bytami teoretycznymi. Powoduje to konieczność zogniskowania uwagi w procesach kształtowania dynamicznych zdolności na zrozumieniu możliwości imitacji i replikacji niematerialnych aktywów, a także na rolę mechanizmów rynkowych w niszczeniu tradycyjnych form przewagi konkurencyjnej.

Rozszerzanie rynków i wzrost poziomu konkurencyjności przynoszą ogromną korzyść odbiorcom i społeczeństwu. Tym niemniej dotychczasowa ewolucja rynków wskazuje na ograniczenia odnoszące się do sposobów pozycjonowania w celu ukształtowania



przewag konkurencyjnych. Ponieważ procesy kształtowania i obrony przewag konkurencyjnych dokonują się obecnie nie na rynkach towarów, a w sferze niematerialnych aktywów, punkt ciężkości w procesach zarządzania strategicznego powinien ulec przesunięciu. I takie przesunięcie można już zaobserwować, na co wskazuje szybki przyrost badań nawiązujących do zasobowej teorii organizacji. Menedżerowie muszą uświadomić sobie, że na otwartych, nieregulowanych rynkach obszary, w których można uzyskać wysokie ekonomiczne renty, stają się coraz bardziej ograniczone. Oznacza to, że być może rację ma A. Grove (1999), który wskazuje, że „przetwarzają tylko paranoicy”.

---

**prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 Wydział Zarządzania  
 e-mail: [k.krzakiewicz@ue.poznan.pl](mailto:k.krzakiewicz@ue.poznan.pl)

**prof. dr hab. Szymon Cyfert**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 Wydział Zarządzania  
 e-mail: [s.cyfert@ue.poznan.pl](mailto:s.cyfert@ue.poznan.pl)

### Przypis

<sup>1)</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697.

### Bibliografia

- [1] Acs Z.J., Sanders M.W.J.L. (2013), *Knowledge Spillover Entrepreneurship in an Endogenous Growth Model*, „Small Business Economics”, Vol. 41, No. 4, pp. 775–795.
- [2] Capello R., Lenzi C. (2014), *Spatial Heterogeneity in Knowledge, Innovation, and Economic Growth Nexus: Conceptual Reflections and Empirical Evidence*, „Journal of Regional Science”, Vol. 54, No. 2, pp. 186–214.
- [3] Cohen W.M., Levinthal D.A. (1999), *Absorption Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, No. 1, pp. 128–152.
- [4] Grove A.S. (1999), *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career*, Crown Business, New York.
- [5] Lippman S.A., Rumelt R.P. (1992), *Demand Uncertainty and Investment in Industry*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 1, pp. 235–262.
- [6] Mowery D. (2004), *Firm Structure, Government Policy and the Organization of Industrial Research*, „Business History Review”, Vol. 58, No. 4, pp. 504–531.
- [7] Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 2, pp. 73–93.
- [8] Rerup C. (2004), *Imperfection, Transfer Failure, and the Replication of Knowledge*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 13, No. 2, pp. 141–150.
- [9] Skalik J. (2013), *Creativity in a Learning Enterprise*, „Research Papers of the Wrocław University of Economics”, No. 310, pp. 113–122.
- [10] Teece D.J. (1976), *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*, Ballinger, Cambridge.
- [11] Teece D.J. (1986), *Profiting from Technological Innovation*, „Research Policy”, Vol. 15, No. 6, pp. 285–305.
- [12] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- [13] Winter S.G. (ed.) (1997), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Harper & Row, New York.
- [14] Winter S.G., Szulanski G. (2001), *Replication as Strategy*, „Organization Science”, Vol. 12, No. 6, pp. 730–743.
- [15] Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*, „Organization Science”, Vol. 6, No. 1, pp. 76–92.

### Strategic Aspects of Dynamic Replication and Imitation Capabilities

#### Summary

Innovation and knowledge and creation as a key asset of the organization are favored by both appropriate system solutions and attitude of the management. Although the basis of knowledge, considered in terms of resources, is the experience and qualifications of organization members, organizations strive to secure adequate material and social infrastructure as well as to build the right resource allocation structure to transform knowledge into competences. The way competences and knowledge are configured and allocated within the organization, determines the level of its competitiveness and affects its success. The knowledge importance stems from the main article assumption that in today's economy, the source of competitive advantages is not so much the advantageous market position as the knowledge and how to allocate it so it is difficult to replicate. It is in the aspect of allocation that integrates both the entrepreneurial and strategic dimension of activities in the organization, that dynamic abilities become particularly important. The aim of this paper is to indicate the importance of dynamic capabilities in the processes of knowledge replication and imitation. The starting point of the discussion was outlining the essence of the phenomenon of knowledge creation, which allowed to characterize the specificity of replication and imitation of knowledge, discuss the importance of economic rents from the perspective of know-how markets and show the role of dynamic capabilities in the knowledge management process.

#### Keywords

dynamic capabilities, replication, knowledge imitation

# WARTOŚCI KULTUROWE JAKO PODSTAWA KSZTAŁTOWANIA POŻĄDANYCH POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Czesław Zajęc

## Wprowadzenie

Współczesne organizacje gospodarcze, do których należą także grupy kapitałowe<sup>1</sup>, coraz większą wagę zaczynają przywiązywać do tzw. miękkich czynników zarządzania. Wśród tych czynników istotne znaczenie przypisywane jest kulturze organizacyjnej oraz jej kluczowym elementom, tj. wartościom i normom kulturowym. Wartości kulturowe stanowią „narzędzie” kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowniczych. Uznawane są one także powszechnie za jeden z ważnych czynników budowania przewagi strategicznej przez przedsiębiorstwa i ich zgrupowania. Dotyczy to tzw. kluczowych wartości organizacyjnych, które stanowią dla praktyków instrument zarządzania, a dla teoretyków kategorię podlegającą naukowym eksploracjom. Celem opracowania jest identyfikacja i ocena wartości kulturowych jako środka wykorzystywanego do kształtowania pożądanych przez pracodawców postaw i zachowań pracowniczych. Podstawę epistemologiczną do poniższych rozważań stanowią rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w grupach kapitałowych.

## Wartości jako element kultury organizacyjnej w świetle literatury przedmiotu

Odnoszenie wartości do kultury oraz ich postrzeganie w środowisku organizacji jest niejednoznaczne. Kultura organizacyjna, której pojęcie jest często używane zamiennie z takimi pojęciami jak kultura organizacji, kultura przedsiębiorstwa czy kultura korporacji (Łobodziński, 2015, s. 21), jest pojmowana i interpretowana odmiennie przez wielu autorów<sup>2</sup>. Wartości często traktowane są jako: akceptowane zasady współżycia społecznego, formalne i nieformalne sposoby postępowania, standardy zachowań, a nawet cele działania. Wartości organizacyjne powszechnie traktowane są jako elementy składowe kultury organizacyjnej: „kultura korporacji to kohezja wartości, mitów, bohaterów i symboli, która nadaje dużej ilości znaczeń i interpretacji według ludzi pracujących w przedsiębiorstwie (Deal, Kennedy, 1982, s. 4), „kultura to wartości podzielane przez wspólnotę (...), jest ona głównym elementem tożsamości przedsiębiorstwa, bez wzorców kulturowych przedsiębiorstwo pozbawione jest trwałych wartości, kierunku i celu działania, kultura to rodzaj wspólnoty” (Goffee, Jones, 1996, s. 134); kultura organizacyjna jest wyuczonym

produktem grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych” (Sułkowski, 2002, s. 58). Także E.H. Schein w opracowanym przez siebie tzw. klinicznym modelu kultury organizacyjnej wartości wraz z normami umieszcza w jej centralnym miejscu, traktując je jako rdzeń kultury organizacji. W literaturze przedmiotu można odnaleźć także poglądy, uznające wartości organizacyjne za kategorię niezależną od kultury organizacji (Hopej, Kamiński, 2005, s. 82; Stachowicz-Stanusz, 2007, s. 48)<sup>3</sup>. Wartości jako komponenty kultury organizacyjnej obejmują przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez przynależność do danej instytucji (Walczak, 2012).

Wartości organizacyjne pełnią w organizacji wiele funkcji: integrującą (spoiwo, klej organizacyjny), percepcyjną (nadają jednoznaczną orientację w postrzeganiu przez pracowników celów i zadań), motywacyjną (stanowią wewnętrzne kryteria socjologiczne dla obu stron układu psychologicznego tj. pracowników i pracodawcy, umożliwiające wypełnianie wzajemnych oczekiwań zawartych w takim kontrakcie (Robbins, Judge, 2007, s. 306–307)). Niektórzy autorzy dostrzegają w wartościach potencjał wyrażania i wspierania tożsamości współczesnych organizacji (Stachowicz-Stanusz, 2008, s. 71), inni zaliczają je do zbioru istotnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa (Zajęc, 2009, s. 1225). Wartości tworzą fundament, na którym opiera się zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji. Dla wielu menedżerów stanowią one „narzędzie” wywierania wpływu na postawy i zachowania podległych im pracowników, niezależnie od formalnej struktury organizacyjnej, systemów operacyjnych czy mechanizmów kontroli funkcjonujących w danej organizacji. Jak słusznie zauważa A. Łobodziński (2015, s. 41, 51): „wartości nadają rangę ważności określonym zadaniom, zjawiskom, działaniom. (...) By mogły one znaleźć odzwierciedlenie w normach i zachowaniach, muszą dać pracownikom wyraźny wzorzec indywidualnych zachowań. (...) Same deklaracje odnośnie ważności określonych wartości i działań nie wystarczają. Dopiero określenie, które zachowania są pożądane i z jakich wartości wynikają oraz które zachowania nie będą tolerowane, stwarza pracownikom możliwość zrozumienia istoty wartości i dokonania wyboru”. Wybory takie można i należy postrzegać także w kategoriach moralnych – wybory zwykle są dokonywane zgodnie z hierarchią wartości.



Rozpatrując zatem wpływ wartości kulturowych na postawy i zachowania pracowników i menedżerów, należy brać pod uwagę, poza hierarchią, także ich skale, obszary oraz systemy wartości występujących w przedsiębiorstwach lub ich zgrupowaniach. G. Aniszewska i I. Gielnicka jako elementy systemu wartości występujących w określonej organizacji gospodarczej wskazują m.in.: określone cele i wartości, do których dąży przedsiębiorstwo i które stanowią zarazem wyznaczniki jego sukcesu; metody kontroli autentyczności zachowań pracowniczych oraz określania stopnia odzwierciedlenia przez nie rzeczywistości; cenione oraz niepożądane cechy pracowników; typy relacji przedsiębiorstwo – otoczenie, wyznaczające m.in. sposoby negocjowania (Aniszewska, Gielnicka, 1999, s. 31).

W zagranicznej i krajowej literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych wartości uznawanych za kluczowe wartości kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Do najczęściej wymienianych przez polskich autorów należą: zaufanie i sprawiedliwość (Walczak, 2012; Bugdol, 2010, s. 11–25; Bugdol, 2006) oraz wynikające z nich: szczerść, otwartość, uczciwość, satysfakcja, pracowitość, autentyczność i poczucie bezpieczeństwa.

Warto także w tym miejscu podkreślić, że w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw może wystąpić sytuacja, w której wartości kultury organizacyjnej wykluczają się z wartościami rzeczywistymi, faktycznie podzielanymi przez pracowników i menedżerów, tworząc rozłączne zbiory wartości organizacyjnych. W takiej sytuacji mamy do czynienia z dysonansem występującym w sferze wartości organizacyjnych.

## Metoda badawcza

Wartości kultury organizacyjnej były jednym z elementów eksploracji empirycznych, podjętych przez międzywydziałowy zespół badaczy, utworzony z pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którym kierował autor niniejszego opracowania<sup>4</sup>. Głównym celem tych badań była analiza i ocena zakresu przedmiotowego i podmiotowego, strategicznego oraz operacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, dokonana w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną.

Materiał empiryczny uzyskany został przy zastosowaniu procedury triangulacji metodologicznej, w oparciu o zastosowanie metod badawczych pochodzących z ilościowego i jakościowego podejścia do zbierania, analizy i interpretacji danych uzyskanych w procesie badań terenowych. Badania empiryczne realizowano w dwóch etapach. W pierwszym etapie badań, które miały charakter ilościowy, skonstruowano kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek nadrzędnych i podporządkowanych grup kapitałowych prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Ankieta ta była realizowana poprzez wywiady telefoniczne w latach 2013–2014 z przedstawicielami 103 grup kapitałowych. Większość respondentów (64%) stanowiły polskie przedsiębiorstwa, posiadające w strukturze grupy kapitałowej status

spółki – matki. W dalszej kolejności najczęściej udzielali odpowiedzi respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzone przez spółki – córki, których spółka – matka ma terytorium za granicą (17%), spółki – córki, gdzie zagraniczna spółka – matka prowadzi działalność na terenie Polski (10%) oraz spółki – córki z polskiej grupy kapitałowej (9%). Badane grupy kapitałowe składały się w przeważającej liczbie przypadków z 4 lub 3 tworzących ją podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw).

Wartości kulturowe zostały zidentyfikowane i poddane analizie oraz ocenie w trakcie drugiego etapu badań, który miał charakter jakościowy. Zrealizowano go w latach 2014–2016. W sześciu grupach kapitałowych, wyłonionych w pierwszym etapie badań, przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielem zarządu spółki oraz menedżerem komórki personalnej w spółkach nadrzędnych, połączone z obserwacją uczestniczącą oraz analizą dokumentacji organizacyjnej. Stanowiło to podstawę do opracowania studium sześciu przypadków ukazujących proces zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. W trzech spośród tych sześciu przypadków uzyskano materiał empiryczny odnośnie do wartości kulturowych. Były to przedsiębiorstwa wchodzące w skład następujących grup kapitałowych: Impel S.A., Bombardier Transportation Polska sp. z o.o. oraz Gigaset. Badane przedsiębiorstwa, tworzące eksplorowane grupy kapitałowe, różni przynależność do branży oraz profil działalności. Wchodzą one w skład operacyjnych grup kapitałowych.

## Wyniki badań

### Kluczowe wartości kulturowe w grupach kapitałowych objętych badaniami

Na wstępie badania wartości kulturowych<sup>5</sup> postawiono pytanie o podstawę kształtowania więzi personalnych, występujących w ramach tych organizacji oraz o międzynarodowy zasięg działalności danej grupy (w kontekście różnorodności kulturowej, której nośnikami są ekspatrianci).

Grupa Impel ma zasięg krajowy, nie pracują tam ekspatrianci, nie występuje także problem różnorodności kulturowej w skali międzynarodowej. Podobnie jest w Bombardier Transportation Polska sp. z o.o., która jest spółką zależną w grupie kapitałowej Bombardier. Należy jednak podkreślić, że w skali całej tej grupy występuje zjawisko wielokulturowości, np. w europejskiej centrali Bombardiera pracują przedstawiciele ponad dwudziestu narodowości, którzy są nośnikami wartości kulturowych, pochodzących z różnych kultur narodowych i organizacyjnych. Osoby wysyłane przez centralę tej korporacji do pracy w podmiotach zależnych zlokalizowanych za granicą (ekspatrianci) mają zapewnione „treningi kulturowe”. Poznają oni w ten sposób kulturę, historię oraz religię kraju swego przeznaczenia. Ponadto uzyskują hasło dostępu do komputerowej bazy danych, zawierającej bogate informacje odnośnie do ww. zagadnień. We wrocławskiej spółce Bombardiera w ciągu kilku ostatnich lat pracowali ekspatrianci z Ukrainy, Anglii i Niemiec, planuje się także zatrudnienie specjalisty z Indii w jednym z korporacyjnych zespołów projektowych.



W grupie Gigaset zatrudnionych jest kilku pracowników z Portugalii i Bułgarii – trudno zatem mówić o występującym tam zjawisku wielokulturowości. Ale, według respondenta z tej grupy kapitałowej, zjawisko to może wystąpić już w niedalekiej przyszłości. Wyniki badań nie wskazują jednak na podjęcie przez jej kierownictwo jakichkolwiek działań zorientowanych na tworzenie warunków, w wymiarze organizacyjnym i personalnym, do przyjęcia większej liczby obcokrajowców oraz na przygotowywanie się do rozwiązywania różnych problemów, wynikających z różnic kulturowych.

W grupie Impel za podstawę kształtowania występujących tam więzi personalnych uznano wspólne dobre praktyki zarządzania, stale upowszechniane w strukturze organizacyjnej tej organizacji gospodarczej, korporacyjne jednolite standardy zachowań, stanowiące wewnętrzne wzorce postępowania dla pracowników i menedżerów.

W Bombardier Transportation Polska sp. z o.o. taką podstawę stanowi zaangażowanie pracowników, realizujących przypisane im zadania w ramach zespołów projektowych oraz ich wspólna aktywność poza godzinami pracy, np. rozgrywanie meczów w halową piłkę nożną, zaangażowanie trenerów wewnętrznych w prowadzenie szkoleń w ramach Akademii Rozwoju czy podejmowane próby uruchamiania wolontariatu pracowniczego.

W Gigaset podstawą budowania wewnętrznych więzi personalnych jest realizacja wspólnych celów i zadań, przypisanych zespołom oraz jednostkom.

### **Analiza i ocena kluczowych wartości kulturowych**

Kluczowe wartości kultury organizacyjnej w grupie kapitałowej Impel, nazwane przez respondentów z tej organizacji gospodarczej kluczowymi wartościami sukcesu, stanowią ważny instrument strategicznego zarządzania jej zasobami ludzkimi. Są to następujące wartości: trwałość, rozwój, partnerstwo i pozytywny wizerunek.

Trwałość w praktyce funkcjonowania tej grupy kapitałowej postrzegana jest jako dążenie do utrzymania ciągłości organizacyjnej, funkcjonalnej, rynkowej itp., optymalizacji kosztów, orientacji na cele i zadania. W tym celu naczelne kierownictwo Impela wykorzystuje profesjonalny system controllingowy. Ideę funkcjonowania tego systemu można sprowadzić do przypisania każdemu z kluczowych menedżerów grupy analityka wartości organizacyjnych. Zadaniem takiego analityka jest informacyjne wspieranie menedżera poprzez monitorowanie otoczenia, obserwowanie zachodzących w nim zjawisk i zdarzeń. Takie rozwiązanie organizacyjne ma umożliwić menedżerowi odpowiednio szybką, prawidłową reakcję, a nawet, jak to zostało określone w wewnętrznym systemie wczesnego ostrzegania, zbudować podstawę do antycypowania przyszłości.

Rozwój pojmowany jest w Impelu szeroko – jako rozwój zewnętrzny oraz rozwój wewnętrzny. Rozwój zewnętrzny rozumiany jest jako pozyskiwanie nowych rynków, fuzje i przejęcia, rozbudowa i udoskonalanie istniejących pakietów produktowych, poszerzanie kontaktów biznesowych, tworzenie nowych spółek. Rozwój wewnętrzny

zaś utożsamiany jest z rozwojem zawodowo-osobowościowym menedżerów i pracowników. Kluczowe znaczenie w ramach działań na rzecz tego rozwoju nadawane jest projektom zorientowanym na rzecz doskonalenia kadry zarządzającej, reprezentującej najwyższe szczeble hierarchii organizacyjnej, kształtowania jej elastyczności i samodzielności. W tym celu wykorzystuje się m.in. bazę wiedzy o produktach, procedurach, rynkach i praktykach zarządzania, udostępnianą poprzez Intranet, fora dyskusyjne na poziomie produktów i technologii, konferencje wewnętrzne, organizowane corocznie z inicjatywy właścicieli Impela. W trakcie tych konferencji przypomina się menedżerom „dokąd zmierza” ich organizacja, jakie zmiany są przewidywane itp. Organizowane są również sesje coachingowe. Rolę coachów pełnią specjaliści zewnętrzni lub doświadczeni menedżerowie z tej grupy kapitałowej.

Partnerstwo, podobnie jak w przypadku poprzednio omawianej kluczowej wartości kulturowej, pojmowane jest jako partnerstwo zewnętrzne i partnerstwo wewnętrzne. Pierwsze z wyżej wymienionych bazuje na Kodeksie etyki grupy Impel. Kodeks ten traktowany jest jako „trwały fundament budowania trwałych i zdrowych relacji z klientami zewnętrznymi”. Partnerstwo wewnętrzne natomiast odnosi się do relacji zachodzących pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Jest ono określane jako „radar dbałości o relacje”. Partnerstwo w Impelu, jako wartość kulturowa, ukierunkowane jest na przejście z klasycznego przywództwa transakcyjnego do przywództwa transformacyjnego, zbudowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego oraz stworzenie przyjaznych miejsc pracy.

Kierownictwo badanej grupy kapitałowej poświęca relatywnie najwięcej uwagi, w porównaniu z pozostałymi wartościami, kształtowaniu pozytywnego wizerunku. Uznało ono bowiem, że jest to wartość kulturowa najsłabiej przestrzegana i najgorzej rozwinięta w świadomości menedżerów i pracowników tej organizacji gospodarczej. W tym celu podjęto szereg działań, m.in. stworzenie wizerunku profesjonalnego, pozytywnego pracodawcy poprzez blog Impel, za prowadzenie którego odpowiedzialny jest dyrektor Biura Szkoleń i Rozwoju, implementowanie profesjonalnych standardów zwalniania pracowników oraz propagowanie kultury właściwej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej.

Przypisanie kluczowego znaczenia omówionym wyżej wartościom, ich szerokie propagowanie i rozwój zostało uznane przez właścicieli grupy kapitałowej Impel za strategiczny czynnik sukcesu. Według respondentów, upowszechnianie tych wartości zostało uznane przez prezesa zarządu Impela jako jeden z ważnych priorytetów jego pracy kierowniczej. Stąd też inspirowanie, mobilizowanie oraz zachęcanie podległych mu menedżerów, by kierowali się tymi wartościami w swojej codziennej pracy. Stymuluje także uruchamianie bardziej systemowych i kompleksowych przedsięwzięć zorientowanych na tworzenie organizacyjnych możliwości oceniania zachowań menedżerów przez podległych im pracowników.

Badania empiryczne przeprowadzone w grupie Impel pozwoliły zidentyfikować właściwą atmosferę i wsparcie kolegów oraz otwartość w pracy jako szczególnie cenione



wartości, podzielane przez pracowników i menedżerów w tej organizacji. Wartości te stanowią, w opinii respondentów, warunek utrzymania odpowiedniego poziomu integracji oraz zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników.

Za pożądane postawy i zachowania pracowników, będące m.in. skutkiem podzielenia tych powyższych wartości, zostały uznane w tej badanej grupie kapitałowej: zaangażowanie, lojalność, uczciwość, odpowiedzialność, niezawodność, wzajemność działań, ale przy respektowaniu dużej samodzielności, pomoc i wsparcie oraz inicjatywa.

W grupie kapitałowej Bombardier najwyżej cenionymi wartościami są: praca zespołowa, zaangażowanie, dbałość o własny rozwój zawodowy, troska o rozwój zawodowy kadry kierowniczej. Wartości te mają dość uniwersalny wymiar. W czasie, w którym prowadzono badania empiryczne, dokonano wyboru nowego prezesa zarządu spółki Bombardier Transportation Polska sp. z o.o. i wprowadzono wiele zmian w obszarze zarządzania jej zasobami ludzkimi. Wartości kulturowe, które obowiązywały w tej grupie kapitałowej, także obowiązywały w poprzednich latach, zostały utożsamione z pożądanymi, kluczowymi kompetencjami menedżerów i pracowników podmiotów tworzących grupę Bombardiera. Za najbardziej cenione wartości kulturowe uznane zostały: współdziałanie na rzecz realizacji celów i działań, praca zespołowa, podzielenie jednej wspólnej wizji rozwoju. Przekładają się one na zaangażowanie, wzajemną pomoc i wsparcie oraz przejawianie inicjatywy, co w założeniach decydentów odpowiedzialnych za strategię tej organizacji gospodarczej ma doprowadzić do jej silnej integracji wewnętrznej, także w wymiarze kulturowym i personalnym.

W Gigaset jako kluczowe wartości kulturowe zostały zidentyfikowane: otwartość, „twarda” i skuteczna komunikacja, gotowość na innowacje, elastyczność, zaangażowanie, lojalność, przejawianie inicjatywy oraz odpowiedzialność. Respondenci, z którymi prowadzony był wywiad zogniskowany, oceniali je zarazem jako wartości najbardziej cenione i pożądane z punktu widzenia kształtowania postaw i zachowań pracowników i menedżerów w tej organizacji, oczekiwanych przez jej strategiczne kierownictwo.

## Podsumowanie

Takie wartości organizacyjne, jak partnerstwo, rozwój zawodowy i osobowościowy, trwałość, otwartość, lojalność, zaangażowanie, które zostały zidentyfikowane w trzech grupach kapitałowych w trakcie własnych badań empirycznych, są głęboko osadzone na gruncie kultury występującej w tych organizacjach gospodarczych. Pokrywają się one ze zbiorem wartości kulturowych coraz powszechniej uznawanych za jedno z kluczowych czynników budowania przewagi strategicznej przez przedsiębiorstwa i zgrupowania przedsiębiorstw. Treść, charakter tych wartości oraz ich postrzeganie przez strategicznych decydentów eksplorowanych organizacji pokrywają się z większością poglądów, uznających wartości kulturowe jako ważne „narzędzie” kształtowania przez kierownictwo organizacji gospodarczych pożądanego przez nie postaw i zachowań pracowniczych.

Autor opracowania ma pełną świadomość, że problematyka wpływu wartości kulturowych na postawy i zachowania pracowników oraz menedżerów, pożądane przez kierownictwa przedsiębiorstw lub ich zgrupowań, nie została wyczerpana w treści rozważań w ramach niniejszego opracowania z uwagi na przyjęty cel oraz ograniczenia objętościowe artykułu. Problematyka ta stanowi niezwykle interesujący poznawczo, a zarazem złożony i trudny do empirycznej eksploracji przedmiot badań. Dalsze bardziej pogłębione badania empiryczne omawianego zagadnienia mogą być zorientowane na dokładne rozpoznanie i ocenę „mechanizmów” oraz narzędzi wpływu wartości kultury organizacyjnej występującej w organizacjach gospodarczych na pożądane postawy i zachowania pracownicze oraz diagnozę praktyk zarządzania wykorzystywanych do kształtowania takich postaw i zachowań. Do najważniejszych ograniczeń takich badań autor zalicza trudności weryfikacji, na ile eksplorowane wartości organizacyjne są rzeczywiste, a na ile deklaratywne, wielowymiarowy charakter omawianej kategorii oraz konieczność zastosowania do ich diagnozy multidyscyplinarnego i wieloparadygmatowego podejścia badawczego.

---

**prof. dr hab. Czesław Zajac**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych**  
**e-mail: [czeslaw.zajac@ue.wroc.pl](mailto:czeslaw.zajac@ue.wroc.pl)**

## Przypisy

- 1) Pod pojęciem grupa kapitałowa autor niniejszego opracowania rozumie zgrupowanie co najmniej dwóch przedsiębiorstw, połączonych więzami kapitałowymi, organizacyjnymi, finansowymi i personalnymi, realizujące określone cele ekonomiczne. Każde z przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową posiada osobowość prawną, natomiast utworzona przez nie grupa takiej osobowości nie posiada.
- 2) Należą do nich m.in.: E.H. Schein, G. Hofstede, Ch. Hamden-Turner, Deal, Kennedy, a na gruncie polskim: C. Sikorski, Ł. Sułkowski i inni.
- 3) Autor niniejszego opracowania podziela pogląd, że wartości stanowią element kultury organizacyjnej.
- 4) Badania te realizowane były w ramach projektu pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych* finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.
- 5) Przedmiotem badania były także systemy monitorowania nastrojów pracowniczych oraz procesy zmian kulturowych.

## Bibliografia

- [1] Aniszewska A., Gielnicka I. (1999), *Firma to ja, firma to my: poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonałości Kadr, Gdańsk.
- [2] Bugdol M. (2010), *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2, s. 11–25.

- [3] Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [4] Deal T.A., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading.
- [5] Goffee R., Jones G. (1996), *What Holds the Modern Company Together*, „Harvard Business Review”, November-December, Vol. 74, No. 6, pp. 133–148.
- [6] Hopej M., Kamiński R. (2005), *Wpływ kluczowych wartości przedsiębiorstwa na jego sukces*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 4, s. 260–267.
- [7] Łobodziński A. (2015), *Kluczowe wartości kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ocena i kształtowanie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- [8] Robbins S.P., Judge T.A. (2007), *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Side River, New Jersey.
- [9] Stachowicz-Stanusz A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [10] Stachowicz-Stanusz A. (2008), *Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa na podstawie najlepszych praktyk firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6, s. 71–83.
- [11] Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- [12] Walczak W. (2012), *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność dzielenia się wiedzą*, „E-Mentor”, Nr 1(43), s. 25–35.
- [13] Zając C. (2009), *Zarządzanie poprzez wartości jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Nr 2/3, s. 1221–1226.

### Cultural Qualities as a Basis for Shaping Desired Attitudes and Behaviours of Capital Groups Employees

#### Summary

This paper describes organizational values which are considered to be a framework for shaping appropriate attitudes and behaviour of employees. An overview of definitions by various authors concerning the notion of „organizational values” has been included in the theoretical part of the paper. Functions and roles played by organizational values and their importance for human capital management in organizations have also been described in it. Cultural values recognized in the three corporate groups have been analysed and evaluated in the course of empirical studies supervised by the Author of the article.

#### Keywords

cultural values, organizational values, organizational culture, attitudes and behaviour of employees

# PROBLEM KRÓTKOWZROCZNOŚCI STRATEGICZNEJ

Wojciech Czakon

## Wprowadzenie

J eżeli centralnym problemem zarządzania strategicznego jest różnorodność przedsiębiorstw, wyrażona ich cechami, strategiami oraz osiąganymi wynikami (Hoskinsson i in., 1999, s. 418), to wyjaśnienie tego problemu bez uwzględnienia zdolności poznawczych menedżera nie jest możliwe (Helfat, Peteraf, 2015, s. 833). Zasobowa teoria wskazuje na inherentną różnorodność zasobów, co prowadzi do występowania większego lub mniejszego potencjału strategicznego wyrażonego zdolnością do uzyskiwania renty ekonomicznej. Gdy pojmujemy przedsiębiorstwo jako wiązkę zasobów, to ich wartościowość, niedoskonała mobilność, rzadkość i niesubstytucyjność czyni z niektórych zasobów źródło przewagi konkurencyjnej, podczas gdy inne zasoby tej przewagi dać nie mogą. Atrybuty zasobów strategicz-

nych są jednak znane dopiero wówczas, gdy przewaga konkurencyjna się ujawni, znacznie trudniej je dostrzec ex ante (Czakon, 2010, s. 11). Oznacza to, że tam gdzie jeden menedżer widzi unikatowe źródło wartości, inny nie dostrzeże go wcale albo też nie doceni.

Gdy przesunąć uwagę z wnętrza przedsiębiorstwa na jego otoczenie (Hoskinsson i in., 1999, s. 420), to różnice w dostrzeganiu szans, zdolności ich zrozumienia, a dalej wykorzystania odróżniają przedsiębiorstwa od siebie bardziej aniżeli zasoby. Tak zwany „efekt prezesa” wyjaśnia 25% zmienności wyników przedsiębiorstw i wykazuje tendencję wzrostową w czasie (Quigley, Hambrick, 2015, s. 821–830). Innymi słowy, najwyższe kierownictwo ma nie tylko decydujący wpływ na zmienność wyników, ale to w jego uwarunkowaniach



poznawczych doszukiwać się należy wyjaśnienia różnorodności wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa. Menedżerowie tworzą przecież własne koncepcje świata oraz miejsca zajmowanego w nim przez przedsiębiorstwo, które to koncepcje kognitywiści nazywają reprezentacjami (Gavetti, 2005, s. 600). Odzwierciedlają one sens nadawany otoczeniu, dostępny zbiór opcji działania, a także preferencji nadawanych tym opcjom (Abrahamsen i in., 2016, s. 107). Niniejsze opracowanie lokuje się w poznawczym nurcie nauk o zarządzaniu, który charakteryzuje się koncentracją na ograniczonej zdolności menedżerów do skupiania uwagi, analizy danych oraz wynikającej stąd indywidualnej interpretacji otoczenia (Walsh, 1995, s. 281).

Zobiektywizowana różnorodność zasobów przedsiębiorstwa prowadzi do uznania różnorodności poznawczej menedżerów. Celem artykułu jest rozpoznanie kategorii krótkowzroczności strategicznej, odzwierciedlającej niedostatki postrzegania istotnych elementów otoczenia oraz ich wzajemnych relacji. W pierwszej części przedstawione zostanie pojęcie reprezentacji menedżerskich, uzyskujące rosnące zainteresowanie badaczy. W drugiej części przeanalizowano dotychczasowe zastosowanie pojęcia krótkowzroczności w naukach o zarządzaniu, poczynając od krótkowzroczności marketingowej (Levitt, 1960, s. 24–47), a na menedżerskiej skończywszy (Ridge i in., 2014, s. 602–623). W trzeciej części opracowano pojęcie krótkowzroczności strategicznej, które opiera się na wzorcowych reprezentacjach, co umożliwi badanie stopnia niedoskonałości reprezentacji menedżerskich.

## Reprezentacje menedżerskie

**K**luczowym założeniem badań w dziedzinie nauk ekonomicznych, a dalej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jej subsdyscyplinach jest niedoskonałość poznawcza menedżerów (Felin, Zenger, 2017, s. 258), zresztą radykalnie przeciwstawiana rzetelności poznawczej badaczy. Niedoskonałość czy ograniczenia poznawcze wyrażają się w selektywnym postrzeganiu rzeczywistości, ale właściwym konkretnemu menedżerowi, w konkretnej organizacji i jej uwarunkowaniach. W istocie więc badacze przyjmują dwa kluczowe założenia, tj. o istnieniu: 1) reprezentacji poznawczej, którą opracowuje na własne potrzeby menedżer; 2) o niedoskonałości tej reprezentacji. W pierwszej części artykułu skupiono się na reprezentacji poznawczej menedżera.

Strategiczne ruchy przedsiębiorstw wynikają z postrzegania menedżerskiego. Badanie grup strategicznych w przemyśle tekstylnym Szkocji wyraźnie wskazuje, że menedżerowie pozycjonują się wobec wybranych rywali bez względu na obiektywnie istniejące uwarunkowania (Porac i in., 1989, s. 397–416). Co więcej, samo postrzeganie innego przedsiębiorstwa jako rywala jest wynikiem kategoryzacji według takich kryteriów, jak: lokalizacja geograficzna, profil strategiczny, technologia, dostawcy, strategia cenowa, marketing itd. (Abra-

hamson, Fombrun, 1994, s. 728–755). Podjęcie działań konkurencyjnych wobec konkretnego rywala zależy od postrzegania jego zdolności i skłonności do konkutowania i zachodzi nawet wówczas, gdy obiektywne czynniki opisujące strukturę konkurencji w sektorze znajdują się pod kontrolą (Chen i in., 2007, s. 101–118). Analogicznie do konkurencji, podejmowanie współpracy zależy od indywidualnych skłonności do współpracy, a te z kolei od dostrzegania potencjału współdziałania międzyorganizacyjnego (Bouncken, Fredrich, 2016, s. 1753–1758).

Empiryczne dowody znaczenia postrzegania menedżerskiego w rozumieniu strategii wskazują na jej dualną naturę: fizyczną oraz mentalną (Gavetti, Rivkin, 2007, s. 420). Fizycznym odzwierciedleniem strategii jest alokacja zasobów, rutyny i kompetencje organizacyjne, a także podejmowane działania strategiczne. Poddają się one bezpośredniej obserwacji. Jednakże nie miałyby one miejsca bez interwencji menedżerów, a dokładniej ich decyzji. Strategia jest uwarunkowana poznawczo, choć związek pomiędzy mentalną reprezentacją a reifikacją strategii jest skomplikowany i dwukierunkowy. Potrzebę badania tego związku wyraża się w projekcie mikrofundamentów, czyli postulat poszukiwania wyjaśnień zjawisk organizacyjnych na niższych poziomach analizy (Barney, Felin, 2013, s. 138–155). Zmienne wynikowe, jak innowacyjność, efektywność czy przewaga konkurencyjna, nie wiążą się bezpośrednio z zasobami czy rutynami organizacyjnymi. Pomiedzy tymi zmiennymi pośredniczą faktyczne działania pojedynczych osób oraz zespołów. Zatem aby zrozumieć podstawowe mechanizmy prowadzące do badanych zmiennych wynikowych, należy prowadzić analizę wielopoziomową, uwzględniać zjawiska i pojęcia z niższych poziomów analizy, by uwzględnić złożoność badanych obiektów (Czakon, 2016, s. 87–94). W tym opracowaniu zastosowano rekomendację N. Fossa (2011, s. 1413), aby zjawiska poziomu organizacyjnego wyjaśniać bezpośrednio za pomocą zjawisk poziomu mikro, a mianowicie poznawczych uwarunkowań menedżera.

Pojęcie „poznawczy” oznacza w zarządzaniu strategicznym dwa elementy: procesy poznawcze oraz struktury poznawcze (Helfat, Peteraf, 2015, s. 832–850). Nurt poznawczy wskazuje, że struktury poznawcze nie determinują wprost strategii, ale raczej wpływają na dokonywane przez menedżerów wybory, które z kolei kształtują wzorzec działań (Kaplan, 2011, s. 665–695). Na przykład napięcie konkurencyjne z konkretnym rywalem wynika z analizy świadomości, motywacji oraz zdolności konkutowania (Chen i in., 2007, s. 101–118). Kluczowe znaczenie ma dostrzeżenie roli porządkującej, którą struktury odgrywają w procesach poznawczych (Walsh, 1995, s. 280–321). Stanowią one wybór elementów istotnych dla konkretnego menedżera. Wobec tego reprezentacje różnią się znacząco w zależności od doświadczenia czy szczebla hierarchicznego (Gavetti, 2005, s. 599–617). Reprezentacje można więc opisać „jakością”, czyli stopniem dokładności odzwierciedlenia

uwarunkowań problemu decyzyjnego. To reprezentacjom przypisuje się występowanie zjawiska hiperkonkurencji, które przejawia się krótkimi okresami przewagi konkurencyjnej wynikającymi z wysokiej częstotliwości działań i kontradycyjnych konkurencyjnych, a nie obiektywnie występującym okolicznościom (Bogner, Barr, 2000, s. 212–226). Podobnie uporczywe utrzymywanie się zjawisk niekorzystnych z punktu widzenia strategicznego, jak nadmierne zdolności produkcyjne czy wysokie premie cenowe w procesach akwizycji, tłumaczy się ograniczeniami poznawczymi strategów (Zajac, Bazerman, 1991, s. 37–56).

Wobec tego reprezentacje menedżerskie stają się kluczowym elementem wyjaśniającym zachowania strategiczne oraz ich wyniki. Wyróżnić można dwie interpretacje w najnowszej literaturze: ograniczającą oraz generatywną. Interpretacja ograniczająca skupia się na selektywności reprezentacji, która, koncentrując się na wybranych elementach otoczenia oraz powiązaniach pomiędzy nimi, pomija wszystkie inne elementy. U podstaw interpretacji ograniczającej dostrzec można niedostatki poznawcze menedżerów czy znane z ekonomii behawioralnej założenie ograniczonej racjonalności (Felin, Zenger, 2017, s. 258–271). Interpretacja generatywna zwraca uwagę na twórczy, wręcz teoriiotwórczy charakter reprezentacji. Skupia się więc na tym, co menedżerowie dostrzegają, a nie na tym, czego nie dostrzegają. Pozwala uchwycić to, jak menedżerowie tworzą wartość i nowatorskie strategie. W dalszej części artykułu przyjmuję interpretację ograniczającą.

## Krótkowzrocność menedżerska

Kategorię krótkowzrocności wprowadził do literatury T. Levitt (1960, s. 27–41), przypisując odpowiedzialność za rynkowe porażki pojedynczych firm, a nawet całych branż jak kolejnictwo czy kinematografia, najwyższemu kierownictwu. Wprawdzie artykuł opublikowano pod tytułem „krótkowzrocność marketingowa”, a za przykłady porażek posłużyły spektakularne trudności rynkowe, to jednak autor odnosi się do „nieprawidłowego zdefiniowania celów”, „czujności wobec szans”, „zastosowania technicznego know-how”, „wyobraźni menedżerskiej”, „odwagi”, „technologicznego myślenia”, wykraczając daleko poza ramy marketingu i obejmując pole strategii. T. Levitt sprowadza przyczyny porażek strategicznych do kilku błędów analizy sytuacji związanych z:

- 1) przesadnym przekonaniem o wzroście liczby potencjalnych zamożnych nabywców,
- 2) niedostrzeganiem substytutów,
- 3) przesadną wiarą w masową produkcję i znaczenie niskich kosztów jednostkowych,
- 4) nadmiernym skupieniem na doskonaleniu produktu i obniżaniu kosztów wytwarzania.

Będąc adwokatem myślenia marketingowego, tj. o spełnianiu potrzeb konsumentów a nie o produkcji czy technologii, T. Levitt przedstawia błędy analizy jako przesłanki orientacji na klienta. Podkreśla, że

żadna branża nie ma inherentnego potencjału wzrostu, bowiem to menedżerowie muszą dostrzec potrzeby klientów i wykorzystać zdolności przedsiębiorstwa do zaspokojenia tych potrzeb. To oni tworzą potencjał wzrostu. Typowa dla lat sześćdziesiątych orientacja produktowa, połączona z masowością produkcji, stanowiła przejaw krótkowzrocności, która prowadzi do porażki rynkowej (Levitt, 1960, s. 27–41). Krótkowzrocność przejawia się jednocześnie nadmiernym skupieniem na kilku elementach, które menedżerom wydają się ważne, oraz pominięciem innych elementów, które według T. Levitta są ważne. Innymi słowy, konstrukcja intelektualna pojęcia krótkowzrocności wymaga istnienia wzorca oraz możliwości identyfikacji odchylenia.

Wiele dekad później pojęcie krótkowzrocności zostało zastosowane na gruncie zarządzania strategicznego, rozumianego jako dążenie do zrozumienia inteligencji organizacji, tj. zrozumienia działań, które prowadzą do zamierzonych efektów spójnie z dążeniami czy koncepcjami menedżerskimi (Levinthal, March, 1991, s. 95–112). Punktem wyjścia jest krytyka dominującego nadal myślenia o strategii opartej na racjonalności, przenikliwej analizie, jasnym zdefiniowaniu celów oraz trafnym doborze właściwych działań, struktur i zasobów. Klasyczna już krytyka niedoskonałości poznawczej menedżerów znajduje swoje dopełnienie w procesach uczenia się. Wyróżniono dwa procesy, które ułatwiają uczenie się przez doświadczenie. Pierwszym jest upraszczanie, które ułatwia interpretację bardzo złożonej rzeczywistości poprzez blokowanie uczenia się w jednych miejscach organizacji, by lepiej kontrolować uczenie się w innych. Drugim jest specjalizacja, która ułatwia szybką adaptację w niektórych jednostkach organizacji, podczas gdy pozostałe są tego obowiązku pozbawione.

Choć od czasu tej wczesnej analizy procesów uczenia się badacze znacznie pogłębili rozumienie uczenia się w organizacjach, to zaletą propozycji D.A. Levinthala i J.G. Marcha pozostaje ujawnienie ograniczeń uczenia się tj. krótkowzrocności. Przejawia się ona jako skłonność do ignorowania:

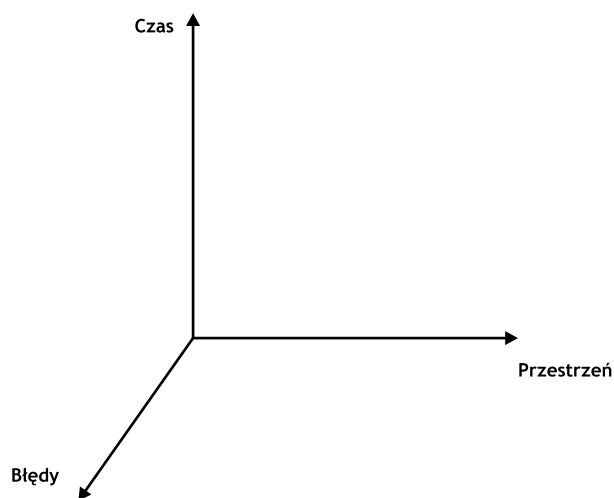
- 1) długoterminowych skutków, które wynikają z erozji uproszczonych reprezentacji, osłabienia zdolności uczenia się w wyniku specjalizacji, nietrwałości wyróżniających kompetencji, niezdolności wykorzystania wiedzy,
- 2) szerszej perspektywy, tj. niedostrzegania geograficznie odległego otoczenia, niezdolności wewnętrznego transferu wiedzy w organizacjach, samowzmacniających się pętli uczenia się tego, co organizacja już potrafi,
- 3) błędów, co prowadzi do nadmiernego przekonania o własnej kompetencji, kontroli nad procesami organizacyjnymi, w rezultacie promując osoby osiągające sukces.

Trzy wymiary krótkowzrocności (czasowy, przestrzenny, błędów) obniżają efektywność procesów uczenia się, dalej skutkując obniżeniem sprawności zarządzania strategicznego (rys. 1). Podobnie jak w przypadku



krótkowzrocności marketingowej, w tej koncepcji zawarte jest przekonanie o istnieniu doskonałego procesu uczenia się, rozumianego jako kompletny i nieobciążony, który nie występuje w praktyce menedżerskiej. W jego miejsce spotyka się w mniejszym lub większym stopniu wyraźną krótkowzrocność uczenia się.

Krótkowzrocność menedżerska definiowana jest wobec tego jako ograniczone postrzeganie wyborów czasowych, zdolności organizacyjnych, sił otoczenia oraz strategii zewnętrznych przedsiębiorstw (Ridge i in., 2014, s. 602–623). Ogólna definicja obejmuje różnego rodzaju problemy decyzyjne, także pozostające poza polem strategii. Wyraża się jednak selektywnością czasową, tj. preferencją krótkiego terminu, oraz przestrzenną, tj. bieżące rynki i produkty. Empiryczne badanie 100 przedsiębiorstw z 11 sektorów (Ridge i in., 2014, s. 602–623) wskazuje, że krótkowzrocność przestrzenna skutkuje strategicznym konformizmem, czyli przyjmowaniem centralnych tendencji branży, podczas gdy krótkowzrocność czasowa skutkuje utrwalaniem dotychczasowej strategii kosztem zmian nieciągłych. Obydwa efekty wykazują wrażliwość na złożoność otoczenia. Potwierdza to istnienie krótkowzrocności menedżerskiej, a także wskazuje na jej istotny wpływ na zachowania strategiczne. Skutkiem konformizmu oraz utrwalania istniejących strategii może być strategiczna porażka (Levitt, 1960, s. 27–41).



Rys. 1. Wymiary krótkowzrocności uczenia się  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Levinthal, March, 1993, s. 110)

## Krótkowzrocność strategiczna

**D**ostrzeżenie niedoskonałości poznawczych jest krokiem niezbędnym dla uwzględnienia roli człowieka w wyjaśnianiu procesów gospodarczych w ogóle, a decyzji strategicznych w szczególności. Założenia racjonalności w badaniach nad strategiami przedsiębiorstw są przedmiotem narastającej krytyki jako skrajne i mało realistyczne. Behawioralna teoria firmy, a dalej nurt ewolucyjny w zarządzaniu strategicznym wskazują na istotne ograniczenia racjonalności menedżerów

przejawiającej się m.in.: inkrementalizmem logicznym, wyłanianiem się strategii, fragmentarycznością uwagi menedżerskiej czy specyfiką podejmowania decyzji w szybko zmieniającym się otoczeniu (Gavetti, Rivkin, s. 422). Spełniają jednak ważną rolę, podobną do innych kategorii idealnych w naukach o zarządzaniu, takich jak równowaga, współpraca, przywództwo itp. Wskazując na teoretyczny punkt odniesienia, umożliwiają badanie stanu rzeczywistego ze względu na odchylenie od idealnego wzorca, wyjaśnianie wpływu tego odchylenia na interesujące badacza zmienne, a także przyczyn odchylenia.

Jednocześnie wydaje się jednak, że afirmacja niedoskonałości człowieka, nawet ograniczona do roli stratega w organizacji, wykracza poza granice nauk o zarządzaniu. Wprawdzie otwiera je na nauki o człowieku, ale czyni to w przeważającej mierze ze względu na naturę ludzką, a nie ze względu na zachowania, zjawiska czy procesy zachodzące w organizacjach. Wobec tego rodzi się potrzeba takiego zawężenia kategorii, aby możliwe było wykorzystanie dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, w myśl zasady zachowania ciągłości przyrostu wiedzy, ograniczając interdyscyplinarność konstrukcji intelektualnej. Spełnienie tych wymogów oznacza z jednej strony zachowanie konstytutywnej dla krótkowzrocności cechy odchylenia od wzorca idealnego, a z drugiej strony celowy wybór wzorca, do którego odnoszone będzie faktyczne postrzeganie menedżerskie.

Badacze strategii opracowali bazowe, wzorcowe kategoryzacje otoczenia strategicznego, które mogą służyć za bazę porównawczą. Dzięki temu możliwe jest odnoszenie faktycznych kategoryzacji menedżerów do bazowych kategoryzacji opracowanych przez badaczy. Stawia to na równi procesy teoretyzowania dokonywane przez praktyków oraz przez badaczy (Felin, Zenger, 2017, s. 258–271), co stanowi wyróżnik nauk o zarządzaniu. Samo pojęcie kategoryzacji używane jest zamiennie z takimi określeniami jak „ramy poznawcze” czy „schematy poznawcze” i odzwierciedla konstrukty interpretatywne opracowane przez menedżerów (Kaplan, 2011, s. 665–695). Istnieją różne takie kategoryzacje, zależne od procesów uczenia się organizacyjnego, doświadczenia, a nawet cech branż. Zgodnie z procedurą badania reprezentacji menedżerskich (Gavetti, Rivkin, 2007, s. 423), uzasadnione jest wykorzystanie kategoryzacji bazowych, opracowanych przez badaczy w oparciu o różne założenia: model pięciu sił oraz sieć wartości.

Krótkowzrocność strategiczna odzwierciedla niedostatki postrzegania istotnych elementów otoczenia oraz ich wzajemnych relacji, wobec tego niezbędne jest wyłonienie bazowych kategoryzacji definiujących istotne elementy otoczenia strategicznego przedsiębiorstwa oraz relacje, które je łączą (tab. 1). Literatura zarządzania strategicznego oferuje dwie kategoryzacje otoczenia: konkurencyjną i sieciową. Pierwsza jest fundamentem szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym, a opiera się na formalnym modelu analizy

Tabela 1. Bazowe kategoryzacje otoczenia strategicznego

	Model pięciu sił	Model sieci wartości
Aktorzy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostawcy</li> <li>2. Odbiorcy</li> <li>3. Oferenci substytutów</li> <li>4. Potencjalni nowo wchodzący</li> <li>5. Bezpośredni konkurenci</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostawcy</li> <li>2. Klienci</li> <li>3. Firma</li> <li>4. Bezpośredni konkurenci</li> <li>5. Oferenci produktów komplementarnych</li> </ol>
Relacje	Konkurencja: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siła przetargowa</li> <li>2. Groźba</li> <li>3. Rywalizacja</li> </ol>	Konkurencja Współpraca Koopetycja
Wynik gry rynkowej	Suma zerowa (wygrana jednego gracza oznacza przegraną pozostałych)	Suma dodatnia (wygrana jednego gracza oznacza wygraną pozostałych, lub brak ich przegranej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Porter, 1980; Brandenburger, Nalebuff, 1997)

strukturalnej sektora. Druga jest fundamentem szkoły sieciowej, a opiera się na formalnej reprezentacji sieci wokół przedsiębiorstwa.

Powszechnie znany model pięciu sił oparty jest na zastosowaniu ekonomicznej logiki bezpośrednio do działalności przedsiębiorstwa, która wskazuje zamkniętą liczbę istotnych aktorów, precyzuje relacje pomiędzy nimi, a także dostarcza listę wyborów strategicznych. Percepcja menedżerów w odniesieniu do modelu pięciu sił jest zróżnicowana, a także niekompletna (Gavetti, Rivkin, 2007, s. 433), co prowadzi do powstania krótkowzrocności konkurencyjnej. Z kolei model sieci wartości koncentruje się na innym zestawie aktorów, a wskazane w nim relacje skupiają się w drodze współpracy na tworzeniu wartości, nawet wspólnie z bezpośrednimi rywalami. Percepcja otoczenia sieciowego przez menedżerów również jest selektywna i niekompletna wobec wzorca, co prowadzi do powstawania zindywidualizowanych obrazów sieci otaczających przedsiębiorstwo (Czakon, 2017, s. 71–81).

Przyjęcie dwóch przeciwstawnych kategoryzacji bazowych otoczenia stwarza komfort badania krótkowzrocności w kilku co najmniej ujęciach. Po pierwsze, pozwala odróżnić tych menedżerów, którzy przyjmują rywalizacyjne postrzeganie otoczenia, od tych, którzy skupiają się na tworzeniu wartości. Wypełnia więc pierwotny postulat przełamania krótkowzrocności marketingowej zgłaszany ponad pół wieku temu przez T. Levitta (1960). Po drugie, oferuje standardową kategoryzację istotnych podmiotów w otoczeniu. Poza samym stwierdzeniem dostrzeganych podmiotów, wypełnia postulat nurtu poznawczego polegający na identyfikacji tych podmiotów, które dany menedżer dostrzega w każdej z kategorii (tabela 1 wiersz „aktorzy”). Po trzecie, umożliwia ustalenie preferencji menedżera co do relacji nawiązywanych z podmiotami w otoczeniu: konkurencji, współpracy lub koopetycji. Nie tylko więc wyraźnie wskazuje na bazową kategoryzację otoczenia, ale ujawnia strategiczne skłonności menedżera.

## Podsumowanie

Zrozumienie złożoności działań strategicznych wymaga uwzględnienia krótkowzrocności menedżerów odpowiedzialnych za obserwację otoczenia (Ridge i in., 2014, s. 602–623). Takie stanowisko wypełnia lukę pozostawioną w zarządzaniu strategicznym przez skupienie się na obserwowalnych przejawach strategii z jednoczesnym pominięciem obserwacji mechanizmów, z których strategia się wyłania. Mikrofundamentalne podejście do badań nad strategią wyraża założenie o uwarunkowaniu zjawisk poziomu organizacyjnego (makro) procesami i zjawiskami z poziomu jednostki (mikro). W człowieku poszukuje więc odpowiedzi na pytanie o wybór strategii, jej wdrożenie i wyniki.

Niedoskonałość zasobowa to szeroka, abstrakcyjna kategoria, która obejmuje również niedoskonałość człowieka. Braki i ograniczenia poznawcze stratega powodują selektywne widzenie otoczenia, a to widzenie kieruje późniejszym działaniem. Stąd badanie reprezentacji otoczenia ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia wyborów strategicznych. Aby uchwycić niedoskonałość, przyjmuje się doskonałą, kompletną, czyli bazową kategoryzację. Wobec niej porównuje się faktyczne kategoryzacje menedżerów, ujawniając niedostatki i niedopasowanie. Selektywność prowadzi do krótkowzrocności.

Krótkowzrocność historycznie służyła uchwyceniu skupienia na „tu i teraz”, czyli wymiarów czasowego i przestrzennego uwarunkowań poznawczych. Późniejsze próby zdefiniowania wyłoniły kolejno krótkowzrocność marketingową, uczenia się i menedżerską. Niniejszy artykuł proponuje pojęcie krótkowzrocności strategicznej, odzwierciedlające niedostatki postrzegania istotnych elementów otoczenia oraz ich wzajemnych relacji. To ona kształtuje wybory opcji strategicznych i późniejsze działania.

Przyjęcie konceptualizacji otwiera pole do operacjonalizacji, a dalej do badania wpływu krótkowzrocności na wyniki przedsiębiorstwa. Towarzyszy jej milczące założenie o potrzebie dążenia do doskonałości poznawczej.



Wymaga ono testowania empirycznego, może się bowiem okazać, że kategoryzacja bardziej krótkowzroczna lepiej wpływa na wyniki niż mniej krótkowzroczna. Strategiczna krótkowzroczność stawia człowieka w centrum badań zarządzania strategicznego i jest warunkiem lepszego zrozumienia strategii.

---

**prof. dr. hab. Wojciech Czakon**  
**Uniwersytet Jagielloński**  
**Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej**  
 e-mail: [wojciech.czakon@uj.edu.pl](mailto:wojciech.czakon@uj.edu.pl)

### Bibliografia

- [1] Abrahamson E., Fombrun C.J. (1994), *Macrocultures: Determinants and Consequences*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, No. 4, pp. 728–755.
- [2] Abrahamsen M.H., Henneberg S.C., Huemer L., Naudé P. (2016), *Network Picturing: An Action Research Study of Strategizing in Business Networks*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 59, pp. 107–119.
- [3] Barney J., Felin T. (2013), *What are Microfoundations?* „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 27, No. 2, pp. 138–155.
- [4] Bogner W.C., Barr P.S. (2000), *Making Sense in Hyper-competitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition*, „Organization Science”, Vol. 11, No. 2, pp. 212–226.
- [5] Bouncken R.B., Fredrich V. (2016), *Learning in Coopetition: Alliance Orientation, Network Size, and Firm Types*, „Journal of Business Research”, Vol. 69, No. 5, pp. 1753–1758.
- [6] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1997), *Co-Opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*, Currency Doubleday, New York.
- [7] Chen M.J., Kuo-Hsien S.U., Tsai W. (2007), *Competitive Tension: The Awareness-motivation-capability Perspective*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1, pp. 101–118.
- [8] Czakon W. (2010), *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 8–12.
- [9] Czakon W. (2016), *Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 444, s. 87–94.
- [10] Czakon W. (2017), *Obrazy sieci w zarządzaniu strategicznym*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, T. 19, *Strategie przedsiębiorstw w sieci*, J. Szostak (red.), s. 71–81.
- [11] Felin T., Zenger T.R. (2017), *The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists*, „Strategy Science”, Vol. 2, No. 4, pp. 258–271.
- [12] Foss N.J. (2011), *Invited Editorial: Why Micro-foundations for Resource-based Theory are Needed and What They May Look Like*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 5, pp. 1413–1428.
- [13] Gavetti G. (2005), *Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development*, „Organization Science”, Vol. 16, No. 6, pp. 599–617.
- [14] Gavetti G., Rivkin J. W. (2007), *On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time*, „Organization Science”, Vol. 18, No. 3, pp. 420–439.
- [15] Helfat C.E., Peteraf M.A. (2015), *Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 6, pp. 831–850.
- [16] Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. (1999), *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management”, Vol. 25, No. 3, pp. 417–456.
- [17] Kaplan S. (2011), *Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future*, „Journal of Management Studies”, Vol. 48, No. 3, pp. 665–695.
- [18] Levinthal D.A., March J. G. (1993), *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Iss. S2, pp. 95–112.
- [19] Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, Vol. 38, No. 4, pp. 24–47.
- [20] Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), *Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish Knitwear Manufacturers*, „Journal of Management Studies”, Vol. 26, No. 4, pp. 397–416.
- [21] Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, Free Press, New York.
- [22] Quigley T.J., Hambrick D.C. (2015), *Has the „CEO Effect” Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America's Attention to Corporate Leaders*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 6, pp. 821–830.
- [23] Ridge J.W., Kern D., White M.A. (2014), *The Influence of Managerial Myopia on Firm Strategy*, „Management Decision”, Vol. 52, No. 3, pp. 602–623.
- [24] Walsh J.P. (1995), *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane*, „Organization Science”, Vol. 6, No. 3, pp. 280–321.
- [25] Zajac E.J., Bazerman M.H. (1991), *Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (mis) Perceptions for Strategic Decisions*, „Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 1, pp. 37–56.

## The Strategic Myopia Problem

### Summary

This paper explains the strategic myopia concept, grounded in managers' cognitive deficiency assumption. The concept is rooted in marketing myopia. The learning myopia concept captured three dimensions restraining the efficiency of learning in organizations. Selective perception, narrow options and resulting actions describe the broadest concept of managerial myopia. This paper proposes a view of strategic myopia as an imperfect environment perception: competitive and network, referring to two established generic categorizations of the firm's strategic environment.

### Keywords

cognition, myopia, strategy, representations



# KREATYWNA WSPÓŁPRACA JAKO ATRYBUT RELACYJNEJ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

## Wprowadzenie

Podejście relacyjne (*Relational View*) wskazuje, że współpraca firm w diadach i sieciach międzyorganizacyjnych przynosi im określone korzyści i ponadprzeciętne wyniki (Dyer, Singh, 1998, s. 660–679), stanowiąc warunek *sine qua non* systemowej teorii przewagi konkurencyjnej (Czakon, 2005, s. 5–8). Rozwój tegoż podejścia w zarządzaniu strategicznym skierował uwagę badaczy na strategię relacyjną organizacji i jej atrybuty. W ogólnym ujęciu przez strategię relacyjną należy rozumieć ciągły i dynamiczny proces wyborów dotyczących nawiązywania, rozwijania, jak i wycofywania się z relacji międzyorganizacyjnych, dokonywanych w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia i przechwytywania wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 21). Chęć uzyskania renty relacyjnej, tj. „ponadprzeciętnych wyników osiągniętych wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć osobno (w izolacji), i które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez idiosynkratyczny wkład poszczególnych partnerów” (Dyer, Singh, 1998, s. 662), jest zresztą fundamentem podejścia relacyjnego.

Strategiom przedsiębiorstw przypisuje się różne cechy. Najczęściej wskazuje się, że powinny ją charakteryzować: długi horyzont czasowy, kompleksowość, wszechobecność, ciągłość, dynamiczność, koherentność, elastyczność, synergia, wyrazistość czy odwaga (Kaleta, 2013, s. 63). Cechy te mają charakter ponadczasowy i odnoszą się do różnych typów strategii, budowanych na różnych poziomach organizacji. Strategia relacyjna oparta na współdziałaniu przedsiębiorstw zyskuje jednak dodatkowe cechy wynikające ze specyfiki nawiązywanych i rozwijanych relacji międzyorganizacyjnych, ich form i układów.

Jednym z takich atrybutów jest kreatywna współpraca odzwierciedlająca oryginalność strategii relacyjnej i przejawiająca się w nowych formach i doborze unikalnych partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego, a także trudności w ich imitacji przez innych, co przynosi określone korzyści, przyczyniając się tym samym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez zaangażowane w nią podmioty. W związku z tym celem artykułu jest określenie kreatywnej współpracy na tle innych atrybutów strategii relacyjnej wynikających z utrzymywanych i rozwijanych relacji międzyorganizacyjnych.

W pierwszej części opracowania omówiono główne atrybuty relacyjnej strategii przedsiębiorstwa, zaś w drugiej kreatywną współpracę będącą wynikiem jej oryginalności. Następnie przedstawiono metodykę i wyniki przeprowadzonych badań terenowych na próbie 53 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W podsumowaniu wskazano główne wnioski, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

## Atrybuty strategii relacyjnej

Relacje międzyorganizacyjne jako podstawa działań strategicznych stanowiły przedmiot wielu badań. Badacze analizowali je m.in. w kontekście tworzenia i zawłaszczania wartości (Dyduch, Bratnicki, 2015, s. 77–93), budowania przewagi konkurencyjnej (Kobayashi, 2014, s. 77–90), uzyskiwania renty ekonomicznej (Światowicz-Szczepańska, 2012, s. 203–227), innowacyjności (Najafian, Colabi, 2014, s. 52–70), dostępności do zasobów, elastyczności, uczenia się czy koordynacji działalności partnerów (Czakon, 2012).

Odrębny nurt badań odnosi się do typów relacji międzyorganizacyjnych i ich cech. Rodzaje relacji międzyorganizacyjnych analizowano m.in. ze względu na: kierunek, złożoność, podmiot, cel i czas trwania relacji, a także z uwagi na rozkład władzy w relacji, międzyorganizacyjne zachowania przedsiębiorstw, naturę relacji, zależność podmiotów, mechanizmy koordynacji czy ewolucję relacji (Niemczyk i in., 2012). Szerokie spektrum różnych kategorii relacji dostarczyły badania sieci międzyorganizacyjnych, które analizowano, oprócz już wymienionych kryteriów, także ze względu na symetryczność, strategię podmiotu czołowego (Czakon, 2012), rolę relacji między organizacją i jej otoczeniem, stopień formalności, zasięg geograficzny (Batista Franco i in., 2011, s. 133–155) i wiele innych czynników. W związku z tak ogromną różnorodnością relacji zachodzących między organizacjami powstaje pytanie, które ich cechy są na tyle kluczowe, że mogą stanowić atrybuty strategii relacyjnej.

Literatura nie dostarcza tu jednoznacznej odpowiedzi. Z pewnością strategia relacyjna powinna uwzględniać budowanie i zarządzanie portfelem heterogenicznych relacji, co stanowi dopełnienie koncepcji strategicznych



„portfela biznesu” i „portfela zdolności” (Cyfert, Krzakiewicz, 2012, s. 223–234). Wybór rodzaju relacji powinien zależeć od celów, potrzeb, oczekiwań i doświadczeń przedsiębiorstw, a także powinien być dostosowany do produktów będących przedmiotem transakcji, rynku i kondycji uczestników wymiany (Bensaou, 1999, s. 35–44). Należy przy tym zaznaczyć, że struktura portfela jest dynamiczna i zmienia się w czasie w zależności od warunków sytuacyjnych (Piwoni-Krzeszowska, 2014, s. 159–160). Niezbędne jest tu myślenie nie tylko o pojedynczych więziach, ale również ich wzajemnej współzależności, a więc postrzeganie całości relacji tworzących wartość. W związku z tym jako pierwszą kluczową cechę strategii relacyjnej można wskazać różnorodność, wyrażającą się w złożoności i wielości nawiązywanych relacji międzyorganizacyjnych (Rengger, 2015, s. 32–39).

Kolejnym ważnym elementem warunkującym formę i rozwój relacji międzyorganizacyjnych jest czas ich trwania, który z kolei wpływa na ich ciągłość czy też trwałość. Mogą one być krótko- bądź długookresowe. Relacje krótkookresowe mogą być jednorazowe, transakcyjne, okazyjne lub perspektywiczne (Piwoni-Krzeszowska, 2014, s. 153–155). Jednorazowa transakcja też jest relacją, przy czym jest najprostszym stosunkiem wymiany niepowtarzanym w czasie. Relacje transakcyjne mają już charakter powtarzalny i w miarę jak się powtarzają mogą nabrać charakteru perspektywicznego, tj. przedstawiać potencjał rozwoju w kierunku relacji długookresowych. Z kolei relacje okazyjne są wynikiem wykorzystania przelotnych okazji, a podstawą ich nawiązania jest zobowiązanie podmiotów wymiany do dokonania okazyjnej transakcji. Relacji krótkookresowych nie cechuje zatem ciągłość czy trwałość, a cechy te są charakterystyczne dla relacji długookresowych, które opierają się nie na transakcji, ale na wymianie relacyjnej, której podstawą jest zaufanie, zaangażowanie i wzajemność (Czakon, 2007). Jednak i te relacje mogą mieć różny charakter, w tym: partnerski, podtrzymywany, ratowany lub zrywany (Piwoni-Krzeszowska, 2014, s. 155–158). Relacje partnerskie są najtrwalsze, bowiem opierają się na chęci rozwijania relacji pomiędzy podmiotami. Relacje ratowane koncertują się na chęci utrzymania więzi z podmiotami z uwagi na długookresową współpracę bądź wartość generowaną z danej relacji. Relacje podtrzymywane wyrażają chęć utrzymania relacji z uwagi na ich perspektywiczny charakter i możliwość uzyskania korzyści w przyszłości, zaś relacje zrywane odnoszą się do wycofania z długookresowej współzależności z uwagi na brak satysfakcjonujących korzyści. Należy zatem stwierdzić, że czas trwania stosunków warunkuje rozwój relacji, przy czym strategia relacyjna z założenia uwzględnia relacje długookresowe i trwałe, które pozwolą organizacji uzyskać rentę relacyjną, jak też eliminację tych stosunków, które przestają być źródłem tej renty. W związku z tym trwałość jako atrybut relacji międzyorganizacyjnych, wyrażający się w celowym rozwoju, utrzymywaniu bądź rozpadzie więzi międzyorganizacyjnych (Czakon, 2007) jest jednocześnie ważnym atrybutem relacyjnej strategii przedsiębiorstwa.

Innym ważnym czynnikiem, podobnie jak w przypadku trwałości, związanym z zaufaniem i zaangażowaniem poszczególnych podmiotów w relację, jest stopień jej sformalizowania. W tym przypadku relacje międzyorganizacyjne można podzielić na relacje formalne i nieformalne (Klimas, 2013, s. 149–160). Relacje formalne utożsamia się z relacjami kontraktowymi, jakie utrzymuje dany podmiot. Mają więc one formę kontraktu rozumianego jako pisemne, prawnie wiążące porozumienie pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami (Kozmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 54), który jest próbą projektowania przyszłości i sposobem reagowania na niepewność. Z kolei relacje nieformalne (określane także jako relacje niesformalizowane) odnoszą się do relacji społecznych utrzymywanych przez kadrę kierowniczą i pracowników organizacji. Wskazuje się tu, że zaangażowanie buduje się na podstawie zaufania, które z kolei postrzegane jest jako substytut umów, i które zachęca do współpracy, redukuje niepewność i generuje pozytywne oczekiwania (Mellewigt i in., 2007, s. 833–847). Z drugiej strony zaufaniu towarzyszy nieufność, zwłaszcza w relacjach kooperacyjnych (Lewicka, Zakrzewska-Bielawska, 2016, s. 116). Badania wskazują, że to właśnie relacje społeczne są kluczowe dla efektywnej współpracy (Łazega i in., 2008, s. 159–176), jak również przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wobec tego stopień sformalizowania relacji odróżniający relacje kontraktowe od relacji społecznych jawi się jako kolejny atrybut strategii relacyjnej.

Wreszcie odrębnym atrybutem relacyjnej strategii przedsiębiorstwa jest jej oryginalność, przez którą należy rozumieć tworzenie nowych form współdziałania, jak również unikalny dobór partnerów i ich układów, które są trudne do imitacji, przez co mogą stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, że oryginalność strategii relacyjnej jest wynikiem z jednej strony poprzednio wskazanych jej atrybutów, tj. różnorodności, trwałości czy stopnia sformalizowania relacji międzyorganizacyjnych, zaś z drugiej – kreatywnej współpracy pomiędzy podmiotami.

## Kreatywna współpraca a oryginalność strategii relacyjnej

**K**reatywność jest pojęciem niejednoznacznym (Brzeziński, 2009, s. 13–14), jednak w ogólnym ujęciu oznacza postawę twórczą (od łac. *creatus*), zdolność tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania, co wiąże się z pomysłowością. W naukach o zarządzaniu kreatywność rozpatrywano z różnych perspektyw i w różnych kontekstach, m.in. w odniesieniu do: pracowników organizacji, określonych obszarów funkcjonalnych, zakresu działalności, procesu zarządzania czy koncepcji organizacji kreatywnej (Brzeziński, 2009). Większość badań koncentruje się na poziomie organizacji jako całości, indywidualnym bądź grupowym. Jednak

z uwagi na powszechne współdziałanie organizacji kreatywność stała się także przedmiotem analiz na poziomie międzyorganizacyjnym, gdzie rozważano ją z perspektywy kreatywnej współpracy, aczkolwiek i tu brak jednoznaczności.

Część badaczy postrzega kreatywną współpracę jako kooperację organizacji zmierzającą do zwiększenia innowacyjności współdziałających przedsiębiorstw. W tym przypadku relacje międzyorganizacyjne mają proinnowacyjny charakter, a celem ich tworzenia i rozwoju jest dążenie do kreowania innowacji różnego typu (Sudolska, 2011). W ten nurt badań wpisuje się także współpraca przedsiębiorstw w ramach *open innovation* (Sopińska, Mierzejewska, 2017). Inni badacze kreatywną współpracę analizują w odniesieniu do kooperacji w sektorach kreatywnych, tj. tych dziedzin gospodarki, które oparte są na pomysłowości i oryginalności działań przy wykorzystaniu zasobów intelektualnych (Szymańska, 2017, s. 33–38). Przemysły kreatywne są pomostem, który łączy kulturę i ekonomię. Z jednej strony są czynnikiem kulturotwórczym, z drugiej natomiast stanowią sposób, poprzez który ta kultura wpływa na ekonomię i społeczeństwo. Współpracę można tu rozpatrywać z dwóch stron – jako współpracę wewnątrzsektorową, między samymi podmiotami kreatywnymi, lub jako zdolność jednostek kreatywnych z szeroko rozumianej kultury i sztuki do wchodzenia w relacje z otoczeniem zewnętrznym i realizowania wspólnych przedsięwzięć z przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi czy społecznościami lokalnymi (Wierzyński, 2018). Często współpraca ta przybiera formę klastrów kreatywnych skupiających grupę utalentowanych osób (artystów) oraz organizacji różnego typu, które wspomagają rozwój ich twórczej działalności (Szultka, 2012, s. 34–36).

Kreatywną współpracę można także postrzegać z perspektywy tworzenia jej oryginalnych i niepowtarzalnych form, które zapewnią określone korzyści współdziałającym podmiotom. Jest to szczególnie

istotne dla nurtu relacyjnego, stanowiąc tym samym atrybut strategii relacyjnej. Przedsiębiorstwa mogą współdziałać w różnych formach, bardziej lub mniej złożonych i sformalizowanych. Wpływ na to ma paradygmat relacyjny (sieciowy), który wskazuje na możliwe wspólne korzyści ze współpracy wielostronnej, skupiając się na relacjach pomiędzy organizacjami (Kozmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 61). Układy tych relacji mogą przybrać różną postać, od najbardziej hermetycznych w postaci sitwy czy klanu po układy bardziej otwarte w postaci sieci.

Sitwa, określana potocznie i zamiennie jako klika, kasta, koteria, facja, krąg, kółko wzajemnej adoracji, zmotwa charakteryzuje układ grupy osób powiązanych wspólnymi interesami i wspierających się wzajemnie, wykorzystujących często swoje pozycje społeczne dla osiągnięcia własnych korzyści, wbrew interesowi szerszej grupy. Klan, określany także jako rodzina, ród, oznacza wyizolowaną i spokrewnioną grupę ludzi, wzajemnie się popierających. Przynależność do rodziny i jej dobro stanowi tu wartość najwyższą, którą należy pielęgnować, chronić i której podporządkowuje się wspólnie prowadzone interesy. Natomiast sieć jest różnie definiowana w zależności od dyscypliny naukowej, jak również kryteriów przyjętych do jej opisu. Może być rozumiana jako nowoczesna forma organizacji, układ relacji, architektura, zbiór, organizm, metoda zarządzania i inne (Niemczyk i in., 2012, s. 10–12). Ta różnorodność rozumienia sieci wynika z jej ewolucji. Początkowo siecią określano zbiór samodzielnych jednostek, tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych działań, natomiast współcześnie przez sieć rozumie się praktycznie wszystkie układy relacji i to zarówno z wewnętrznymi jednostkami organizacji, jak i jej partnerami zewnętrznymi (Czakon, 2012). Definiowanie sieci wyłącznie przez pryzmat aktorów czy też powiązań między nimi powoduje, że każdy wielowymiarowy układ relacji jest siecią, a biorąc pod uwagę wyłącznie relacje międzyorganizacyjne, to ich

Tabela 1. Sitwy, klany, sieci – cechy charakterystyczne układów relacji międzyorganizacyjnych<sup>1</sup>

Cechy	Układ relacji międzyorganizacyjnych		
	Sitwa	Klan	Sieć
różnorodność relacji	niska	niska	wysoka
trwałość /dynamika	względna trwałość	względna trwałość ograniczona do zmian w liczbie członków rodziny	zmienność
stopień formalizacji relacji	niski (relacje nieformalne koleżeńskie, społeczne)	niski (relacje pokrewieństwa)	względnie wysoki (nacisk na relacje formalne, relacje nieformalne jako uzupełniające)
bariery wejścia	wysokie	niedostępne dla osób spoza rodziny	niskie
zachowania oportunistyczne	rzadko	brak	często

Źródło: opracowanie własne



układy w postaci sitwy lub klanu również mieszczą się w kategorii sieci, stanowiąc specyficzne podgrupy (podsieci) sieci międzyorganizacyjnych. Jednak te trzy formy układów relacji międzyorganizacyjnych mają swoje charakterystyczne cechy, które pozwalają je odróżnić, co syntetycznie zaprezentowano w tabeli 1.

Sieć jest najbardziej różnorodną formą układu relacji międzyorganizacyjnych, ma ona w większym stopniu formalny charakter (Niemczyk i in., 2012, s. 101–203)<sup>2</sup>, odznacza się dość łatwym dostępem dla nowych członków, w którym ryzyko pojawienia się zachowań oportunistycznych<sup>3</sup> jest stosunkowo wysokie. Pozwala to odróżnić układ relacji w formie sieci od ich układu w formie sitwy bądź klanu, które charakteryzuje względna trwałość relacji, niska różnorodność, ograniczony dostęp dla nowych członków, niewielkie ryzyko

(bądź brak) pojawienia się zachowań oportunistycznych i które tworzone są w oparciu o relacje nieformalne, z tą różnicą, że w klanie podstawowym mechanizmem ich tworzenia jest pokrewieństwo.

Kreatywna współpraca przejawiająca się w jednej z przedstawionych form współdziałania, co wiąże się także z unikalnym doбором partnerów i co skutkuje trudnością jej imitacji przez inne podmioty, stanowi również źródło przewagi konkurencyjnej, stając się tworcą strategii relacyjnej przedsiębiorstw. Dlatego też oryginalność w tworzeniu układów relacji międzyorganizacyjnych można postrzegać jako kolejny, ważny jej atrybut. Zaś z uwagi na fakt, że opisywany jest on przez inne jej atrybuty, wydaje się, że ma on kluczowe znaczenie.

W celu oceny oryginalności strategii relacyjnej, będącej wynikiem kreatywnej współpracy, na tle innych

Tabela 2. Atrybuty strategii relacyjnej z perspektywy różnych grup partnerów w opinii badanych

Grupy partnerów relacji	Atrybuty strategii relacyjnej															
	Różnorodność				Trwałość				Stopień sformalizowania				Oryginalność			
	$\bar{x}$	M	Sd	Qr	$\bar{x}$	M	Sd	Qr	$\bar{x}$	M	Sd	Qr	$\bar{x}$	M	Sd	Qr
dostawcy	4,12	5	1,72	3	5,84	6	0,76	0	2,39	2	1,27	1	2,84	2	1,41	2
klienci	4,26	5	1,47	3	5,51	6	0,77	1	3,11	2	1,74	2	3,73	3	1,47	2
konkurenci	3,28	3	1,28	1,5	4,41	5	1,42	1	4,28	5	1,32	2	3,28	3	1,14	1
jednostki naukowo-badawcze	3,06	3	0,77	0	4,88	5	0,98	0	2,68	3	1,25	1	3,17	3	1,02	0
konsorcja branżowe	2,97	3	0,87	0	4,91	5	0,64	0	2,77	3	1,15	1	3,50	3	0,90	1
organizacje społeczne	3,22	3	0,89	1	4,51	5	0,94	1	3,33	3	1,11	1	3,65	3	1,09	1
organizacje konsumenckie	3,04	3	0,89	1	4,32	5	1,19	1	3,15	3	0,92	1	3,63	3	1,11	1
organizacje finansowe	2,28	2	0,98	1	5,77	6	0,72	1	1,91	2	0,89	1	2,50	2	1,11	1
organizacje rządowe i samorządowe	2,90	3	0,94	1	4,70	5	1,02	1	2,79	3	1,05	2	3,67	4	1,11	1

$\bar{x}$  – średnia, M – mediana, Sd – odchylenie standardowe, Qr – kwartylowy rozstęp

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Korelacje rang Spearmana pomiędzy atrybutami relacji międzyorganizacyjnych badanych firm<sup>5</sup>

Atrybuty relacji	Różnorodność	Trwałość	Stopień sformalizowania	Oryginalność
różnorodność	1			
trwałość	0,60*	1		
stopień sformalizowania	0,80*	0,67*	1	
oryginalność	0,83*	0,63*	0,83*	1

\* statystycznie istotne dla  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

jej atrybutów, tj. różnorodności, trwałości czy stopnia sformalizowania, przeprowadzono badania terenowe.

## Metoda badawcza

**B**adania terenowe prowadzone były w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) od listopada 2016 do końca stycznia 2017 r. Ich celem było rozpoznanie istoty strategii relacyjnej przedsiębiorstw, jej treści i atrybutów oraz efektów realizacji. W opracowaniu przedstawiono tylko częściowe wyniki badań, odnoszące się do cech strategii relacyjnej z perspektywy poszczególnych grup partnerów relacji.

Zastosowaną metodą badawczą była metoda wywiadu, w ramach której wykorzystano technikę wywiadu częściowo standaryzowanego, z kolei narzędziem badawczym były dyspozycje do wywiadu w postaci pytań otwartych i zamkniętych. Respondentami w badaniu byli właściciele (7,5%) lub osoby z naczelnej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa (92,5%). Badaniami objęto grupę 53 przedsiębiorstw średniej wielkości (tj. o zatrudnieniu od 50 do 249 osób), przy czym założono dobór 21 organizacji o zatrudnieniu od 50 do 70 osób oraz 32 o zatrudnieniu od 71 do 249 osób, z czego przynajmniej 16 o zatrudnieniu powyżej 200 osób. Wybór do badań przedsiębiorstw średniej wielkości był celowy, bowiem tę grupę podmiotów cechuje największe zróżnicowanie, co oznacza, że występują tu zarówno przedsiębiorstwa o cechach przypisywanych firmom małym, jak i te, którym bliżej do specyfiki przedsiębiorstw dużych. Sam dobór przedsiębiorstw do poszczególnych grup był doбором probabilistycznym, losowo-warstwowym<sup>4</sup>.

Badane organizacje deklarowały nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji międzyorganizacyjnych, przede wszystkim z klientami (wszystkie podmioty) i dostawcami (97,3%), ale także organizacjami finansowymi (81,1%), konkurentami (77,4%), jednostkami B+R (69,8%), konsorcjami branżowymi (64,2%), organizacjami społecznymi (62,3%), a także organizacjami konsumenckimi oraz rządowymi i samorządowymi (około 58% przedsiębiorstw). Potwierdza to dość wysoką różnorodność potencjału relacyjnego analizowanych podmiotów gospodarczych, a w związku z tym potrzebę kształtowania strategii relacyjnej. Jednocześnie za relacje o największym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa i uzyskania przewagi konkurencyjnej respondenci uznali relacje z klientami i dostawcami, a także z organizacjami finansowymi.

## Oryginalność strategii relacyjnej na tle innych jej atrybutów

### – wyniki badań

**W** pierwszej kolejności respondentów poproszono o ocenę atrybutów relacji międzyorganizacyjnych w odniesieniu do poszczególnych grup podmiotów. Oceny dokonywano w skali 1–7, przy

czym 1 oznaczało, że relacje uznano za: zdecydowanie nieróżnorodne (tj. nawiązano ich niewiele i były podobne), nietrwałe (jednorazowe), zdecydowanie sformalizowane (tj. oparte wyłącznie na kontraktach, umowach) i zdecydowanie nieoryginalne (tj. z powszechnie dostępnymi partnerami, umowy formalne), z kolei 7 oznaczało, że relacje uznano za: zdecydowanie różnorodne (było ich wiele i charakteryzowała je złożoność), bardzo trwałe (długoterminowe, powtarzające się, oparte na zaufaniu), zdecydowanie niesformalizowane (oparte na więziach społecznych) i zdecydowanie oryginalne (tj. z unikalnymi partnerami, pozyskanymi przez kontakty osobiste, oparte na kreatywnej współpracy). Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

Za najbardziej różnorodne i trwałe uznano relacje z dostawcami i klientami, przy czym na wysoki stopień trwałości wskazano także w przypadku relacji z organizacjami finansowymi, na co wpływ miały prawdopodobnie kredyty długookresowe zaciągnięte w bankach. Najmniej sformalizowane były relacje z konkurentami, co może świadczyć o nieformalnych układach pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi, które w skrajnych przypadkach mogły przybrać formę zмовы (sitwy). Oryginalność oceniono na umiarkowanym poziomie, przy czym za najbardziej oryginalne uznano relacje z organizacjami rządowymi i samorządowymi oraz klientami, zaś za najmniej relacje z organizacjami finansowymi i dostawcami.

W świetle uzyskanych wyników można przypuszczać, że w stosunku do głównych interesariuszy rynkowych (tj. dostawców i klientów) badane formy wchodziły i rozwijały układy sieciowe, relacje z konkurentami miały w większym stopniu charakter sitwy, zaś relacje z pozostałymi organizacjami (komplementorami) ponownie charakteryzowały układy sieciowe, przy czym o znacznym stopniu trwałości i sformalizowania.

Dokonując analizy portfela wszystkich relacji międzyorganizacyjnych badanych przedsiębiorstw i sprawdzając zależności pomiędzy wyszczególnionymi ich atrybutami (tab. 3), można zauważyć silne i statystycznie istotne związki pomiędzy nimi.

Najsilniej koreluje oryginalność relacji z ich różnorodnością i stopniem sformalizowania ( $R=0,83$ ), zaś w mniejszym stopniu oryginalność koreluje z trwałością poszczególnych relacji ( $R=0,63$ ). Potwierdza to fakt, że oryginalność strategii relacyjnej zależy od jej pozostałych cech, w tym przede wszystkim od wielkości relacji międzyorganizacyjnych i złożoności ich układów, a także od stopnia sformalizowania, przy czym im bardziej różnorodne były relacje, tym częściej oceniano je jako mniej formalne i oparte na więziach społecznych.

Jednocześnie respondenci uznali, że strategię relacyjną należy opisywać właśnie za pomocą wyróżnionych atrybutów<sup>6</sup>, tj.: wielkości relacji międzyorganizacyjnych i złożoności ich układów, co określa jej różnorodność ( $M=6$ ), czasu trwania, powtarzalności i stabilności układu relacji, co określa ich trwałość



(M=6), stopnia sformalizowania (M=6) oraz oryginalności wyrażonej poprzez unikalny dobór partnerów i form współpracy (M=6). Dodatkowo, jako ważną cechę strategii relacyjnej wskazano symetryczność układu relacji (M=6), która oznacza siłę oddziaływania poszczególnych partnerów, od relacji zdominowanych przez partnera relacji do relacji zdominowanych przez dane przedsiębiorstwo.

## Podsumowanie

**R**elacje międzyorganizacyjne coraz częściej wykorzystywane są do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a związana z nimi relacyjna ścieżka rozwoju organizacji stanowi wyzwania dla zarządzania strategicznego. Strategia relacyjna, określająca wybory firmy w ramach kształtowania portfela relacji przynoszącego wartość, jest dziś przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Spośród innych strategii wyróżniają ją specyficzne atrybuty, z reguły przypisywane relacjom międzyorganizacyjnym. Zalicza się do nich przede wszystkim: różnorodność relacji, ich trwałość, stopień ich sformalizowania oraz oryginalność relacji, która często jest opisywana poprzez trzy wcześniejsze cechy. Oryginalność strategii relacyjnej jest wynikiem kreatywnej współpracy przejawiającej się w tworzeniu niepowtarzalnych i trudnych do imitacji form współdziałania, wyrażonych poprzez układy sieciowe, układy sitwy lub klanu. Wiąże się to także z dobozem unikalnych partnerów, których w przypadku sitwy lub klanu trudno pozyskać innym podmiotom. Głównym motywem ich tworzenia jest chęć osiągnięcia obopólnych korzyści i uzyskanie renty relacyjnej. W badanych przedsiębiorstwach tworzono i rozwijano przede wszystkim układy sieciowe o względnie wysokim stopniu trwałości, jednak w przypadku relacji z konkurentami, z uwagi na dominację relacji społecznych, układy te nabierają charakteru sitwy.

Przeprowadzone badania nie są pozbawione ograniczeń, które mogą wytyczyć kierunki dalszych badań. Po pierwsze, skoncentrowano się na wybranych atrybutach relacji międzyorganizacyjnych, w związku z tym w dalszych badaniach można uwzględnić szerszy ich katalog i ocenić ich znaczenie z perspektywy uzyskiwania określonych korzyści. Po drugie, formy współpracy kreatywnej zawężono do trzech głównych układów, nie podejmując szerszych rozważań w zakresie każdego z nich. Dlatego też ciekawym kierunkiem badań mogłoby być stworzenie szerszej taksonomii form kreatywnej współpracy, uwzględniającej poszczególne jej typy w ramach sieci, sitwy bądź klanu. Zwłaszcza ten ostatni układ wydaje się interesujący poznawczo, szczególnie w środowisku firm rodzinnych. Tym bardziej, że w prezentowanych badaniach nie eksplorowano relacji pokrewieństwa, przez co identyfikacja układów klanowych nie była możliwa. Po trzecie, relatywnie mała próba badawcza nie pozwala na uogólnienie wyników, a przyjęta metoda opiera się na subiektywnych sądach respondentów,

co może inspirować do dalszych badań na większych zbiorowościach, o reprezentatywnym charakterze, jak i poszukiwania lepszych narzędzi badawczych, pozwalających na bardziej zobiektywizowany pomiar poszczególnych zjawisk. Stworzenie właśnie takiego narzędzia jest celem kolejnego etapu realizowanego projektu badawczego.

**dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ  
Politechnika Łódzka**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
e-mail:**

[agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl](mailto:agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl)

## Przypisy

- 1) W literaturze przedmiotu wyróżnia się znacznie więcej cech charakteryzujących układy relacji międzyorganizacyjnych. Wybrano te, które, zdaniem autorki, w największym stopniu różnicują układ relacji w postaci sitwy, klanu bądź sieci. Ponadto należy zaznaczyć, że te trzy typy układów relacji nie wyczerpują wszystkich ich kategorii, a badania intensywnie prowadzone w tym zakresie dostarczyły wielu typologii sieci.
- 2) Przejawia się on w formalnych mechanizmach koordynacji, a typowymi formami współdziałania są tu m.in.: alianse, konsorcja, koncerny, joint venture, sieci franczyzowe i agencyjne, klastry, sieci holdingowe i inne.
- 3) Oportunizm oznacza angażowanie się w działania, które poświęcają zasady etyczne, by osiągnąć dla siebie korzyści kosztem innych. We współdziałaniu zachowania oportunistyczne występują wtedy, gdy strony przedkładają cele indywidualne nad wcześniej uzgodnione cele wspólne, doprowadzając w ten sposób do faktycznego rozpadu współdziałania.
- 4) Operat losowania stanowiła baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON), z której pozyskano tak zwaną próbę brutto, to jest listę podmiotów parokrotnie przekraczającą liczebność założonej próby, a losowania dokonało Centrum Badań Marketingowych Indicator Sp. z o.o. w Warszawie.
- 5) Dla poszczególnych cech obliczono medianę dla całego portfela relacji międzyorganizacyjnych, która obrazuje wartość przeciętną i w stosunku do tej wartości mediany liczone korelacje.
- 6) Respondentom zadano pytanie „Za pomocą jakich cech należy opisywać strategię relacyjną” i poproszono ich o ocenę jej wskazanych cech, mogli jednak wskazać także własne propozycje jej atrybutów.

## Bibliografia

- [1] Batista Franco M.J., Mainardes E., Martins O. (2011), *A Review of Inter-organizational Networks: Evidence from Studies Published in 2005–2008*, „Cuadernos De Administración”, Vol. 24, No. 43, pp. 133–155.
- [2] Bensaou M. (1999), *Portfolios of Buyer-supplier Relationships*, „Sloan Management Review”, Vol. 40, No. 4, pp. 35–44.

- [3] Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2012), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?* Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 22(2), s. 223–234.
- [5] Czakon W. (2005), *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 5–8.
- [6] Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- [7] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [8] Dyduch W., Bratnicki M. (2015), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 32, s. 77–93.
- [9] Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [10] Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- [11] Klimas P. (2013), *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3(156), s. 149–160.
- [12] Kobayashi M. (2014), *Relational View: Four Prerequisites of Competitive Advantage*, „Annals of Business Administrative Science”, Vol. 13, pp. 77–90.
- [13] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [14] Lazega E., Jourda M.T., Mounier L., Stofer R. (2008), *Catching up with Big Fish in the Big Pond? Multi-level Network Analysis through Linked Design*, „Social Networks”, Vol. 30, No. 2, pp. 159–176.
- [15] Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 105–127.
- [16] Mellewigt T., Madhok A., Weibel A. (2007), *Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships – substitutes and Complements*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 28, No. 8, pp. 833–847.
- [17] Najafian M., Colabi A.M. (2014), *Inter-organizational Relationship and Innovation: A Review of Literature*, „Global Business & Management Research”, Vol. 6, No. 1, pp. 52–70.
- [18] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [19] Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [20] Rengger N. (2015), *Pluralism in International Relations Theory: Three Questions*, „International Studies Perspectives”, Vol. 16, No. 1, pp. 32–39.
- [21] Sopińska A., Mierzejewska W. (2017), *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- [22] Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [23] Szultka S. (red.), (2012), *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [24] Szymańska K. (2017), *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum”, Vol. 5, No. 4, s. 33–38.
- [25] Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, T. 2, s. 203–227.
- [26] Wierzyński W., *Przemysły kreatywne w Polsce – perspektywy rozwoju*, Portal innowacji, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=96BA40D2FF-10483CBD9236D4405479F7](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=96BA40D2FF-10483CBD9236D4405479F7), data dostępu: 26.01.2018 r.
- [27] Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 27, s. 9–29.

### Creative Cooperation as an Attribute of a Company's Relational Strategy

#### Summary

Dynamic interorganizational relations, shaping and developing them are the basis of a company's relational strategy, and its implementation is the source of an additional economic rent. Due to the diversity of these relations, relational strategies of companies are distinguished by specific attributes, including originality based on creative cooperation. Based on the research conducted in the form of the interview method in 53 companies operating in Poland, it has been found that the originality of the relational strategy is strongly correlated with its diversity and the degree of particular relations formalization. Network layouts of relatively high durability are the dominant layouts for creating inter-organizational relations with individual stakeholders, but in case of competing entities, the researched companies have formed layouts that to a greater extent characterize cliques.

#### Keywords

relational strategy, creative cooperation, originality



# ZAUFANIE A WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE TWORZENIA POWIĄZAŃ SIECIOWYCH

Anna Wasiluk

## Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania gospodarcze wymuszają na przedsiębiorstwach odmienne zachowania w stosunku do innych podmiotów życia gospodarczego, niż miało to miejsce w XX wieku. Wielu przedsiębiorców zaczęło zdawać sobie sprawę z tego, że nie dysponując wszystkimi niezbędnymi zasobami, podejmowane przez nich autonomiczne działania są często skazane na niepowodzenie (Daniluk, Tomaszuk, 2016). Zauważalną tendencją ostatnich dekad jest przechodzenie przedsiębiorstw z orientacji konfrontacyjno-konfliktowych w kierunku zespołowego wykonywania przyjętych celów (Cygler, 2013). Dynamicznie zachodzące procesy globalizacji (Nester, 2010) i zaostrzona konkurencja rynkowa (Romanowska, 2010) wymusza na nich konieczność intensyfikacji współpracy (Christensen, Kowalczyk, 2017), która jest obecnie uznawana za jeden z najważniejszych czynników ich sukcesu rynkowego (Moczyłowska i in., 2017).

Potrzeba wzmocnienia współpracy międzyorganizacyjnej widoczna jest w założeniach wielu programów europejskich i rządowych, co skutkuje mnogością inicjatyw ukierunkowanych na budowę kooperacji pomiędzy różnymi podmiotami, np. sieci współpracy czy klastrów. Przyjmuje się wręcz, że współczesna gospodarka ma charakter sieciowy, a powiązania tego typu, formalne bądź nieformalne, przenikają wszystkie sfery życia gospodarczego. Jednak, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, w sieciach nie tyle istotna jest ilość aktorów jak jakość więzi i relacji je łączących (Gorynia, Jankowska, 2008).

Na wpływ zaufania na inicjowanie i rozwój współpracy w swoich pracach zwraca uwagę wielu badaczy (Kobylińska, 2017). W licznych opracowaniach pojawiają się rozważania na temat tego, co jest przyczyną, a co skutkiem. Czy niski poziom współpracy jest wynikiem niskiego zaufania, czy też na odwrót – niskie zaufanie powoduje, że podmioty nie chcą ze sobą współpracować? (Lumineau, 2017; Wasiluk, 2018). Kwestia ta pozostaje nadal nie do końca rozstrzygnięta. Mając to na uwadze, za główny cel opisywanych tu badań wybrano stwierdzenie istnienia, bądź braku, korelacji pomiędzy zaufaniem a poziomem współpracy badanych przedsiębiorstw z podmiotami konkurencyjnymi i gotowością do jej zacieśnienia w najbliższej przyszłości.

## Przegląd literatury

Wzrost znaczenia współpracy między niezależnymi podmiotami jest obecnie uważany za jeden z najważniejszych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości. W nauce o zarządzaniu i w teorii organizacji widoczne są liczne koncepcje związane ze wzrostem znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej (np. koopetycja, zarządzanie sieciowe, zarządzanie projektowe) oraz prace poświęcone nowym formom organizacyjnym (np. klastry, sieci, partnerstwa, sojusze) (Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2014, s. 11). Sieciowość staje się jedną z kluczowych kategorii w nauce o zarządzaniu (Czakon, 2012). Należy jednak podkreślić fakt, że gotowość przedsiębiorstw do podejmowania współpracy, w tym z podmiotami konkurencyjnymi, otwartość na nią, jest podstawowym warunkiem powstania i rozwoju tych nowych form współdziałania.

Wydaje się, że współpraca jest pojęciem powszechnie rozumianym, jednak w dyskursie ekonomicznym funkcjonuje wiele jego interpretacji (Wasiluk, 2013). Wynika to po części z różnych jej rodzajów. Choć autorzy w swoich publikacjach koncentrują się zwłaszcza na zaletach współpracy, wskazując m.in. na: możliwość realizacji większych zamówień, podział kosztów czy też rozszerzenie rynków zbytu, to należy również mieć na uwadze możliwość pojawienia się pewnych utrudnień, takich jak chociażby brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, utrata samodzielnności, brak możliwości samodzielnego wykorzystania wspólnie wypracowanych innowacji, dzielenie nie tylko zysków, ale też partycypacja w stratach itd. (Strzyżewska, 2011).

Na pozytywny wpływ zaufania na inicjowanie i rozwój współpracy w swoich publikacjach zwraca uwagę wielu badaczy (Jakubowska, 2015). Niektórzy z nich podkreślają, że zaufanie jest swego rodzaju zadatkiem na poczet współpracy i niezbędnym punktem wyjścia do niej (Wang i in., 2011). Wiele empirycznych wyników badań to potwierdza. Wskazują one na to, że współpraca staje się dopiero możliwa dzięki zaufaniu (Tsai, 2000), wzajemne zaufanie w związkach biznesowych sprzyja kooperacji i na odwrót (Gilbert, Behnam, 2013), a prawdopodobieństwo sukcesu w powiązaniach opartych na współpracy i ich efektywność wzrasta wraz z istniejącym zaufaniem (Das, Teng, 2002). Pełni ono



szczególną rolę, bowiem jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym i stymulującym przepływ informacji (Ejdys, 2017), procesy dzielenia się wiedzą (Sankowska, 2013) i nią zarządzania, procesy uczenia poprzez generowanie więzi społecznych, które stanowią nieformalne kanały komunikacji (Lane i in., 2001). Poza tym umożliwia ono kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne, ze względu na jej mały stopień skodyfikowania i unikalność (Krot, Lewicka, 2016, s. 137).

Warto jednak zwrócić uwagę również na odmienne stanowisko. Niektórzy autorzy zauważają, że obustronne zaufanie może, co prawda, prowadzić do tego, że pomiędzy aktorami rozwinie się współpraca, jednak nie jest ono niezbędne dla jej powstania (Laske, Neunteufel, 2005). Współpraca bowiem może wynikać nie tylko z zaufania, ale również z innych przyczyn, takich jak przymus czy też przewidywanie sankcji wynikających z niepodjęcia współpracy. Z drugiej strony nie każde związki oparte na zaufaniu będą skutkowały jej podejmowaniem (Kale i in., 2000).

## Metoda badawcza

**A**by zrealizować postawiony cel badawczy, postawiono dwie hipotezy badawcze o następującej treści:

H1: Istnieje korelacja pomiędzy oceną poziomu zaufania badanych przedsiębiorstw do konkurencji a poziomem współpracy pomiędzy nimi.

H2: Istnieje korelacja pomiędzy oceną poziomu zaufania badanych przedsiębiorstw do konkurencji a poziomem gotowości do zacieśnienia współpracy pomiędzy nimi w najbliższej przyszłości.

Prezentowane w niniejszym tekście analizy opierają się na wynikach z szerokich badań (w których autorka niniejszego tekstu była członkiem zespołu badawczego), prowadzonych w ramach międzynarodowego projektu badawczego realizowanego w ramach porozumienia pomiędzy Polską Akademią Nauk i Narodową Akademią Nauk Białorusi (w latach 2014–2016) „*Readiness of enterprises to create cross-border networking*”. Analizami objęto 381 polskich przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych (siedziba na terenie województwa podlaskiego) oraz 121 przedsiębiorstw białoruskich. Źródłem wyboru podmiotów uczestniczących w badaniu były różne bazy danych. Część z nich została pozyskana dzięki zastosowaniu procedury kuli śnieżkowej, polegającej na rekomendacji określonych podmiotów przez innych uczestników badania. Respondentami w badaniu byli wyłącznie przedstawiciele kadry zarządzającej lub właściciele przedsiębiorstw zakwalifikowanych do badań, posiadający wiedzę o współpracy międzyorganizacyjnej, tzw. kluczowi informatorzy (Kumar i in., 1993). Badania ilościowe wśród polskich respondentów przeprowadzono w latach 2014–2015.

Prezentowane w niniejszym tekście wyniki dotyczą wyłącznie przedsiębiorstw polskich. Analizom ze względu na branżę, w której działają respondenci, poddano wyłącznie przedsiębiorstwa czterech branż, które w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego zostały zaliczone do branż priorytetowych, tzn. budowlanej, spożywczej, metalowej i maszynowej oraz drzewnej i meblowej. Większość stanowiły mikro- i małe przedsiębiorstwa. Obie te grupy stanowiły łącznie ponad 60% przebadanych podmiotów. Biorąc pod uwagę wiek firm, to największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa będące na rynku powyżej 10 lat (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka przebadanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa					
	Ogółem N (%)	w tym (branża)			
		budowlane N (%)	spożywcze N (%)	metalowe i maszynowe N (%)	drzewne i meblowe N (%)
Wielkość przedsiębiorstw (liczba zatrudnionych)					
P ≤ 9 osób	85 (22,31%)	20 (26,32%)	8 (9,64%)	10 (13,16%)	25 (30,49%)
10 ≤ P ≤ 49 osób	146 (38,32%)	23 (30,26%)	40 (48,19%)	26 (34,21%)	42 (51,22%)
50 ≤ P ≤ 249 osób	110 (28,87%)	27 (35,53%)	26 (31,33%)	23 (30,26%)	10 (12,19%)
P ≥ 250 osób	40 (10,50%)	6 (7,89%)	9 (10,84%)	17 (22,37%)	5 (6,10%)
Wiek przedsiębiorstw (lata obecności na rynku)					
P < 1 roku	3 (0,79%)	1 (1,31%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
1 ≤ P ≤ 3 lat	28 (7,34%)	12 (15,79%)	0 (0,00%)	2 (2,63%)	8 (9,76%)
4 ≤ P ≤ 10 lat	67 (17,58%)	15 (19,74%)	13 (15,66%)	13 (17,11%)	13 (15,85%)
P > 10 lat	283 (74,38%)	48 (63,16%)	70 (84,34%)	61 (80,26%)	61 (74,39%)

Źródło: opracowanie własne



Do weryfikacji hipotez zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana, a następnie testem t-Studenta zbadano jego istotność. Wyliczeń statystycznych dokonanych przy użyciu programu STATISTICA wersja 13.1.

## Wyniki badań

**P**rzeprowadzone analizy (tab. 2) pozwalają tylko na częściowe potwierdzenie pierwszej hipotezy (H1). Rozpatrując respondentów przez pryzmat trzech podstawowych kryteriów – branża, w której działają, wielkość przedsiębiorstwa i jego wiek, nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności pomiędzy oceną poziomu zaufania i poziomu współpracy jedynie w grupie przedsiębiorstw najmłodszych, będących na rynku do 3 lat. W pozostałych przypadkach mamy do czynienia z korelacją dodatnią, przy czym siła związków korelacyjnych jest niska lub umiarkowana (w przypadku przedsiębiorstw średnich i istniejących od 4 do 10 lat). Pogłębione analizy w obrębie poszczególnych branż pokazują, że związek pomiędzy zaufaniem a współpracą istnieje zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw małych oraz będących na rynku najdłużej. W przypadku średnich przedsiębiorstw branży drzewnej i meblowej oraz przedsiębiorstw metalowych i maszynowych, będących na rynku od 4 do 10 lat, można mówić o znacznej zależności (korelacji wysokiej). W pozostałych grupach respondentów nie stwierdzono statystycznie istotnych zależności pomiędzy współpracą a zaufaniem.

Analizie poddano również związek pomiędzy deklarowanym zaufaniem do konkurentów a chęcią za-

ciśnienia z nimi współpracy w najbliższej przyszłości. Otrzymane wyniki pozwalają na częściowe potwierdzenie drugiej hipotezy (H2). Rozpatrując respondentów przez pryzmat trzech podstawowych kryteriów, należy stwierdzić, że statystycznie istotna korelacja pomiędzy tymi dwoma zmiennymi nie występuje jedynie w przypadku dużych przedsiębiorstw (tab. 3).

Pogłębione analizy w obrębie poszczególnych branż pokazują, że związek pomiędzy zaufaniem a współpracą istnieje zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw małych i średnich (z wyjątkiem drzewnych i meblowych) oraz będących na rynku najdłużej. We wszystkich przypadkach, gdzie stwierdzono statystycznie istotną korelację, można mówić o zależności dodatniej, przy czym siła związków korelacyjnych jest niska lub umiarkowana. W przypadku przedsiębiorstw z branży drzewnej i meblowej, będących na rynku od 4 do 10 lat, można mówić o korelacji bardzo wysokiej.

Odnosząc się do wcześniejszych wyników badań znanych z literatury, można stwierdzić, że wielu autorów zalicza do kluczowych barier podejmowania współpracy zwłaszcza te związane z brakiem zaufania wobec potencjalnych partnerów (Dobrzyński i in., 2013). Badacze wskazują na istnienie w sferze biznesu barier mentalnościowych objawiających się dużą nieufnością w stosunku do innych podmiotów rynkowych (Wasiluk, 2013; Ryciuk, 2016). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że pomiędzy współpracującymi podmiotami często dochodzi do nieporozumień, konfliktów i antagonizmów. Pojawiające się nieprawidłowości i patologie, z którymi przedsiębiorcy spotykają się na

Tabela 2. Korelacja rang Spearmana dla oceny poziomu zaufania i dotychczasowej współpracy

Przedsiębiorstwa					
	Ogółem	w tym (branża)			
		budowlane	spożywcze	metalowe i maszynowe	drzewne i meblowe
Ogółem	<b>0,383629</b>	<b>0,399005</b>	<b>0,384889</b>	<b>0,355183</b>	<b>0,296658</b>
Wielkość przedsiębiorstw (liczba zatrudnionych)					
P ≤ 9 osób	<b>0,330650</b>	0,111071	0,556349	0,529131	0,236892
10 ≤ P ≤ 49 osób	<b>0,360788</b>	<b>0,445677</b>	<b>0,383749</b>	<b>0,442488</b>	0,151139
50 ≤ P ≤ 249 osób	<b>0,465459</b>	0,372192	<b>0,472711</b>	0,380167	<b>0,638922</b>
P ≥ 250 osób	<b>0,341557</b>	1,000000	-0,028172	0,092548	0,458831
Wiek przedsiębiorstw (lata obecności na rynku)					
P < 1 roku	-	-	-	-	-
1 ≤ P ≤ 3 lat	0,032459	0,202260	-	-	0,422434
4 ≤ P ≤ 10 lat	<b>0,453064</b>	0,148582	0,350725	<b>0,629805</b>	0,415367
P > 10 lat	<b>0,372758</b>	<b>0,456978</b>	<b>0,396873</b>	<b>0,287906</b>	0,245819

Wytłuszczone zostały korelacje statystycznie istotne z  $p < 0,05$   
Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Korelacja rang Spearmana dla oceny poziomu zaufania i gotowości do zacieśnienia współpracy w najbliższej przyszłości

Przedsiębiorstwa					
	Ogółem	w tym (branża)			
		budowlane	spożywcze	metalowe i maszynowe	drzewne i meblowe
Ogółem	0,445265	0,424575	0,422599	0,435609	0,447527
Wielkość przedsiębiorstw (liczba zatrudnionych)					
P ≤ 9 osób	0,344307	0,162958	-0,083992	0,694624	0,274795
10 ≤ P ≤ 49 osób	0,439683	0,585695	0,442568	0,511367	0,423054
50 ≤ P ≤ 249 osób	0,590700	0,456392	0,518825	0,547032	0,537985
P ≥ 250 osób	0,287003	0,491869	0,182803	-0,033239	0,458831
Wiek przedsiębiorstw (lata obecności na rynku)					
P < 1 roku	-	-	-	-	-
1 ≤ P ≤ 3 lat	0,424958	0,277943	-	-	0,517001
4 ≤ P ≤ 10 lat	0,565301	0,432548	0,198551	0,580835	0,807365
P > 10 lat	0,414351	0,422227	0,470283	0,392151	0,329798

Wytłuszczone zostały korelacje statystycznie istotne z  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

rynku, sprawiają, że postępują oni ostrożnie i zachowawczo, nawet kosztem mniejszych korzyści i zysków (Nowak, 2015). Uzyskane wyniki nie potwierdzają jednoznacznie związku pomiędzy zaufaniem i współpracą. Należy zatem zgodzić się z opiniami, że współpraca może wynikać nie tylko z zaufania, ale również z innych przyczyn. Jak wskazują wyniki analiz prezentowanych przez autorkę niniejszego tekstu w innych opracowaniach naukowych (Wasiluk, 2018), jedną z takich przesłanek jest doświadczenie płynące z dotychczasowej współpracy.

## Podsumowanie

Celem przeprowadzonych badań było stwierdzenie istnienia, bądź braku, korelacji pomiędzy zaufaniem a poziomem współpracy i gotowością badanych przedsiębiorstw do jej zacieśnienia z podmiotami konkurencyjnymi w najbliższej przyszłości.

Przeprowadzone analizy wskazują, że brak jest jednoznacznego powiązania pomiędzy kwestią zaufania i współpracy. Postawione hipotezy zostały tylko częściowo potwierdzone. Konkludując, zrealizowane badania pozwoliły pogłębić dotychczasowy dorobek naukowy w odniesieniu do zależności pomiędzy współpracą a zaufaniem. Badanie tych powiązań wydaje się szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju nowoczesnych form organizacji współpracy, do których zalicza się sieci, klastry, partnerstwa czy sojusze. Mogą być one wykorzystane przez decydentów, od których decyzji zależy inicjowanie i rozwój tych struktur.

Należy jednak podkreślić, że choć zrealizowane badania przyczyniają się do pogłębienia dotychczasowego dorobku w zakresie badań dotyczących związków pomiędzy współpracą i zaufaniem, to jednak nie są wolne od pewnych ograniczeń, wynikających zwłaszcza z zastosowanego podejścia metodologicznego, a skutkujących przede wszystkim brakiem możliwości generalizacji wyników. Stąd też dodatkowym kierunkiem dalszych poszukiwań naukowych może być podjęcie badań replikacyjnych przeprowadzonych na reprezentatywnej w skali całej Polski próbie przedsiębiorstw.

dr Anna Wasiluk  
 Politechnika Białostocka  
 Wydział Inżynierii Zarządzania  
 e-mail: [a.wasiluk@pb.edu.pl](mailto:a.wasiluk@pb.edu.pl)

## Bibliografia

- [1] Christensen B.J., Kowalczyk C. (eds.), (2017), *Globalization. Strategies and Effects*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- [2] Cygler J. (2013), *Korzyści kooperacji – oczekiwania i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 5, s. 59–75.
- [3] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [4] Daniluk A., Tomaszuk A. (2016), *Conditions for Development of Companies' Cooperation and Entrepreneurship*, The 9th International Scientific Conference *Business and Management 2016*: Conference Proceedings, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/26/26>

- [5] Das T.K., Teng B.-S. (2002), *Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective*, „Academy of Management Review”, Vol. 27, No. 3, pp. 445–456.
- [6] Dobrzyński M., Dziekoński K., Jurczuk A. (2013), *Oceńna skłonności do kooperacji przy realizacji procesów biznesowych w klastrze*, „International Journal of Contemporary Management”, Vol. 2, pp. 76–81.
- [7] Ejdyś J. (2017), *Determinanty zaufania do technologii*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 20–27.
- [8] Gilbert D.U., Behnam M. (2013), *Trust and the United Nations Global Compact: A Network Theory Perspective*, „Business and Society”, Vol. 52, No. 1, pp. 135–169.
- [9] Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- [10] Jakubowska A. (2015), *Zaufanie podstawą współpracy banku i samorządu lokalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 403, s. 77–86.
- [11] Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 3, pp. 217–237.
- [12] Kobylńska U. (2017), *Barriers and Factors Influencing the Level of Cooperation of Businesses with Public Administration Institutes: Poland as a Case Study*, 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – *Building Resilient Society: Book of Proceedings*, Zagreb.
- [13] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [14] Krot K., Lewicka D. (2016), *Rola zaufania w organizacji inteligentnej*, [w:] C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 135–145.
- [15] Kumar N., Stern L.W., Anderson J.C. (1993), *Conducting Interorganizational Research using Key Informants*, „Academy of Management Journal”, Vol. 36, No. 6, pp. 1633–1651.
- [16] Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A. (2001), *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 12, pp. 1139–1161.
- [17] Laske M., Neunteufel H. (2005), *Vertrauensine „Conditio sine qua non” für Kooperationen?* „Wismarer Diskussionspapiere”, Heft 01.
- [18] Lumineau F. (2017), *How Contracts Influence Trust and Distrust*, „Journal of Management”, Vol. 43, No. 5, pp. 1553–1577.
- [19] Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa.
- [20] Nester W.R. (2010), *Globalization, Wealth, and Power in the Twenty-First Century*, Palgrave Macmillan, New York.
- [21] Nowak D. (2015), *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 13, Nr 1, T. 1, s. 47–67.
- [22] Rief A. (2008), *Entwicklungsorientierte Steuerungsstrategischer Unternehmensnetzwerke*, Gabler, Wiesbaden.
- [23] Romanowska M. (2010), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Nr 98, s. 7–15.
- [24] Ryciuk U., (2016), *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] Sankowska A. (2013), *Relationships between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation, and Firm's Innovativeness*, „The Learning Organization”, Vol. 20, No. 1, pp. 85–100.
- [26] Strzyżewska M. (2011), *Współpraca między przedsiębiorstwami. Odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [27] Tsai W. (2000), *Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 9, pp. 925–939.
- [28] Wang L., Yeung J.H.Y., Zhang M. (2011), *The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 134, No. 1, pp. 114–122.
- [29] Wasiluk A. (2018), *The Influence of Trust and Previous Experience on Cooperation of Enterprises – An Empirical Study in Poland and the Republic of Belarus*, The Proceedings of the 2nd International Conference *Contemporary Issues in Theory and Practice of Management CITPM 2018* – w druku.
- [30] Wasiluk A. (2013), *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych*, „Ekonomia i Zarządzanie”, Nr 4, s. 49–66.

## Trust and Cooperation of Enterprises in the Perspective of Network Connections Creation

### Summary

Many researchers point to the influence of trust in initiating and developing cooperation in their work. Numerous studies include considerations on the causes and results. Is low cooperation the result of low trust or vice versa? This issue has not been entirely resolved yet. With this in mind, the main purpose of the text was to determine the existence or absence of a correlation between trust and the level of cooperation and readiness to tighten it in the near future, with reference to the surveyed enterprises and their competitors. The carried out analyses indicate that there is no unambiguous link between trust and cooperation. The hypotheses have been confirmed only partially. Therefore, the opinion can be confirmed that cooperation may result not only from trust, but also from other reasons such as coercion, anticipation of sanctions resulting from a failure to cooperate or experience gained from existing cooperation.

### Keywords

trust, cooperation, clusters, networks

# INFORMACYJNE FUNDAMENTY KREATYWNOŚCI W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

## Wprowadzenie

**S**ystem informacyjny pełni służebną rolę względem procesu zarządzania. Wynika ona z jego natury i funkcji względem przedsiębiorstwa. W każdej z faz procesu zarządzania, a także w trakcie realizacji funkcji właściwych dla zarządzania informacje są konieczne dla podjęcia decyzji poprzez wybór jednego z możliwych sposobów działania przedsiębiorstwa, a dokonywany przez decydenta.

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, w szczególności w kontekście roli systemów informacyjnych dla wzrostu kreatywności w zarządzaniu przedsiębiorstwem w perspektywie strategicznej. Podstawą zawartych w opracowaniu treści są rozważania teoretyczne z zakresu teorii informacji, teorii organizacji i zarządzania, teorii zachowań, teorii zarządzania strategicznego. Przesłanki przyjęte dla prowadzonych rozważań wywodzą się z podejścia zasobowego i odnoszą się do perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa przez dobór zasobów (cech i rodzajów) i ich konfigurację. W przedmiotowym opracowaniu rozważania dotyczą zasobów ludzkich i informatycznych.

## Kreatywność indywidualna i kreatywność w przedsiębiorstwie

**R**osnąca dynamika otoczenia przedsiębiorstw sprawia, że nie ustają poszukiwania narzędzi i sposobów dostosowywania do zmian czy wręcz ich kształtowania. Na strategach ciąży odpowiedzialność za właściwe wybory strategiczne, zgodne ze zmianami w otoczeniu, które wymagają wiedzy o warunkach działania i kreatywności organizacyjnej.

Literatura zawiera liczne zestawienia narzędzi, które poddane sprawdzaniu empirycznemu potwierdzają zasadność i skuteczność zastosowania. Często wyniki badań dotyczące narzędzi i postaw decydentów w wyborach strategicznych w rezultacie upowszechnienia i kolejnych doświadczeń stają się regułami, których zastosowanie ma prowadzić do zamierzonego wcześniej rezultatu. Innym razem nie są kwalifikowane jako skuteczne i chwilowo nie stanowią przedmiotu zainteresowania badaczy. Wśród postulowanych stymulant rozwoju przedsiębiorstwa w sposób oczywisty lokuje się wiedza oraz sposoby jej wykorzystania. Mając na uwadze fakt sprawczego charakteru działań menedżerów i wykonawców względem dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, od lat szczególne zaintereso-

wania dotyczą możliwości wykorzystania wiedzy oraz wysiłku intelektualnego zarządzających i wykonawców. W miarę rozwoju wiedzy wskazuje się na to, że wykorzystanie zdolności intelektualnych jest warunkowane innymi zdolnościami, między innymi inteligencją emocjonalną: według cech wskazywanych przez D. Golemana (1997), można ją określić m.in. jako zdolność do motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, a także umiejętność panowania nad sobą.

Odpowiedź na pytanie, czy wysiłek intelektualny zarządzających to jedyne kryterium ich oceny uwzględniającej współtworzenie perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa, zapewnienie ciągłości jego działania i konkurencyjności na rynku, w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwach, jest negatywna. Współczesne i przyszłe warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych sprawiają, że konieczna stała się zmiana myślenia i działania polegająca na preferowaniu kreatywności nad inteligencją, zwłaszcza wobec zubożenia w praktyce tego terminu (Bieniok, 2014). Nadzieje odnoszące się do ustalenia, a potem zastosowania narzędzi stymulujących rozwój przedsiębiorstwa i wzrost skuteczności jego działań dotyczą właśnie kreatywności zarządzających i pracowników w ogóle.

Pojęcie *kreatywności* nie jest, podobnie jak *inteligencji*, jednoznacznie rozumiane. Kreatywność często utożsamiana jest z twórczością w szerokim tego słowa znaczeniu. Według K. Stachowiaka (2017, s. 68 i dalsze), analiza głównych nurtów badawczych dotyczących kreatywności pozwala na refleksje na gruncie psychologii, kognitywistyki, nauk o organizacji i zarządzaniu. Inni autorzy dostrzegają potrzebę znacznie szerszego ujęcia i wskazania na wiele innych dziedzin nauki i praktyki (Lipka, 2012). Według wyjaśnień powstałych na gruncie psychologii, kreatywność jest traktowana często w popularnym obiegu jako twórcze myślenie i jest warunkowana przez inteligencję. Inteligencję natomiast definiuje się jako umiejętność i zdolność zdobywania i rozumienia informacji oraz ich wykorzystania w różnych sytuacjach. Wśród różnych i licznych sposobów definiowania inteligencji wskazuje się na zdolność do wykorzystywania wiedzy i podejmowania realizacji zadań (Jacobsen, 2000; Fuchs, Stolorz, 2001). W mniejszym stopniu zwraca się uwagę na twórcze przetwarzanie informacji. Tymczasem to właśnie twórcze podejście do idei, działań i do informacji stanowi rdzeń kreatywności.



Na podstawie przedstawianych w literaturze licznych definicji kreatywności można wyróżnić uniwersalne cechy tego pojęcia. W opinii licznej grupy autorów, których przywołuje K. Stachowiak (2017), konstytutywnymi cechami kreatywności są nowość i wartościowość. Obie te cechy mają charakter względny. Autorzy H.J. Bullinger, S. Hermann i W. Ganz (2000), uwzględniając koncepcje T.M. Amabile (1996), wskazują na możliwość odnoszenia pojęcia „kreatywność” do ludzi, do produktów, procesu oraz do działania, a także na wyrażane przez praktyków poglądy o znaczeniu kreatywności dla sukcesów przedsiębiorstwa. Autorzy dowodzą strategicznego znaczenia kreatywności, odnosząc się jednocześnie do potrzeby jednoznacznego zdefiniowania podmiotu i przedmiotu odniesienia.

Panuje powszechna między nimi zgoda co do tego, że źródłem twórczości, szerzej kreatywności w zakresie działań, procesów, i powstałych w ich efekcie produktów, jest człowiek. W szczegółach opisujących kreatywność, powołując się na badania własne, wspomniani autorzy, nie są już tak jednomyślni. Ujawniają się bowiem rozbieżności co do odpowiedzi na pytania, czy kreatywność jest oczekiwaną cechą wobec wszystkich pracowników, czy tylko wobec tych na stanowiskach kierowniczych, czy odnosić ją należy do ogółu zatrudnionych pracowników, czy tylko do tych zajmujących się profesjonalnie innowacjami, usprawnieniami? – itd. Wraz ze wzrostem liczby badań naukowych dotyczących kreatywności i doświadczeń praktyków pojawiają się kolejne pytania świadczące o potrzebie szerszego kontekstu rozważań, ustalenia jednoznacznych odniesień przedmiotowych i podmiotowych umożliwiających wyodrębnianie, analizę i ocenę efektów różnych rodzajów kreatywności.

Z istoty definicyjnie ujętej kreatywności, z zachowaniem rozmytego rozumienia twórczości, zwłaszcza wobec oczekiwania dotyczącego istotnej nowości w procesach, produktach, nie wynika wprost konieczność racjonalizacji związanych z nią działań. Jednak, bacząc na cele i naturę przedsiębiorstwa, zarządzania nim, także kreatywność podlega analizie w kontekście jej efektów. Konieczne jest poddanie analizie efektywności procesów kreatywności i ich rezultatów z wykorzystaniem kryteriów racjonalności i kalkulacji ekonomicznej. W niniejszym opracowaniu nie nawiązuje się do tych dylematów, przyjmując za podmiot odniesienia kreatywność człowieka i podejmując rozważania dotyczące jej wzrostu poprzez wykorzystanie potencjału tkwiącego w systemach informatycznych.

W kontekście analizy rozważań zawartych w literaturze i praktycznych, przedmiotowych doświadczeń uznaje się, że kreatywność jako cecha przypisywana człowiekowi charakteryzowana jest przez:

- indywidualność,
- imperatyw osobistego zaangażowania umysłowego osób zdeterminowanego przez wyobraźnię,
- rozwijanie na skutek inicjatyw indywidualnych lub grupowych,
- przejawianie się na poziomie jednostki, ale też w grupach, w przedsiębiorstwie (organizacji), w sieci w ramach wzajemnych, wieloogniskowych zależności,

- kumulacyjność jako skutek powstającej wcześniej w różny sposób wiedzy podmiotów ją tworzących,
- powstanie nowej wiedzy, nowej jakości w szerokim tego słowa znaczeniu.

Prawie wszystkie te cechy wskazują na to, że przy porównywalnym zaangażowaniu i wysiłku intelektualnym osób, ich wyobraźni i wiedzy oraz innych aktywności, kreatywność w tej samej przedmiotowej sprawie może być krańcowo różna. W tym tkwi niezwykła i ważna cecha upoważniająca do kierowania wysiłku na tworzenie w organizacjach warunków do rozwijania kreatywności ludzi i zespołów. Na uwagę zasługują poglądy T.M. Amabile (2012, s. 22–30) z lat 80. i 90., która, konstytuując definicje kreatywności, zwróciła uwagę na subiektywny kontekst oceny korzyści nowatorstwa i innowacyjności oraz osiągniętych w ich rezultacie wyników. Kreatywność jest oceniana w kontekście określonych warunków, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Nie bez znaczenia jest podkreślana ocena subiektywna. Ma zatem znaczenie ocena kreatywności także w kontekście samoskuteczności w działaniach w ocenie podmiotowej (Ziemiański, Zięba, 2014) i daleka jest ona od *logiki więcej tego samego* (Obłój, 1986) jako sposobu reakcji na problemy do rozwiązania.

Cechy określające kreatywnego człowieka tworzą nieskończony zbiór. Po pierwsze, dlatego że wraz z upływem czasu, wobec zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, pojawiają się kolejne, nowe oczekiwania względem cech kreatywności menedżerów i wykonawców. Po drugie, zmianie ulegają także cechy konotacyjne stanowiące następstwo cech konotacyjnych. Stosując podejście refleksyjne (reflektywne), można stwierdzić, że kreatywność człowieka (ludzi) opisują następujące cechy: nowatorstwo, pomysłowość, umiejętność syntetyzowania, myślenia analitycznego, myślenia abstrakcyjnego, kojarzenia zdarzeń, zjawisk, tworzenia obrazów z pozornie niepowiązanych fragmentów (metafora puzzli) z różnych dziedzin wiedzy, praktyki gospodarczej, a równocześnie tolerancja i szacunek wobec poglądów i zachowań innych osób, aktywna postawa w trakcie dyskusji. Lista przedmiotowych cech, jak wspomniano wyżej, nie jest skończona i podlega ewolucji. Analiza cech kreatywnego człowieka prowadzi do wniosku, że część z nich są to cechy nabywane, inne są skutkiem uczenia się ludzi w codziennym życiu, w środowisku działania. To sprawia, że na kształtowanie kreatywności kadry przedsiębiorstwa można oddziaływać, wykorzystując różne narzędzia motywacyjne. Istotne jest uwzględnienie faktu, że potencjał kreatywności jest zróżnicowany u poszczególnych osób, każdą z nich charakteryzuje różna wrażliwość na narzędzia motywujące do kreatywności. Ponadto istotne jest również wskazanie na wyzwalamie kreatywności pod wpływem oddziaływania pozostałych pracowników, zespołu, grupy czy nawet wszystkich pracowników. Szczególna rola w tym zakresie należy do przywódcy strategicznego. Analiza badań dotyczących innowacyjności i kreatywności w ostatnich 30 latach, przeprowadzona przez B. Streichera (2009) i innych, dowodzi nie tylko znaczenia relacji intraorganizacyjnych, ale również znaczenia relacji interorganizacyjnych. Niezwykle ważna jest kultura organizacyjna oraz infrastruktura informatyczna i jej wykorzystanie. Kultura

organizacyjna warunkuje wyzwianie kreatywności. Jest jej stymulantą lub destymulantą także poprzez postawy i zachowania względem ryzyka związanego z kreatywnymi wyborami strategicznymi.

## Imperatyw informacyjnego i organizacyjnego wspomaganie kreatywności indywidualnej

**P**roblem znaczenia infrastruktury informatycznej pojawił się na wczesnym etapie rozwoju wiedzy o kreatywności. Według oceny H.J. Bullingera i innych (2000), w poszczególnych etapach rozwoju kreatywności uwagę praktyków i naukowców skupiały różne problemy. W pierwszym etapie rozwoju wiedzy i badań dotyczących kreatywności, a więc wówczas, gdy samo pojęcie budziło wątpliwości, było rozmyte, podlegało doprecyzowywaniu, przedmiotem zainteresowania i rdzeniem jej rozumienia było generowanie nowych idei. Wówczas, na początku rozwoju badań i praktyki kreatywności, w tym właśnie zakresie rozważano pierwotne znaczenie systemów informacyjnych definiowanych w aspektach gromadzenia i przechowywania informacji oraz sposobu wykorzystania i pomiaru efektów (Conboy i in., 2009). Wśród różnych prób systematyzacji funkcji systemu informacyjnego znaleźć można i taką, która jednoznacznie wskazuje na wyzwianie kreatywności i innowacji, zapewnienie sprawności zarządzania, sprostanie wyzwaniom związanym z zarządzaniem wiedzą oraz w zakresie dokonywania zmian organizacyjnych stosownie do zmian w otoczeniu (Dhillon i in., 2009).

Systemy informacyjne ex definitione stanowią zabezpieczenie fundamentalnych potrzeb informacyjnych w zakresie zarządzania i realizacji działań. W literaturze dominują typologie systemów dokonane głównie ze względu na ich charakterystykę technologiczną i techniczną (Becker i in., 1999). Mniej uwagi w ich charakterystykach dotyczy szczegółów opisujących użyteczność do podejmowania decyzji, w tym dokonywania wyborów strategicznych. Jednym z powodów są niezwykle różne sytuacje wymagające podjęcia decyzji, a w szczególności dokonywania wyborów strategicznych i zapewniania ich spójności ze zmiennymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Próba ograniczonej typologii rodzajów wyborów strategicznych, czy decyzji w ogóle, służy jedynie uzyskaniu większego niż w rzeczywistości uporządkowania i systematyzacji, które ułatwiają myślenie, pobudzają wyobraźnię i wskazują obszary kreatywności (Eppler, 2015). Inspiracją do kreatywności są historyczne stwierdzenia J.H. Gibsona: linearnie myślenie nie jest możliwe do wykorzystania w nieliniarnym świecie i S.A. Streba: innowacyjność i zmiany organizacyjne są czynnikiem długowieczności przedsiębiorstwa (Poguntke, 2016).

Podstawowe problemy związane z wyborami strategicznymi w przedsiębiorstwie polegają na braku informacji o przyszłości oraz na braku możliwości ustalenia początkowych warunków – początkowego stanu, w którym znajduje się system w otoczeniu. Zdaniem J. Rokity (2014), cechą tych warunków jest infekcja przypadkowości, także przypadkowości wewnętrznej. W związku z powyższym

nieuprawniona według niego jest skłonność do prób formułowania reguł dotyczących stanu i zmian w otoczeniu, skoro są to warunki przypadkowości. W tych warunkach, co wydaje się być truizmem, wobec braku wiedzy o przeszłości, podstawowe znaczenie przypisać należy myśleniu (traktowanemu również jako źródło wiedzy). To jednak wymaga atrybucji przyszłości i podjęcia projekcji poprzez wsparcie na wiedzy pochodzącej z różnych źródeł, nie tylko na danych i informacjach (na odbiór których ma wpływ kontekst), ale również wiedzy i doświadczeń innych podmiotów. Wyzwanie jest jednak znacznie poważniejsze niż myślenie o przyszłości, bo dotyczy kreatywności ujmowanej jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw i powodzenia w rozwoju w perspektywie strategicznej.

Źródła ułomności i nieskuteczności zarządzania w części dotyczącej wspomaganie informacyjnego są ułokowane i zakorzenione głębiej niż dotąd eksplorowane problemy. Jednym z nich jest struktura: informacyjna, technologiczna, organizacyjna systemu informacyjnego wspomagającego procesy zarządzania strategicznego. Zaniechania dotyczą perspektywy mikrofundamentów w zakresie wspomaganie informacyjnego.

W warunkach zewnętrznych i wewnętrznych rośnie rola (potwierdzana w badaniach empirycznych) systemów informacyjnych o zaawansowanej technologii, pozwalających na gromadzenie i przetwarzanie milionowych zbiorów danych, w różnych przekrojach, z wykorzystaniem symulacji. Warunków skuteczności informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych jest wiele. Jednym z nich są kompetencje ogólne oraz specjalistyczne kadry menedżerskiej. Do fundamentalnych uwarunkowań należą postawy menedżerów względem problemów strategicznych przedsiębiorstw, wiedza o metodach ich rozwiązywania, narzędziach do zastosowania oraz ich wyboru i skutecznej implementacji. Jest szansa, posługując się przemyśleniami M. Kostery (2015), zainicjować zmiany, zanim sobie uświadomimy, jaki może być ich skutek końcowy, a także zastosować politykę samozarządzania i samoorganizacji, które mają potencjał twórczy. Zmiany relacji przełożony – podwładny w kierunku indywidualizacji relacji powodują, że zarządzanie niepewnością sytuacyjną coraz częściej jest przekazywane do podwładnych, a zatem inspiruje do wykorzystania środków ułatwiających ich rozwiązanie. Podobnie w przypadku decyzji strategicznych. Na skutek demokratyzacji wiedzy oraz upodmiotowienia aktorów społecznych (pracownicy i inni interesariusze) następuje ich udział w fazach identyfikacji i formułowania opcji w procesach wyborów strategicznych (Urbanowska-Sojkin, 2017).

## Systemy informacyjne stymulatorami kreatywności w przedsiębiorstwach

**T**emporalność i względny charakter konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej znaczenie dla dalszego jego rozwoju sprawiają, że informacyjne wspomaganie procesów wyborów strategicznych poprzez monitorowanie uwarunkowań oraz rezultatów powziętych decyzji ma fundamentalne znaczenie dla jego przyszłości, które trudno ignorować wobec konsekwencji w niedalekiej przyszłości.



Zapotrzebowanie na informacje wspomagające zarządzanie, a w szczególności wybory strategiczne, z pewnością jest bardziej nasilone w tych przedsiębiorstwach, w których nastąpiła koncentracja na tej części łańcucha wartości, w którym o sukcesie przesądza akumulacja wiedzy, w mniejszym stopniu w przedsiębiorstwach zorientowanych na tworzenie wartości w sieci na podstawie transakcji, a w najmniejszym zorientowanych na wykonywanie czynności wytwórczych *stricte* (Aurik i in., 2002).

Podstawowe wyzwania względem systemów informacyjnych, oprócz najczęściej wymienianych w zakresie wspomaganie zarządzania, dotyczą inspirowania do kreatywności i innowacji (Dhillon i in., 2009). Wśród rodzajów systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem znajdują ich generacje różniące się w sposób zasadniczy potencjałem w zakresie wspomaganie zarządzania strategicznego, w tym koniecznej kreatywności związanej z działaniami w przyszłości. Przy czym muszą one spełniać określone wymagania jakościowe, do których S. Grotz-Martin zalicza m.in.: związaną z przyszłością (co nie oznacza negacji znaczenia informacji historycznych), wyrazistość, precyzyjność, kompleksowość, zastosowalność i użyteczność (Heintzeler, 2008) Wobec konieczności rozpoznawania współczesnych i przyszłych warunków działania przedsiębiorstw i stanowienia o celach, sposobach działania, relacjach z innymi podmiotami na rynku znaczenie systemów informacyjnych dla konkurencyjności przedsiębiorstwa jest coraz większe. Wykładnikiem znaczenia systemów informacyjnych jest wsparcie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz w powiązaniach i relacjach z podmiotami w otoczeniu, ale także wewnątrz organizacji. Wsparciem procesów informacyjnych są z kolei technologia informatyczna dotycząca procesów realnych i regulacyjnych (w tym doradczych), umożliwiająca w przedmiotowym zakresie zdalne gromadzenie, przetwarzanie, wspomaganie informacyjne, z wykorzystaniem urządzeń mobilnych ograniczających bariery nadawania danych i informacji, jej przetwarzania i dostępności. W kontekście zarządzania strategicznego na uwagę zasługują zarówno systemy opisane przez J. Pepparda i J. Warda (2016), którzy wyróżniają: system udostępniający informacje dla klientów, konsumentów i dostawców oraz który buduje i zmienia charakter relacji z nimi; system integrujący wykorzystanie informacji w procesach tworzących wartość dodaną przedsiębiorstwa; system umożliwiający tworzenie, rozwijanie, dostarczanie nowych produktów i nowych propozycji wartości; system wspomagający procesy poznawcze ludzi, w szczególności w zakresie tworzenia i przetwarzania wiedzy, intuicji (wrażliwości, przeznaczenia, zdolności przewidywania na podstawie dostępnych danych), jak i systemy wyróżnione ze względu na strukturę przedmiotu działalności przedsiębiorstwa. W tym drugim przypadku tradycyjnie wyróżnia się systemy informacyjne, które wspomagają zarządzanie poprzez gromadzenie, przekształcanie i udostępnianie w przekrojach zagadnieniowych danych, zapewniając kadry wyższego szczebla, menedżerom i specjalistom informacje umożliwiające projektowanie działań strategicznych, ich wdrażanie i ocenę kongruencji z otoczeniem. Służebność systemów informacyjnych względem zarządzania jest jego fundamentem. Szczególne zadania

dotyczą systemów: udostępniających informacje w czasie rzeczywistym (historyczne i współczesne), zawierających informacje o zdarzeniach, trendach, zjawiskach nie tylko związanych z przedmiotem działań gospodarczych przedsiębiorstwa, ale także w sektorach niezwiązanych z dziedzinami aktywności przedsiębiorstwa, nadto ujmujących działania przedsiębiorstwa i podmiotów gospodarczych w wielu aspektach: ekonomicznym, społecznym, technicznym itd. Najpełniej oczekiwania dotyczące kompleksowej informacji dla potrzeb zarządzania spełniają systemy zintegrowane, w kontekście zarządzania strategicznego ich część dotycząca wczesnego ostrzegania i rozpoznawania przyszłych warunków działania.

Refleksje dotyczące znaczenia i aktualnej roli systemów informacyjnych względem zarządzania strategicznego można ująć w następujących stwierdzeniach:

- systemy informacyjne dostarczają ogromnych zbiorów danych i informacji o przyszłości, w której przedsiębiorstwo potencjalnie będzie działać (Fuchs-Kitowski i in., 1999),
- możliwości technologiczne umożliwiają eksplorację danych i stwarzają obszary potencjalnej kreatywności menedżerów w zakresie działań gospodarczych, w tym *stricte* wytwórczych, rynkowych, komunikacyjnych, społecznych,
- najcenniejsze treści dotyczą przyszłości niedookreślonej, z tego powodu staje się ona przedmiotem tabuizacji i wzmaga wyuczoną nieudolność, pojawia się banalizowanie i nonszalancja oraz zdeterminowanie przez to co i tak nastąpi, z tego powodu konieczne jest budowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na poszukiwanie nowych rozwiązań z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informatycznej oraz zorientowanej na kwalifikacje merytoryczne i społeczne menedżerów i wykonawców, a także budowanie relacji intraorganizacyjnych, interdyscyplinarnych,
- zdarzenia i zjawiska, te już obserwowane, nie sposób w pełni zidentyfikować, a te których symptomy mogą być przedmiotem spekulacji zazwyczaj takimi pozostają, inne nie zostają rozpoznane aż do momentu ich zaistnienia, co prowadzi wprost do oczekiwań względem systemów informatycznych pozwalających na budowanie scenariuszy rozwoju zdarzeń i trendów oraz podejmowanie antycypujących działań o charakterze kreatywnym względem potencjalnych zmian w otoczeniu,
- do cech współczesnego otoczenia należy pojawianie się zdarzeń, zjawisk sił zupełnie nieznanymi, których nie mogły nawet sugerować słabe sygnały (rola SWO), co wymusza adaptację wymagającą kreatywnego podejścia do działań, procesów, produktów, ludzi,
- szybkość i aktualność oraz duże pole recepcji zdarzeń i zjawisk są warunkami koniecznymi spełnienia informacyjnego zabezpieczenia zarządzania i motywowania do kreatywności, wsparciem jest wykorzystanie technologii gromadzenia i analizy dużej objętości danych pochodzących z różnych źródeł.

W kontekście selektywnego opisu kreatywność cecha kadry jest nie do przecenienia, nie tylko jako zabezpieczenie kongruencji działalności przedsiębiorstwa z otocze-



niem, w którym upatruje się fundamentu bezpieczeństwa ekonomicznego. Niezwykle cenna jest kreatywność ludzi świadomych znaczenia nowych inicjatyw i ich rezultatów dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Kreatywność ludzi jest przyczyną stwarzania nowych elementów atrakcyjności rynkowej oferty i warunków jej udostępniania w ocenie klientów, w kontekście rygorów ekonomicznych w zakresie zasobów i wyników ekonomicznych. Konkurencyjność ogólna (rynkowa, technologiczna, inwestycyjna) przedsiębiorstwa jest oceniana na rynku przedsiębiorstw. Jest przyczyną znaczenia w relacjach partnerskich oraz inwestycjach strategicznych, umocowanie następuje przez kreatywność w przedsiębiorstwie, w rezultacie której powstaje *kreatywne przedsiębiorstwo*.

## Podsumowanie

Mimo ograniczonego zakresu przedmiotowego opisu warunków działania przedsiębiorstwa w przyszłości wobec złożoności, nieokreśloności, nieprzewidywalności otoczenia przydatność systemów informacyjnych jest fundamentalna, ale wymaga świadomości ich ograniczeń, wykorzystywania dla potrzeb formułowania problemów strategicznych i dokonywania wyborów strategicznych. Inicjatywa określania cech i funkcji systemów oraz technologii należy do menedżerów świadomych cech sytuacji i decyzji strategicznych, co jest przesłanką do wykorzystywania możliwości technologicznych systemów dla rozwiązywania problemów praktycznych. Nie zmienia to faktu, że kreatywność menedżerów, a często także pracowników na niższych poziomach zarządzania, pozwala poprzez kolejne eksploatacje danych tworzyć nowe idee odnoszące się do działań, procesów i produktów poprzez ocenę potencjalnych zmian, niedostrzeganych dotąd zjawisk i trendów oraz pojawianie się nowych. Warunkiem koniecznym wzrostu kreatywności są nie tylko owe systemy informatyczne, ale także, m.in., kompetencje, postawy menedżerów oraz warunki realizacji zarządzania. Historyczne i współczesne badania znaczenia systemów zarządzania dla kreatywności przedsiębiorstwa są skromne, a luka poznawcza duża. Konieczne jest podjęcie badań dotyczących potrzeb informacyjnych menedżerów, ich zaspokajania przez systemy informacyjne, ustalenie konsekwencji niedoborów i nadmiaru informacji dla wyborów strategicznych i szerzej dla zarządzania strategicznego, w ślad za rozwojem otoczenia, jego rozpoznaniem i percepcją.

---

**prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [elzbieta.sojkin@ue.poznan.pl](mailto:elzbieta.sojkin@ue.poznan.pl)

## Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (2012), *The Social Psychology of Creativity* (e-book), Springer Science & Business Media, Wiesbaden.
- [2] Aurik J., Jonk G., Willen R. (2002), *Rebuilding the Corporate Genome, Unlocking the Real Value of Your Business*, Wiley, New York.
- [3] Becker J., König W., Schutte R., Wendt O., Zelewski S. (1999), *Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftstheorie Bestandsaufnahme und Perspektive*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [4] Bieniok H. (2014), *Miejsce kreatywności w procesie projektowania strategii rozwoju organizacji. Impresje na tle dorobku naukowego Prof. Adama Stabryły*, [w:] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków, s. 101–111.
- [5] Bullinger H.J., Hermann S., Ganz W. (2000), *Wettbewerbsfaktor Kreativität – ein wichtiges Thema neu entdecken*, [in:] H.J. Bullinger, S. Hermann (eds.), *Wettbewerbsfaktor Kreativität, Strategien, Konzepte, Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance*, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 3–20.
- [6] Conboy K., Wang X., Fitzgerald B. (2009), *Creative in Agile Systems Development. A Literatur Review*, [in:] *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden, pp. 122–134.
- [7] Dhillon D., Stahl B., Baskerville R. (2009), *Creativity and Intelligence in Small and Medium Sited Enterprises – The Role of Information*, [in:] *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium Sited Enterprises*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden, pp. 1–9.
- [8] Eppler M. (2015) *Visualisierung und Kreativität. Mit Bildern zur besserer Ideen*, [in:] Ch.P. Hoffmann, S. Lennerts, Ch. Schmitz (eds.), *Business Innovation. Das St. Galler Modell*, Springer Verlag, Wiesbaden, pp. 267–280.
- [9] Fuchs-Kittowski K., Heinrich L., Rolf A. (1999), *Information entsteht in Organisationen: – in Kreativen Unternehmen – wissenschaftstheoretische und methodologische Konsequenzen für die Wirtschaftsinformatik*, [in:] J. Becker, W. König, R. Schutte, O. Wendt, S. Zelewski (eds.), *Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftstheorie Bestandsaufnahme und Perspektive*, Gabler, Wiesbaden, pp. 329–361.
- [10] Fuchs J., Stolorz Ch. (2001), *Produktionsfaktor Intelligenz. Warum intelligente Unternehmen so erfolgreich sind*, Gabler, Wiesbaden.
- [11] D. Goleman (1997), *Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu lecz od umiejętności kierowania emocjami*, Media Rodzina, Poznań.
- [12] Heintzeler R. (2008), *Strategische Fruhaufklärung im Kontext effizienter Entscheidungsprozesse*, Reiner Hampp Verlag, München und Mering.
- [13] Jacobsen A. (2000), *Intelligenz von Unternehmen: Management technologischer Kompetenz in Innovationsprozessen*, Springer, Wiesbaden.
- [14] Kostera M. (2015), *Occupy Management Inspirations and Ideas for Self-organization and Self-management*, Routledge, London.
- [15] Lipka A. (2012), *Ekonomia kreatywności. Z pogranicza kreatologii i ekonomii*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 114, s. 9–28.
- [16] Obłój K. (1986), *Zarządzanie ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa,
- [17] Peppard J., Ward J. (2016), *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital*, Strategy 4<sup>th</sup> Edition, Wiley.

- [18] Poguntke S. (2016), *Corporate Think Tanks. Zukunftsforen, Innovation Center, Design Sprints*, Springer, Frankfurt am Main.
- [19] Rokita J. (2014), *Refleksje na temat badania organizacji*, na *Jubileusz Profesora Adama Stabryły*, [w:] H. Bieniok (red.) *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków, s. 61–70.
- [20] Stachowiak K. (2017), *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [21] Streicher B., Frey D., Jonas E., Maier G.W. (2009), *Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten*, [in:] E.H. Witte, C.H. Kahl (eds.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation: Tagungsband zum 24. Hamburger Symposium*, Lengericht, pp. 100–103.
- [22] Urbanowska-Sojkin E., (2017) *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach w perspektywie teorii strukturacji*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, Nr 9, s. 157–173.
- [23] Ziemiański P., Zięba K. (2014), *Znaczenie źródeł poczucia samoskuteczności u początkujących przedsiębiorców – raport z badań REME*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce. Teoria i praktyka*, T. 2, s. 91–97.

## Informational Foundations of Creativity in Strategic Management of Company

### Summary

The notion of human creativity is extremely interesting in the area of company management. The article assumes, following an asset-based approach, that the creativity of managers is a factor in company's competitiveness. Creativity of managers, reflected in the activities, processes and products, is significantly boosted by information technologies in management, especially integrated ones. Apart from individual characteristics, among which intellect and imagination are much valued, the ability to explore the information about the environment and the company is of utmost importance.

### Keywords

creativity, strategic management, information systems

# BUDOWANIE PRZEZ PRZEŁOŻONYCH POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA PSYCHOLOGICZNEGO PRACOWNIKÓW JAKO NARZĘDZIE WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Aldona Glińska-Noweś, Joanna Górka, Dagmara Lewicka

## Wprowadzenie

Innowacyjność przedsiębiorstwa uznawana jest we współczesnych naukach o zarządzaniu za podstawowy warunek rozwoju organizacji. Jednocześnie zmienia się postrzeganie zarówno istoty innowacji, jak i uwarunkowań sprzyjających ich powstawaniu. Innowacje traktowane są coraz częściej szeroko jako nawet drobne usprawnienia, do których przyczynić się może każdy pracownik. W efekcie wśród uwarunkowań innowacyjności szczególnym obiektem badań staje się klimat organizacyjny stymulujący otwartą komunikację pracowników. Jednym z wymiarów tego klimatu jest poczucie bezpieczeństwa psychologicznego pracowników. Im jest ono wyższe, tym mniejsze mają oni obawy, jeśli chodzi o ujawnianie swojej niewiedzy, zadawanie pytań lub zgłaszanie odmiennych pomysłów.

Celem artykułu jest określenie związków zachodzących pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa psychologicznego pracowników a zachowaniami menedżerów. Do określenia tych drugich wykorzystano koncepcję przywództwa autentycznego. Wspomniane związki analizowane są w artykule najpierw na gruncie teoretycznym, a następnie w oparciu o badanie empiryczne zrealizowane wśród studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Autorki przyjęły założenie, że relacja wykładowca-student może być traktowana jako szczególny przypadek relacji przełożony-podwładny. Podejście takie ma swoje ograniczenia, czego autorki są w pełni świadome, jednakże analizowane zależności, dotyczące budowania bezpieczeństwa psychologicznego jednostek i wpływu tegoż bezpieczeństwa

na wyniki pracy uznać można za na tyle uniwersalne, że mogą być one badane w różnorodnych środowiskach i kontekstach organizacyjnych.

Badanie przeprowadzone zostało przy użyciu kwestionariusza ankiety, skonstruowanego w oparciu o uznane miary bezpieczeństwa psychologicznego i przywództwa autentycznego. Próbę badawczą stanowiło 237 studentów. Analiza danych pozyskanych w badaniu wykazała istnienie istotnego związku pomiędzy zachowaniami wykładowcy, manifestującymi przywództwo autentyczne, a poczuciem bezpieczeństwa psychologicznego studentów, wyrażającym się m.in. w swobodzie poruszania trudnych problemów podczas zajęć lub proszenia innych o pomoc. Miało to również swoje przełożenie na efekty pracy studentów mierzone uzyskanymi przez nich ocenami. Wyniki przeprowadzonego badania skłaniają do kontynuowania badań w tym zakresie, dowodząc istotnej roli, jaką bezpieczeństwo psychologiczne pełni w kształtowaniu efektywności pracy, stanowiąc ważny element klimatu organizacyjnego<sup>1</sup>.

## Współczesne pojmowanie innowacji i innowacyjności

Pojęcie innowacji jest bardzo często używane na gruncie nauk o zarządzaniu, jednak trudno o zgodność jeśli chodzi o definiowanie tego pojęcia (Zastempowski, 2010, s. 55). Najczęściej postrzegana jest ona jako wielopoziomowe zjawisko towarzyszące transformacji idei w nowe lub ulepszone produkty i działania, dzięki czemu organizacja podnosi swoją efektywność i skutecznie wyróżnia się na rynku (Baregheh i in., 2004). Innowacja to zmiana w określonym obszarze działania organizacji oznaczająca postęp w stosunku do stanu istniejącego (Damanpour, 1996). Coraz częściej ów postęp rozumiany jest relatywnie, tzn. innowacyjne idee, procesy lub produkty są nowe dla danej organizacji, będąc jednocześnie ugruntowaną praktyką w innej (De Dreu, 2006). Tym samym innowacje nie muszą być tożsame z przełomowymi wynalazkami; mogą to być nawet drobne, rozciągnięte w czasie udoskonalenia w funkcjonowaniu organizacji, które w sumie i tak mogą doprowadzić do przełomu. Takie rozumienie innowacji oznacza także, że ich tworzenie nie jest wyłącznie specjalnością wąskiej grupy wybitnie uzdolnionych jednostek, ale może być domeną każdego pracownika. Tym samym współczesne rozumienie innowacyjności, jako kompetencji każdego pracownika do tworzenia bardziej lub mniej kreatywnych rozwiązań, kieruje uwagę badaczy organizacji ku problemowi budowania odpowiedniego środowiska w organizacji, zwłaszcza odpowiedniego środowiska społecznego (Amabile i in., 1996). Większość badań dotyczących tzw. innowacyjnego klimatu organizacyjnego (Ekvall, 1996) wskazuje, że powinien on przede wszystkim sprzyjać partycypacji pracowników oraz interakcjom między nimi, umożliwiającym efektywną komunikację interpersonalną (Drah-Zahavy, Somech, 2001; Lewicka, 2010; Szczepańska-Woszczyna, 2014).

Innowacyjność organizacji jest wynikiem procesu związanego z uczeniem się, tak na poziomie zespołowym, jak i indywidualnym (Edmondson, 2003; Flaszewska,

Zakrzewska-Bielawska, 2013). Proces ten obejmuje pozyskiwanie, łączenie i dyfuzję wiedzy przez pracowników w drodze efektywnego komunikowania się, współpracy oraz eksperymentowania (Gibson, Vermeulen, 2003). Podstawą wymienionych procesów jest poczucie swobody pracowników, jeśli chodzi o możliwość zadawania pytań, udzielania informacji zwrotnej, mówienia o błędach, zgłaszania sugestii, dyskusowania nurtujących jednostkę problemów (Edmondson, 1999). Czynnikiem, od którego w dużym stopniu zależy obecność takiego poczucia w organizacji, jest bezpieczeństwo psychologiczne pracowników.

## Istota bezpieczeństwa psychologicznego

Bezpieczeństwo psychologiczne oznacza stopień odczuwania przez jednostkę (np. pracownika) zagrożenia interpersonalnego, wyrażającego się w negatywnych reakcjach pozostałych członków grupy (zespołu, organizacji) w sytuacjach niosących tzw. ryzyko interpersonalne (Nembhard, Edmondson, 2012). Im wyższe bezpieczeństwo psychologiczne, tym bardziej jednostka czuje, że może angażować się w różne działania bez obawy o negatywne konsekwencje dla swojego wizerunku, statusu lub kariery (Kahn, 1990). Działania związane z ryzykiem interpersonalnym to np. ujawnienie swojej niewiedzy, prośbienie kogoś o pomoc, zgłaszanie odmiennych niż pozostali pomysłów. Ryzyko wynikające z takich sytuacji przyjmuje cztery możliwe postaci (Edmondson, 2003): bycia postrzeganym jako ignorant, jako ktoś niekompetentny, jako negatywista lub natręt.

Bezpieczeństwo psychologiczne należy zatem traktować jako istotny wymiar klimatu organizacyjnego, sprzyjającego produktywniej dyskusji, co bynajmniej nie musi oznaczać tworzenia w organizacji przyjacielskiej, „przytulnej” atmosfery, pozbawionej presji i problemów (Nembhard, Edmondson, 2012). Jednocześnie poziom bezpieczeństwa psychologicznego jest jednak związany z jakością relacji interpersonalnych, chociaż niewiele jest badań na ten temat. Wśród tych nielicznych wymienić można badanie dotyczące związku bezpieczeństwa psychologicznego z relacją przełożony-podwładny, dowodzące wpływu tej ostatniej na szczerość podwładnych względem przełożonych (Tynan, 2005).

Oczywiste wydaje się, że bezpieczeństwo psychologiczne pracowników jest budowane przez zachowania bezpośrednich przełożonych (Nembhard, Edmondson, 2012). Skuteczność działań w tym zakresie zależy od tego, czy przełożony zbuduje wzajemne zaufanie w relacji z podwładnymi i wykaże, że rozumie ich perspektywę, dostosowując swoje zachowania do specyfiki zespołu (Roussin, 2008; Krot, Lewicka, 2016). Jednocześnie nie jest już takie oczywiste to, które ze znanych na gruncie nauk o zarządzaniu stylów kierowania i stylów przywództwa są pod tym względem najefektywniejsze.

Wydaje się, że na temat stylów kierowania i stylów przywództwa powiedziano już tak dużo, że nie da się powiedzieć więcej, a wciąż „populacja przywódców jest tak samo zróżnicowana jak populacja ludzka w ogóle” (Koz-



miński, 2013, s. 17). Niemniej jednak od ponad dekady badacze zachowań kierowniczych pozostają pod wpływem inspiracji koncepcją tzw. przywództwa autentycznego. Jest ona szczególnie wyraźnie eksponowana na gruncie teorii pozytywnego zarządzania, związanej z nurtem Positive Organizational Scholarship (POS) (Cameron i in., 2003).

## Autentyczne przywództwo

**W** duchu POS autentyczność oznacza „nieskrępowane wyrażanie swojego własnego ‘ja’ w codziennych działaniach” (Kernis, 2003, s. 20), „poznanie i zaakceptowanie ‘samego siebie’ oraz pozostawanie z nim w zgodzie w każdej sytuacji” (Avolio i in., 2004, s. 802). Dominująca w literaturze definicja autentycznego przywódcy mówi, że jest to osoba świadoma swoich uczuć, preferencji i przekonań, postępująca zgodnie z nimi (Luthans, Avolio, 2003, s. 243). Autentyczne przywództwo sprzyja wyższej samoświadomości samych liderów i ich pozytywnym zachowaniom, powodując zbliżone efekty po stronie ich naśladowców (w przypadku organizacji – podwładnych), co w efekcie sprzyja rozwojowi organizacji.

Autentyczne przywództwo obejmuje cztery podstawowe wymiary (Kernis, 2003; Gardner i in., 2011; Ilies i in., 2011; Hinojosa i in., 2014):

- samoświadomość w odniesieniu do własnych sił i słabości, w tym wpływu swoich działań na innych ludzi;
- relacyjną transparentność obejmującą pokazywanie innym prawdziwego siebie, zarówno z pozytywnej, jak i z negatywnej strony, czyli szczerego ujawniania informacji o sobie, w tym przyznawanie się do popełnionych błędów;
- wewnętrzną perspektywę moralną, czyli podejmowanie decyzji w zgodzie z wyznawanymi wartościami bez względu na presję ze strony innych;
- zrównoważone przetwarzanie informacji czerpanych ze zróżnicowanych źródeł, prowadzące do minimalizowania stronniczości.

Autentyczność jest cechą ciągłą, zatem żaden przywódca nie jest ani całkowicie autentyczny, ani całkowicie nieautentyczny. Autentyczność jest również traktowana jako swoisty rdzeń lub podstawa przywództwa. Innymi słowy, przywódca może stosować dowolny styl, będąc przy tym autentyczny bądź nie (Avolio i in., 2004). Najistotniejsze jest to, czy postępuje zgodnie ze swoimi wartościami i przekonaniami. Jeśli tak, to jego relacje z podwładnymi cechuje wiarygodność, zaufanie i szacunek.

Badania pokazują, że autentyczność przywódcy sprzyja wyższemu poziomowi zaufania organizacyjnego (Dirks, Ferrin, 2002) oraz pozytywnym emocjom doświadczanym przez pracowników (Luthans i in., 2007). To z kolei prowadzi do większego zaangażowania, satysfakcji z pracy oraz poczucia jej sensu. Autentyczni przywódcy mają również większą świadomość zróżnicowanych odczuć i opinii podwładnych, potrafiąc zachować równowagę w obliczu ich różnorodności dzięki zdolności oceny sytuacji z różnych perspektyw (Avolio, Mhatre, 2012, s. 777).

W kolejnym punkcie przedstawione zostaną wyniki badania, które zrealizowano wśród studentów Wydziału

Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK<sup>2</sup>. Z oczywistych powodów nie mogą one służyć do weryfikacji hipotez dotyczących wspierania przez menedżerów innowacyjności pracowników. Jednakże można założyć, że chociaż warunki i istota funkcjonowania grup studenckich i zespołów pracowniczych różnią się znacząco, to zależności pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym i efektywnością uczenia się, wpływającą na innowacyjność, mają charakter uniwersalny. Ponadto relacja wykładowca-student charakteryzuje się hierarchicznością, co m.in. potwierdzają badania G. Hofstede (2000), zatem można ją potraktować jako rodzaj relacji przywódcy-naśladowcy. Zaletą przeprowadzonego badania była przy tym możliwość jego realizacji w różnych grupach studenckich, prowadzonych przez różnych wykładowców, realizujących zbliżone pod względem trudności zadania w homogenicznym środowisku. Dzięki temu w przyjętym modelu badawczym można było pominąć wpływ istotnych czynników organizacyjnych na badane zależności.

Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia, a mianowicie, że:

- bezpieczeństwo psychologiczne pracowników jest jednym z podstawowych wymiarów klimatu organizacyjnego sprzyjającego innowacyjności przedsiębiorstwa,
- istnieje luka badawcza dotycząca związków zachodzących między bezpieczeństwem psychologicznym a zachowaniami przełożonych (przywódców) w organizacji,
- autentyczność przywódcy ma wpływ na różnorodne pozytywne efekty w postawach i zachowaniach pracowników,

a także przyjmując, że relację wykładowca-student można traktować jako ekwiwalentną z relacją przełożony-podwładny, autorki stawiają hipotezę, że autentyczność wykładowcy poprzez pozytywny wpływ na bezpieczeństwo psychologiczne studentów ma wpływ na efekty ich uczenia się.

## Metoda badawcza

**W** badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety skonstruowany w oparciu o zaczerpnięte z literatury, uznane miary bezpieczeństwa psychologicznego i autentyczności przywództwa. Zaprezentowano je w tabelach 1 i 2.

Respondenci oceniali podane stwierdzenia na 5-stopniowej skali Likerta. Jest to najczęściej stosowana skala w badaniach społecznych ze względu na to, że umożliwia ona respondentom wybór odpowiedzi najtrafniej wyrażających ich opinie (Tarka, 2015). Jednocześnie wielu badaczy uznaje, że skala ta pozwala na przeprowadzenie większości analiz statystycznych na pozyskanych tą drogą danych (Pearse, 2011). Analiza rzetelności dokonana przy użyciu współczynnika Alfa Cronbacha wykazała satysfakcjonującą spójność narzędzia badawczego (0,677 i 0,899).

## Wyniki badań

**P**rzebadano 237 studentów, będących członkami 15 grup, studiujących na I, II i III roku kierunku zarządzania. Grupy te współpracowały z 9 wykładowcami, których staż pracy wynosił od 5 do 14 lat. Analiza regresji wykonana w oparciu o pozyskane dane wykazała istotność wpływu

autentyczności przywództwa wykładowcy na bezpieczeństwo psychologiczne studentów. Dane te przedstawione zostały w tabeli 3.

Analiza szczegółowych zależności zachodzących pomiędzy elementarnymi aspektami bezpieczeństwa psychologicznego i autentycznością przywództwa wykazała, że dzięki zachowaniom wykładowcy zgodnymi z charakterystyką autentyczności przywództwa studenci czują, że mogą poruszać trudne sprawy, prosić innych o pomoc, a ich indywidualne umiejętności i talenty są cenione i wykorzystywane. W przeprowadzonym badaniu szukano

także odpowiedzi na pytanie, czy autentyczne przywództwo i bezpieczeństwo psychologiczne studentów mają wpływ na efekty pracy, mierzone ocenami uzyskiwanymi przez studentów na koniec semestru. Okazało się, że oba zjawiska mają pozytywny wpływ na oceny studentów, przy czym silniejszy był on w przypadku zachowań wykładowcy. W szczególności dotyczyło to mówienia przez wykładowcę prawdy, nawet gdy jest ona trudna. Jeśli uznać, że wykładowca wyraża w ten sposób szczerą opinię o pracy studenta, to jest to mobilizujące do pracy i prowadzi do wyższych jej efektów.

Tabela 1. Zmienne opisujące bezpieczeństwo psychologiczne

Bezpieczeństwo psychologiczne	$\alpha$ Cronbacha
Jeśli popełniasz błąd w tej grupie, to często obraca się przeciwko tobie	0,677
Członkowie tej grupy są w stanie poruszać trudne problemy i sprawy	
Członkowie tej grupy czasem odrzucają kogoś za bycie innym	
W tej grupie bezpiecznie jest podejmować ryzyko	
W tej grupie trudno jest prosić innych o pomoc	
Nikt w tej grupie nie działałby świadomie w sposób umniejszający moje wysiłki	
W pracy z członkami tej grupy moje wyjątkowe umiejętności i talenty są cenione i wykorzystywane	
Nie boję się być sobą w tej grupie	
Obawiam się wygłaszania swoich opinii w tej grupie	
W tej grupie panuje atmosfera zagrożenia	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Edmondson, 1999, s. 350-383)

Tabela 2. Zmienne opisujące autentycznego przywódcę

Autentyczny przywódca	$\alpha$ Cronbacha
Mówi dokładnie to, co myśli	0,899
Przyznaje się do popełnionych błędów	
Zachęca wszystkich do wyrażania swoich opinii	
Mówi mi prawdę, nawet gdy jest ona trudna	
Okazuje emocje zgodnie z uczuciami	
Jej/jego działania są zgodne z jego/jej przekonaniami	
Podejmuje decyzje zgodne ze swoimi podstawowymi zasadami	
Prosi, abym w danej sprawie zajmował/a stanowisko zgodne z wyznawanymi przeze mnie wartościami	
Podejmuje trudne decyzje w oparciu o wysokie standardy etyczne	
Zabiega o opinie, które byłyby wyzwaniem dla jego stanowiska, w które głęboko wierzy	
Przed podjęciem decyzji analizuje dane istotne dla danej sprawy	
Przed podjęciem decyzji wysłuchuje różnych punktów widzenia na daną sprawę	
Pragnie otrzymywać informacje zwrotne, aby poprawić relacje z innymi osobami	
Potrafi dokładnie powiedzieć, w jaki sposób inni oceniają jego zdolności	
Wie, kiedy należy zrewidować swoje poglądy w ważnych kwestiach	
Wie, w jaki sposób poszczególne działania mają wpływ na innych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Avolio i in., 2004; Avolio i in., 2005)



Tabela 3. Wpływ autentycznego przywództwa na bezpieczeństwo psychologiczne członków grupy

Model	Współczynniki <sup>a</sup>				
	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane		Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta	t	
1 (Stała)	3,774	0,277		13,633	0,000
Autentyczne przywództwo	0,503	0,086	0,356	5,847	0,000

a. Zmienna zależna: Bezpieczeństwo psychologiczne

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

**P**ostawy i zachowania pracowników determinują skuteczność wszystkich procesów organizacyjnych, nie inaczej jest w przypadku innowacyjności. Traktowanie innowacji w szeroki sposób, jako wszelkich, nawet drobnych usprawnień, nowych dla danej organizacji, a niekoniecznie nowych w ogóle, prowadzi do wniosku, że celem zarządzających powinno być wykreowanie takiego klimatu organizacyjnego, który będzie sprzyjał angażowaniu się każdego pracownika w tworzenie innowacji. Jednym z aspektów takiego klimatu jest poczucie bezpieczeństwa psychologicznego pracowników. Przedstawione w artykule teoretyczne rozważania na ten temat uzupełnione zostały fragmentem wyników badania zrealizowanego wśród studentów. Mimo że badanie to nie może służyć do weryfikacji hipotezy odnoszącej się do przedsiębiorstw, należy uznać, że udowodnione w nim związki zachodzące pomiędzy zachowaniami reprezentującymi autentyczność przywództwa i bezpieczeństwo psychologiczne studentów mają charakter uniwersalny. Kontynuowanie badań dotyczących tworzenia przez przywódców w organizacji poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników, jako wymiaru klimatu innowacyjnego, wydaje się w tym kontekście zasadne.

dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
e-mail: [aldona.glinska@umk.pl](mailto:aldona.glinska@umk.pl)

dr hab. Joanna Górka  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
e-mail: [joanna.gorka@umk.pl](mailto:joanna.gorka@umk.pl)

dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
im. S. Staszica w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [dagal@poczta.fm](mailto:dagal@poczta.fm)

## Przypisy

- Publikacja jest wynikiem realizacji projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2016/23/B/HS4/00861.
- Wyniki tego badania wykorzystano w pracy A. Glińskiej-Noweś (2017).

## Bibliografia

- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996), *Assessing the Working Environment for Creativity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 5, pp. 1154–1184.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., May D.R. (2004), *Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors*, „Leadership Quarterly”, Vol. 15, No. 6, pp. 801–823.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O. (2005), *Mind Garden. Tools for Positive Transformation*, [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com), access date: 15.01.2017.
- Avolio B.J., Mhatre K.H. (2012), *Advances in Theory and Research on Authentic Leadership*, [in:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, pp. 773–783.
- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. (2004), *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*, „Management Decision”, Vol. 47, No. 8, pp. 1323–1339.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.), (2003), *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Damanpour F. (1996), *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, „Management Science”, Vol. 42, No. 5, pp. 693–716.
- De Dreu K.W. (2006), *When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams*, „Journal of Management”, Vol. 32, No. 1, pp. 83–107.
- Dirks K.T., Ferrin D.L. (2002), *Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 87, No. 4, pp. 611–628.

- [10] Drah-Zahavy A., Somech A. (2001), *Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures*, „Group Dynamic Theory”, Vol. 5, No. 2, pp. 111–123.
- [11] Edmondson A.C. (2003), *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*, [in:] M. West, D. Tjosvold, K. Smith (eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Work*, Wiley, London, pp. 255–275.
- [12] Edmondson A.C. (1999), *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 44, No. 2 pp. 350–383.
- [13] Edmondson A.C. (2012), *The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group Level Perspective*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 2, pp. 128–146.
- [14] Ekvall G. (1996), *Organizational Climate for Creativity and Innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 5, No. 1, pp. 105–123.
- [15] Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstwa sektora high-tech*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 310, s. 309–320.
- [16] Gardner W.L., Cogliser C.C., Davis K.M., Dickens M.P. (2011), *Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 22, No. 6, pp. 1120–1145.
- [17] Gibson C., Vermeulen F. (2003), *A healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 48, No. 2, pp. 202–239.
- [18] Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [19] Hinojosa A.S., McCauley K.D., Randolph-Seng B., Gardner W.L. (2014), *Leader and Follower Attachment Styles: Implications for Authentic Leader-follower Relationships*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 25, No. 3, pp. 595–610.
- [20] Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [21] Ilies R., Morgeson F.P., Nahrgang J.D. (2011), *Authentic Leadership and Eudemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes*, „Leadership Quarterly”, Vol. 16, No. 3, pp. 373–394.
- [22] Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 4, pp. 692–724.
- [23] Kernis M.H. (2003), *Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem*, „Psychological Inquiry”, Vol. 14, No. 1, pp. 1–26.
- [24] Koźmiński A.K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [25] Krot K., Lewicka D. (2016) *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.
- [26] Lewicka D. (2010), *The Impact of HRM on Creating Pro-innovative Work Environment*, „International Journal of Innovation and Learning”, Vol. 7, No. 4, pp. 430–449.
- [27] Luthans F., Avolio B.J. (2003), *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*, [in:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, pp. 241–261.
- [28] Luthans F., Yousseff C., Avolio B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford Press, Oxford.
- [29] Nembhard I.M., Edmondson A.C. (2012), *Psychological Safety. A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations*, [in:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, pp. 490–503.
- [30] Pearse N. (2011), *Deciding on the Scale Granularity of Response Categories of Likert Type Scales: The Case of a 21-Point Scale*, „The Electronic Journal of Business Research Methods”, Vol. 9, Iss. 2, pp. 159–171.
- [31] Roussin C.J. (2008), *Increasing Trust, Psychological Safety, and Team Performance through Dyadic Leadership Discovery*, „Small Group Research”, Vol. 39, No. 2, pp. 224–248.
- [32] Szczepańska-Woszczyzna K. (2014), *Innovation Process in the Social Space of the Organization*, „Regional Formation and Development Studies”, Vol. 3, No. 14, pp. 220–229.
- [33] Tarka P. (2015), *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseauwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 385, s. 286–295.
- [34] Tynan R. (2005), *The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication*, „Journal of Applied Social Psychology”, Vol. 35, No. 2, pp. 223–247.
- [35] Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

### Building Employees' Psychological Safety by Their Supervisors as a Tool for Supporting Enterprise Innovativeness

#### Summary

In contemporary management studies innovation is treated as a novelty in a relative sense, i.e. as a new solution for a given entity and not necessarily for the others. Such an understanding of innovation leads to the conclusion that every employee can create it. However, the condition for this to occur is the existence of a favorable organizational climate. The aim of the paper is to identify the relationships between employee psychological safety, treated as a key dimension of the innovative climate, and manager behaviors expressing the authenticity of their leadership. The paper is based on the literature review and empirical study conducted among students. Results of the study show that links of the aforementioned constructs are significant. Although the teacher-student relationship is not perfectly equivalent to the manager-subordinate relationship, the analyzed phenomena are of a rather universal nature. Thus, we think that the study contributes to the theory of innovation climate and definitely inspires for further research.

#### Keywords

psychological safety, authentic leadership, innovation climate



# ROLA ICT W TWORZENIU PRZEDSIĘBIORSTWA KREATYWNEGO

Dorota Jelonek

## Wprowadzenie

Koncepcja przedsiębiorstwa kreatywnego jest odpowiedzią na wzrost konkurencji, coraz większe zapotrzebowanie na innowacje, dynamiczne tempo rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz trudno przewidywalne i szybko zmieniające się warunki w otoczeniu przedsiębiorstw. Narasta także świadomość ważności działań stymulujących interakcje pomiędzy kreatywnością i twórczością a innowacyjnością i przedsiębiorczością. Coraz większe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, w tym także sfery kreatywności i innowacyjności przypisuje się wdrożeniom i wykorzystaniu rozwiązań ICT. I chociaż na rynku oprogramowania dostępne są rozwiązania, które wspomagają zarządzanie wiedzą organizacji, twórczość organizacyjną czy zarządzanie projektami i z powodzeniem mogłyby być także zaadaptowane do rozwijania organizacji kreatywnej, to ich stopień wykorzystania w tym obszarze jest wciąż zbyt mały.

Analizy przedstawione w artykule pozwalają na zmniejszenie tej luki badawczej. Zatem przedmiotem oceny są rozwiązania ICT, których wykorzystanie wspomaga rozwój przedsiębiorstwa kreatywnego. Przeprowadzone zostały badania, których celem było uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze: Czy koncepcja kreatywnego przedsiębiorstwa jest znana i wdrażana? Czy w procesach tworzenia i rozwijania kreatywnego przedsiębiorstwa można wykorzystywać rozwiązania i narzędzia ICT? Jeżeli tak, to jakie i w jakim celu? W badaniach zastosowano metodę wywiadu grupowego – zogniskowanego. Podmiotem badań były dwa przedsiębiorstwa z branży ICT, które ze względu na swoją specyfikę i zapotrzebowanie na twórcze działania powinny wyjątkowo cenić kreatywnych pracowników i tworzyć kreatywne przedsiębiorstwo.

## Atrybuty przedsiębiorstwa kreatywnego

Kreatywność jest definiowana zarówno jako cecha człowieka (menedżera, pracownika), jak i cecha przedsiębiorstwa. W obu przypadkach kreatywność jest zdolnością do twórczego wykorzystania potencjału przy tworzeniu nowych, oryginalnych pomysłów. W szczególności, kreatywność człowieka jest definiowana jako umiejętność twórczego myślenia, łączenia

różnych pomysłów w oryginalny sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy w nowej perspektywie, wysuwania pomysłów, robienia czegoś nowego lub tego samego w niezwykle sposób (Amabile i in. 2002, s. 52–61). W odniesieniu do organizacji można przyjąć, że kreatywność to proces wdrażania nowatorskich pomysłów w celu zaspokajania potrzeb lub rozwiązywania problemów (Bilton, Cummings, 2010, s. 101). Podobnie kreatywność organizacji postrzega C. Mainemelis (2010, s. 558–578), definiując ją jako proces, którego efektem jest nowy, użyteczny wyrób akceptowany przez kontekst społeczny. Według M. Brzezińskiego (2004, s. 45), kreatywność jest procesem tworzenia występującym, gdy nie korzystamy z żadnego modelu, lecz go poszukujemy.

Kreatywność pracowników tworzy potencjał przedsiębiorstwa kreatywnego i jest jego cennym (*valuable*), unikalnym (*rare*), trudnym w imitacji (*inimitable*) i niezastępowalnym (*non-substitutable*) zasobem. Zatem w ramach strategicznego podejścia zasobowego (ang. Resource-Based View – RBV) jest zasobem charakteryzującym się czterema atrybutami (VRIN) i może być krytycznym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Barney, 1995, s. 49–61). W koncepcji RBV przyjmuje się, że zasoby mają charakter statyczny, a adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia poprzez stałe pozyskiwanie nowych zasobów, ich integrowanie oraz tworzenie z nich nowych konfiguracji mogą sprostać dynamiczne zdolności (Teece i in., 1997, s. 509–533). Sposób wykorzystania posiadanych zasobów jest co najmniej tak samo ważny jak strategiczna cenna zasobów. Korzyści uzyskiwane z danej puli zasobów są przemijające, dlatego organizacje muszą koncentrować się na ustawicznym nabywaniu nowych zasobów i tworzeniu z nich nowych konfiguracji (Teece i in. 1997, s. 509–533). W ostatnich latach coraz częściej można spotkać się ze stwierdzeniem, że kreatywność, twórczość i innowacyjność to dynamiczne zdolności organizacji ważne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej i mające wpływ na utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku (Voigt, Bergener, 2013, s. 225–234; Olszak, 2015, s. 110–123). Trudno nie zauważyć, że ważną rolę mają tutaj do odegrania technologie i systemy informatyczne (Bratnicki i in., 2014, s. 13–35).



Z drugiej strony nawet duża liczba kreatywnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie nie gwarantuje jeszcze kreatywności organizacyjnej. Kreatywność organizacyjna jest czymś więcej niż tylko zbiorem (sumą) kreatywnych jednostek (Sundgren, Styhre, 2007, s. 215–235). Uzyskanie tego efektu synergii zależy od wielu czynników, takich jak: przywództwo, styl zarządzania, kreatywność menedżerów (Jelonek, Stępnik, 2016, s. 4–14), sposób podejmowania decyzji, motywacja, zapewnienie pracownikom autonomii w działaniu, tworzenie sprzyjającego klimatu organizacyjnego oraz różnych dodatkowych elementów, np. czasu na eksperymentowanie.

Tworzenie przedsiębiorstwa kreatywnego to proces ciągły i skomplikowany. Dla efektywności tego procesu ważne jest pozyskanie kreatywnych pracowników, zarządzania ich rozwojem, stworzenie organizacji kreatywnej oraz wprowadzanie twórczego stylu zarządzania. Dla efektywnej realizacji celów organizacji kreatywnej, wśród których zawsze pojawia się doskonalenie zdolności bycia konkurencyjnym poprzez adaptację praktyk innowacyjnych, produktów oraz usług, niezmiernie ważny jest klimat organizacyjny. Organizacje poszukują nie tylko nowych organizacyjnych rozwiązań czy sposobów tworzenia klimatu organizacyjnego sprzyjającego rozwijaniu kreatywności, ale także infrastruktury i rozwiązań informatycznych wspierających rozwijanie kreatywności.

Celem organizacji kreatywnej jest rozwój potencjału innowacyjnego rozumianego jako zdolność organizacji do wytwarzania, dyfuzji i konsumpcji innowacji (Jelonek, 2012, s. 177).

Organizacja kreatywna jest zorientowana na innowacyjność, zatem posiada zarówno cechy organizacji innowacyjnej, jak i cechy charakterystyczne tylko dla organizacji kreatywnej. Najważniejsze cechy organizacji innowacyjnej według Th. Petersa i R. Watermana (2000, s. 45–49) to:

- bliskie i systematyczne kontakty z klientami i partnerami biznesowymi,
- traktowanie pracowników jako podstawowe źródło jakości i wzrostu wydajności,
- autonomia i przedsiębiorczość,
- aktywne zaangażowanie i kierowanie się wartościami,
- prostota organizacyjna (minimalna administracja),
- działanie we własnej domenie,
- umiejętność łączenia „luzu i sztywności”.

Powyższą listę cech organizacji kreatywnej można jeszcze uzupełnić o następujące praktyki (Jelonek, 2012, s. 177):

- kierownictwo organizacji akceptuje podejmowanie ryzyka,
- innowatorzy są nagradzani,
- dobre pomysły są wspierane przez kierownictwo w trakcie całego procesu innowacyjnego,
- pracownicy mają zapewniony dostęp do zasobów wiedzy,
- klimat organizacyjny sprzyja dzieleniu się wiedzą.

Organizacja kreatywna wspiera postawy proinnowacyjne poprzez (Drozdowski i in. 2010, s. 13):

- rozwijanie kreatywności jednostek,
- wspomaganie współdziałania kreatywnych jednostek,
- budowanie środowiska społecznego i kulturowego sprzyjającego kreatywności,
- budowanie proinnowacyjnych kultur organizacyjnych,
- wspieranie kreatywności i innowacyjności organizacji z poziomu ich otoczenia,
- tworzenie prawnych zachęt do kreatywności i innowacyjności.

Kreatywność przedsiębiorstw przejawia się w różnych obszarach ich działalności. W firmie Apple wyróżnia się grono światowej klasy projektantów nowych produktów, w sieci handlowej WalMart innowacje są wdrażane w obszarze systemów, np. system zarządzania łańcuchem dostaw czy system ustalania cen, a w sieci kawiarni Starbucks kreatywność przejawia się w innowacjach w obszarze świadczenia usług.

Model organizacji kreatywnej dobrze wpisuje się w potrzeby przedsiębiorstw funkcjonujących w złożonym, zmiennym i niepewnym otoczeniu. Atrybutem organizacji kreatywnej jest tworzenie i wdrażanie innowacji, które z kolei są czynnikiem umacniającym pozycję konkurencyjną organizacji.

## ICT a wspomaganie przedsiębiorstwa kreatywnego

Zagadnienia komputerowego wspomagania kreatywności indywidualnej i organizacyjnej są dyskutowane w literaturze zarówno w sferze koncepcyjnej, jak i w postaci egzemplifikacji takich rozwiązań. Wśród koncepcji systemu wspomagania kreatywnej organizacji warto wymienić opracowany przez T.M. Amabile (1988, s. 123–167) model komponentowy, w którym twórczość indywidualna pracownika zależy od następujących komponentów: umiejętności, wiedzy, motywacji pracowników oraz procesów poznawczych, w których uczestniczy np. twórczego nauczania czy eksperymentowania. Znany jest także model interakcyjny systemu wspomagania kreatywnej organizacji (Woodman i in., 1993, s. 293–276), który koncentruje się nie tylko na pracownikach organizacji, ale także na interakcjach pomiędzy nimi a otoczeniem. Wspomniana już współzależność kreatywności, twórczości i innowacyjności organizacji uzasadnia prezentację zaproponowanej przez C. Olszak (2015, s. 115) koncepcji systemu wspomagania twórczości organizacyjnej (SWTO). Jest to specyficzny system informatyczny składający się ze sprzętu, oprogramowania, zasobów informacyjnych, ludzi, organizacji i jej otoczenia, a także procedur i praktyk biznesowych oraz relacji zachodzących pomiędzy tymi elementami, który spełnia następujące wymagania:

- ma dostęp do różnych wewnętrznych baz danych, baz wiedzy oraz baz przypadków organizacji, a także zewnętrznych, publicznych repozytoriów,
- umożliwia przeprowadzanie różnych scenariuszy zdarzeń i symulacji,
- eksploatuje/wykorzystuje istniejące zasoby wiedzy oraz dokonuje ich eksploracji celem przekraczania dotychczasowych granic wiedzy,

- integruje, rekonfiguruje zasoby informacyjne zgodnie z zasadą VRIN,
- jest repozytorium wiedzy, procesów oraz zdolności niezbędnych do realizacji różnych działań w organizacji,
- jest strategicznym narzędziem, które umożliwia organizacji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Olszak, 2015, s. 115).

Według wielu autorów (Muller, Ulrich, 2013, s. 171–201; Olszak, 2016, s. 81–92), najważniejsze funkcje ICT we wspomaganiu rozwoju kreatywnego przedsiębiorstwa to:

- pozyskiwanie informacji, poszukiwanie, zbieranie, przeglądanie oraz wizualizacja zasobów informacyjnych,
- odkrywanie nowej wiedzy poprzez wyszukiwanie niejawnych asocjacji zachodzących pomiędzy danymi
- wspieranie procesów uczenia się,
- kodowanie wiedzy, tworzenie map wiedzy, tezaurusów, bibliotek,
- tworzenie różnych artefaktów oraz ich ewaluacja,
- upowszechnianie efektów twórczej współpracy,
- współpraca w grupie,
- poprawa przepływu informacji i lepsza komunikacja.

Problematyka jest bliska także komputerowo wspomaganemu twórczości jednostek i organizacji (Olszak i in., 2016, s. 6–9; Shneiderman, 2007, s. 20–32) i pewne narzędzia można wykorzystać także w celu wsparcia kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstwa.

Z uwagi na trudności w definiowaniu, a tym bardziej w algorytmizacji procesów rozwoju kreatywności organizacyjnej brak na rynku ICT systemów i narzędzi, które w sposób kompleksowy wspierałyby kreatywność organizacyjną. Dostępne są natomiast narzędzia ICT wspomagające działania lub etapy procesu rozwoju kreatywnej organizacji.

Dużym wsparciem mogą być systemy wspomagania pracy grupowej (ang. Group Support Systems – GSS), zapewniające pośrednictwo w komunikacji i ułatwiające dyskusję w grupie, prowadzenie burzy mózgów, analizę alternatyw, współdzielenie projektu, planowanie działań czy podejmowanie decyzji (Hayen i in., 2007, s. 120–126; Mach-Król, 2016, s. 69–80). Fundamentem kreatywności i twórczości jest wiedza. Zatem efektywne może być wykorzystanie narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą. W grupie tych rozwiązań można wymienić: systemy gromadzące i udostępniające informację, np. bazy danych, bazy wiedzy, hurtownie danych, systemy zarządzania dokumentami, systemy wyszukiwujące, w tym systemy wieloagentowe oraz narzędzia ułatwiające wymianę wiedzy między pracownikami np. systemy pracy grupowej, poczta elektroniczna, komunikatory, czaty, systemy wideokonferencyjne. Efektywne jest wykonywanie analizy danych z wykorzystaniem mechanizmów OLAP, odkrywanie nowej wiedzy z użyciem data mining, web mining, map wiedzy, big data, stosowanie zaawansowanych technik w zakresie filtrowania danych, wykorzystanie technik społecznościowych (social media), wizualizacja nowych pomysłów z wykorzystaniem arkuszy kalkulacyjnych dla potrzeb tworzenia tabel i wykresów,

programów do tworzenia animacji i kokpitów menedżerskich. Dostrzegany jest także potencjał systemów Business Intelligence, Competitive Intelligence i Collaborative Intelligence.

Powyższe rozważania potwierdzają szerokie możliwości wykorzystania ICT w rozwijaniu kreatywności indywidualnej pracowników oraz kreatywności całego przedsiębiorstwa.

## Wyniki badań

Wyboru podmiotu badań dokonano na podstawie analizy sektora przemysłów kreatywnych w Polsce pod kątem wykorzystania ICT. Kryteria te spełniał sektor „IT, oprogramowanie i usługi komputerowe” w grupach działalności PKD 58.21, 58.29, 62.01 oraz 62.01 (Creative..., 2014, s. 26; Dziurski, 2015, s. 106). Ostatecznie o wyborze dwóch średniej wielkości organizacji z branży ICT specjalizujących się w tworzeniu oprogramowania na zamówienie zdecydowało kryterium dostępności, czyli zgoda kierownictwa na przeprowadzenie badań z zastrzeżeniem nieujawniania nazwy firmy. Przedsiębiorstwo X zajmuje się produkcją zaawansowanych technologicznie systemów informatycznych dla średnich i dużych przedsiębiorstw oraz oferuje szeroki zakres usług outsourcingowych: administrację systemami, hosting oraz kolokację. Przedsiębiorstwo Y specjalizuje się w tworzeniu rozwiązań IT i telekomunikacyjnych dla organizacji z sektora MSP oraz instytucji publicznych. Przedsiębiorstwo zajmuje się także integracją ICT oraz prowadzi serwis komputerowy i obsługę informatyczną organizacji w modelu outsourcing.

W badaniach zastosowano metodę wywiadu grupowego-zogniskowanego (*focus group interview*). Wybór tej metody badawczej był uzasadniony specyfiką tematu oraz przekonaniem autorki, że bazując na swobodnych wypowiedziach uczestników badania, można uzyskać znacznie więcej informacji na temat analizowanego zjawiska niż z badań ilościowych. Ponadto dla autorki – moderatora cenne były obserwacje, czy uczestnicy dyskusji zmieniają swoje opinie pod wpływem nowych informacji, które pozyskali w trakcie dyskusji. W badaniu uczestniczyło 12 osób, w dwóch 6-osobowych grupach. Każda grupa to pracownicy jednego przedsiębiorstwa reprezentujący różne stanowiska i różne jego działy. Uczestnicy badania zostali dobrani na podstawie ich związku z badanym problemem oraz miejscem pracy. Badanie polegało na wywołaniu i kontrolowaniu dyskusji między uczestnikami grupy na temat roli ICT w tworzeniu i rozwijaniu organizacji kreatywnej na przykładzie własnego miejsca zatrudnienia. Rolą moderatora było utrzymywanie i rozwijanie dyskusji według przygotowanego scenariusza. Zabrane informacje miały charakter jakościowy, nie były generalizowane i stanowiły jedynie wskazania i rekomendacje dla innych organizacji gospodarczych.

Scenariusz badania obejmował listę następujących zagadnień:

1. Jak rozumieć koncepcję organizacji kreatywnej?
2. Czy przedsiębiorstwo X/Y jest organizacją kreatywną? W jakich obszarach funkcjonowania firmy kreatywność ma największe znaczenie?
3. Jakie rozwiązania ICT można wykorzystać do wspierania kreatywności organizacji? Czy przedsiębiorstwo X/Y wykorzystuje ICT w tym celu? Jeśli tak, to w jakich obszarach funkcjonowania organizacji?
4. Czy klienci przedsiębiorstwa X/Y, zamawiając zintegrowany system informacyjny zarządzania, zgłaszają zapotrzebowanie na funkcjonalności wspomagające decyzje i działania służące rozwijaniu kreatywnego przedsiębiorstwa?

Pytanie o kreatywne przedsiębiorstwo w początkowej fazie dyskusji wywołało zdziwienie. Żadna z osób nie spotkała się z taką koncepcją przedsiębiorstwa, natomiast wszyscy zgodnie podkreślali wysoką wartość kreatywnych pracowników i kreatywności jako cechy indywidualnej. Wśród znanych dyskutantom koncepcji przedsiębiorstw wymieniono: przedsiębiorstwo inteligentne (11 osób), przedsiębiorstwo cyfrowe „Enterprise 4.0” (10 osób), przedsiębiorstwo uczące się (10), przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą (9), organizacje funkcjonujące w gospodarce elektronicznej tzw. e-przedsiębiorstwa (9) oraz organizacje wirtualne (5). Jeden z dyskutantów (przedsiębiorstwo Y) powiedział: „W kontekście wymienionych koncepcji często dziedzińczących cechy indywidualne pracowników jak inteligencja, uczenie się czy wiedza naturalne wydaje się także dążenie do tworzenia przedsiębiorstwa kreatywnego”. Wszyscy poparli tę wypowiedź i podjęto próbę charakterystyki i definiowania przedsiębiorstwa kreatywnego. Pojawiły się stwierdzenia „kierownictwo powinno stwarzać warunki, aby pracownicy rozwijali kreatywność”, „ważny jest klimat organizacyjny”, „system motywacyjny, który nagradza za pomysły i starania i nie karze za błędy”, „tworzenie kapitału zaufania”, „zapewnienie dostępu do zasobów wiedzy przedsiębiorstwa”.

W grupie przedsiębiorstwa X dyskusja przebiegała podobnie. Charakteryzując przedsiębiorstwo kreatywne, dyskutanci zwrócili szczególną uwagę na „zapewnienie efektywnej struktury komunikacyjnej zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym”, „zapewnienie możliwości wymiany poglądów i oceny pomysłów”, „likwidowanie „wąskich gardeł” w przepływie informacji”, „niwelowanie poczucia niedoinformowania z jednej strony a z drugiej strony poczucia przeładowania informacją”.

Analiza wypowiedzi uczestników dyskusji pozwoliła w sposób zadowalający odpowiedzieć na pytanie o koncepcję i cechy organizacji kreatywnej. Podawane przykłady dotyczyły w zasadzie tylko przedsiębiorstw X i Y, ale uzyskane wyniki z powodzeniem można generalizować na inne podmioty.

Na pytanie, czy przedsiębiorstwa X i Y są kreatywne, udzielono odpowiedzi twierdzących. Pracownicy przedsiębiorstwa Y dostrzegli w swoim miejscu pracy więcej cech organizacji kreatywnej i oddali 5 głosów na „tak”, a w przedsiębiorstwie Y oddano 4 głosy na

„tak”. Zgodnie wskazano, że kreatywność jako cecha indywidualna i cecha zespołu ma największe znaczenie w obszarach: analizy potrzeb klientów, projektowania, programowania i wdrożeń systemów.

Cztery wskazane obszary dotyczą specjalistycznej działalności przedsiębiorstw X i Y i trudno je odnieść wprost do działalności innych organizacji, ale można uogólnić, że kreatywność wymaga współpracy z klientem oraz projektowanie i tworzenie nowych produktów i usług.

W odpowiedziach dotyczące propozycji rozwiązań ICT wspomagających kreatywność organizacji wymieniono:

- systemy zarządzania dokumentami, które umożliwiają gromadzenie, klasyfikowanie i wyszukiwanie dokumentów, a także śledzenie wprowadzanych zmian itp.,
- systemy workflow, które wspierają realizację procedur postępowania z dokumentami,
- systemy wspomagania pracy grupowej (groupware), które pozwalają członkom zespołu na dostęp do wspólnych zasobów informacyjnych, śledzą przebieg pracy i zawsze udostępniają najnowszą wersję dokumentu, stanowią platformę do interaktywnej komunikacji i dyskusji. Funkcjonalności systemów pracy grupowej w zarządzaniu informacją to: rozbudowana poczta elektroniczna, obsługa kalendarzy, zdalny dostęp, wizualizacja danych, definiowanie i zarządzanie przepływem prac,
- portale korporacyjne, w których wykorzystanie przeglądarki internetowej pozwalające na dostęp do wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa, w tym także tych ze źródeł nieustrukturalizowanych, np. e-maili, zapisu kamer wideo itp.

Oba przedsiębiorstwa korzystają z wielu wymienionych rozwiązań ICT. Jako bardzo przydatne wskazano: portale korporacyjne, systemy zarządzania dokumentami i platformy pracy grupowej.

Dyskusja o rozwiązaniach ICT wykorzystywanych do wspierania kreatywności prowadzona w gronie ekspertów była bardzo owocna. Uczestnicy wręcz prześcigali się z przykładami wykorzystania ICT oraz nowymi propozycjami zastosowań dla znanych systemów i aplikacji w obszarze wspierania kreatywności organizacji. Za niezbędne minimum uznano posiadanie systemów zarządzania dokumentami, zarządzania informacją oraz portali korporacyjnych zarówno wewnętrznych z dostępem tylko dla pracowników, jak i zewnętrznych umożliwiających komunikację z otoczeniem. Wskazano także na konieczność posiadania rozwiązań wspomagających pracę grupową.

Podsumowując dyskusję o systemach informacyjnych zamawianych przez klientów, wszyscy pracownicy zgodnie stwierdzili, że klienci (ponad 60 przedsiębiorstw) nigdy nie pytali o funkcjonalności wspomagające rozwijanie kreatywności pracowników i całej organizacji. Nie pytano także o komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej czy innowacyjności jako procesu. Pojawiały się pytania o funkcjonalności



wspomagające „zarządzania informacją”, „zarządzanie projektem”, „zarządzania wiedzą organizacji” czy moduły zarządzania relacjami z klientem CRM. Jeden z uczestników dyskusji (przedsiębiorstwo Y) powiedział: „niektóre przedsiębiorstwa dopiero teraz, czyli po ponad 20 latach od powstania koncepcji, zaczynają się interesować zarządzaniem informacją, zarządzaniem wiedzą czy zarządzaniem projektem. Potrzeba wielu lat, aby teoria chciała być wykorzystywana w praktyce. Za kilka – kilkanaście lat w kreatywności organizacji będzie upatrywać się źródeł konkurencyjnej przewagi, a w narzędziach ICT niezbędne wsparcie w rozwijaniu kreatywności organizacji”.

## Podsumowanie

**B**iorąc pod uwagę zaprezentowane treści studiów literaturowych oraz przytoczone wyniki badań identyfikujących możliwości wykorzystania ICT w rozwoju kreatywnego przedsiębiorstwa, można sformułować następujące wnioski:

- Koncepcja kreatywnego przedsiębiorstwa jest mało znana (żaden z ponad 60 klientów badanych przedsiębiorstw z sektora IT nie zgłaszał zapotrzebowania na takie funkcjonalności systemów informacyjnych zarządzania).
- Przedsiębiorstwa, których funkcjonowanie w dużej mierze zależy od twórczych działań indywidualnych pracowników oraz zespołów (np. przedsiębiorstw z sektora IT), posiadają cechy kreatywnych przedsiębiorstw i rozwijają kreatywność organizacyjną.
- Oferta narzędzi ICT wspierających rozwój kreatywności pracowników i całej organizacji jest szeroka i o różnym stopniu zaawansowania. Niezbędnym minimum w wykorzystywanych rozwiązaniach powinny być systemy obiegu dokumentów, zarządzania informacją, systemy pracy grupowej oraz portale korporacyjne.
- Przedsiębiorstwa częściej wykorzystują klasyczne i nieskomplikowane rozwiązania ICT, wspierając jedynie wybrane etapy lub zadania w procesie rozwijania przedsiębiorstwa kreatywnego. ICT powinno wspierać obszar współpracy z klientem, np. systemy CRM oraz innowacje produktów lub usług.
- Coraz częściej w literaturze przedmiotu prezentowane są koncepcje systemów wspomagania kreatywności organizacji.

Prowadzony wywód uzasadnia propagowanie szerokich możliwości wykorzystania rozwiązań ICT w rozwijaniu kreatywności pracowników oraz całego przedsiębiorstwa i wskazuje, że powszechnie stosowane rozwiązania ICT można także wykorzystać w inny sposób do realizacji nowych celów.

---

**dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCZ**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [dorota.jelonek@wz.pcz.pl](mailto:dorota.jelonek@wz.pcz.pl)**

## Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, [in:] B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, IAI Press, Greenwich, pp. 123–167.
- [2] Amabile T.M., Hadley C.N., Kramer S.J. (2002), *Creativity under the Gun*, „Harvard Business Review”, pp. 52–61.
- [3] Barney J. (1995), *Looking Inside for Competitive Advantage*, „Academy of Management Executive”, No. 9, pp. 49–61.
- [4] Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, Chichester.
- [5] Bratnicki M., Olszak C.M., Kisielnicki J. (2014), *Twórczość organizacyjna i ICT jako nowa perspektywa zarządzania organizacją*, „Informatyka Ekonomiczna, Business Informatics”, Nr 1(31), s. 13–35.
- [6] Brzeziński M. (2004), *Inżynieria kreatywnej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 8, s. 45–52.
- [7] *Creative Industries Economic Estimates*, January 2014, Statistical Release, Department of Culture, Media and Sport, London.
- [8] Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [9] Dziurski P. (2015), *Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa, Nr 143, s. 99–117.
- [10] Hayen R.L., Swaby S.A., Huang Z. (2007), *Use of Group Support Systems in Today's Society*, „Issues in Information Systems”, No. 8(2), pp. 120–126.
- [11] Jelonek D. (2012), *Rola klienta w rozwoju organizacji kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 113, s. 175–184.
- [12] Jelonek D., Stępnik C. (2016), *Modelowanie procesów biznesowych w kontekście rozwoju kreatywności przyszłych menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 1(792), s. 4–14.
- [13] Mach-Król M. (2016), *Przegląd i ocena wybranych systemów komputerowego wspomagania twórczości organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 278, s. 69–80.
- [14] Mainemelis C. (2010), *Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas*, „Academy of Management Review”, No. 35, pp. 558–578.
- [15] Muller S.D., Ulrich F. (2013), *Creativity and Information Systems in a Hypercompetitive Environment: A Literature Review*, „Communications of the Association for Information Systems” (CAIS), Vol. 32, No. 1, pp. 171–201.
- [16] Olszak C.M. (2015), *Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej – wybrane problemy*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 212, s. 110–123.
- [17] Olszak C.M. (2016), *ICT we wspomaganiu twórczości organizacyjnej – prezentacja wybranych wyników badań*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 278, s. 81–92.
- [18] Olszak C.M., Kisielnicki J., Bratnicki M. (2016), *Źródła i narzędzia rozwoju systemu informacyjnego twórczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 9–16.
- [19] Peters Th., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.

- [20] Shneiderman B. (2007), *Creativity Support Tools: Accelerating Discovery and Innovation*, „Communications of the ACM”, Vol. 12, No. 50, pp. 20–32.
- [21] Sundgren M., Styhre A. (2007), *Creativity and the Fallacy of Misplaced Concreteness in New Drug Development. A White Hadian Perspective*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 10, No. 2, pp. 215–235.
- [22] Szmidi K. (2008), *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Helion, Gliwice.
- [23] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, No. 18, pp. 509–533.
- [24] Voigt M., Bergener K. (2013), *Enhancing Creativity in Groups – Proposition of and Integrated Framework for Designing Group Creativity Support Systems*, Proceedings of 46th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, pp. 225–234.
- [25] Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993), *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, Vol. 18, No. 2, pp. 293–276.

## The Role of ICT in Creation and Development of Creative Enterprise

### Summary

The development of a creative enterprise is mainly determined by organizational and cultural factors. In the era of the dynamic development of ICT and progressing digitization of enterprises, the question concerning the role of ICT in the development of creative enterprise arises. The aim of the considerations is to indicate the possibility of applying ICT in this area. Using the group interview method – focused on two research entities which included enterprises from the ICT industry, the characteristics of creative enterprise and a list of ICT tools, which can be successfully used in the development of creative enterprise have been established.

### Keywords

creative enterprise, ICT in creative enterprise

# CZYNNIKI MOTYWUJĄCE CZŁONKÓW ZESPOŁÓW KREATYWNYCH W SEKTORZE IT – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek

## Wprowadzenie

Jak wynika z raportów rynku pracy, wiele sektorów przeżywa spore trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Wyraźnie widoczne jest to w sektorze IT. Na rynek wchodzi ciągle nowe firmy, które w ekspresowym czasie budują zespoły IT. Zgodnie z raportem portalu „Pracuj.pl”, specjaliści IT są jedną z grup zawodowych najbardziej poszukiwaną na rynku pracy (*Rynek Pracy ...*, 2017). To jeden z sektorów, w którym zapotrzebowanie na pracowników ciągle rośnie – w II kwartale 2017 r. sektor IT był, obok handlu i sprzedaży oraz obsługi klienta, jednym z sektorów zgłaszających największą ilość ofert pracy, gdzie jednocześnie odnotowano niemal 5% wzrost liczby ofert pracy. Pomimo że przybywa w Polsce specjalistów z tego obszaru z innych krajów – głównie Rumunii, Ukrainy oraz krajów z wysokim poziomem bezrobocia (Hiszpania, Portugalia), zapotrzebowanie wciąż jest duże. Świadczy o tym chociażby zainteresowanie potencjalnych pracodawców pozyskaniem nowych pracowników. Specjaliści i menedżerowie w sektorze IT przeciętnie otrzymali w ciągu 2017 r. 18 ofert pracy,

rozumianych jako zaproszenia do udziału w procesach rekrutacyjnych, podczas gdy średnia liczba otrzymanych ofert w poszczególnych obszarach zawodowych wyniosła 8 (*Aktywność specjalistów i menedżerów ...*, 2017).

Warunki rynku pracownika są stymulatorem badań dotyczących czynników motywowania, budowania zaangażowania pracowników, ale także skłaniają pracodawców do zadania pytania: jakie warunki organizacyjne sprawią, że specjaliści zechcą pozostać w firmie? Zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą motywowania i sposobów kształtowania zachowań pracowników wynika także ze zmieniających się warunków pracy, w tym zmian stosunków pracy (np. form zatrudnienia, kontraktu psychologicznego). Nie bez znaczenia jest tutaj także zmieniający się charakter samej pracy, znacznie częściej wymagającej specjalistycznej wiedzy i umiejętności oraz wielu lat kształcenia i zbierania doświadczenia, a także idących za tym zmian w oczekiwaniach pracowników. Wiedza w tym zakresie jest niezbędna menedżerom do zarządzania ludźmi w warunkach



niepewnego i niestabilnego otoczenia, zwłaszcza w odniesieniu do tak specyficznej grupy, jaką są specjaliści z zakresu IT.

Celem artykułu jest identyfikacja czynników motywujących pracowników będących członkami zespołów kreatywnych sektora IT. Realizując założony cel, autorki oparły się na przeglądzie literatury oraz przeprowadziły badania pilotażowe, starając się w pierwszej kolejności zidentyfikować istotne dla tej grupy pracowników wartości, a także szczegółowo rozpoznać ich oczekiwania, które zwiększają motywację do pracy, ale także sprwiają, że chcą oni pozostać w przedsiębiorstwie.

## Istota pracy zespołowej i zespołów kreatywnych

Praca zespołowa zyskała bardzo na znaczeniu na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat. Przedsiębiorstwa i pracodawcy mają świadomość tego, iż praca zespołowa umożliwia uzyskanie wyjątkowych rezultatów i jest bardzo efektywnym narzędziem w realizacji nawet najtrudniejszych zadań. Dzieje się tak zwłaszcza obecnie w środowisku, które zmienia się w bardzo szybkim tempie, które wymaga analizy ogromnej ilości danych płynących z różnych źródeł. Dobrze funkcjonujące, efektywne zespoły osiągają zdecydowanie lepsze wyniki od osób pracujących indywidualnie. Jest to możliwe, między innymi, dzięki szerszej wiedzy i większemu doświadczeniu wszystkich osób w zespole. Osoby pracujące w zespole są bardziej kreatywne, widzą szerszą perspektywę i są bardziej skuteczne, a atmosfera pracy jest bardziej stymulująca i motywująca. To zespoły, a nie osoby indywidualne czy też całość organizacji stanowią fundamentalny element procesu uczenia się organizacji (Senge, 1990, s. 10), które ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Dechant i in., 2000). Organizacje funkcjonujące w oparciu o pracę zespołową (*team-based organizations*) upatrują w takiej organizacji pracy metodę budowania bardziej płaskiej struktury organizacyjnej, kontakt z klientami i zapewniającej uzyskanie szybszej odpowiedzi na ich zapytania, ale także zwiększającej elastyczność i szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (Harris, Beyerlein, 2003).

Zdaniem J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha (1999, s. 23), w zespole pracownicy uzupełniają się wzajemnie, zaangażowani są w realizację celów i zadań do wykonania, reprezentują podobne podejście do pracy i są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie. Zespół to coś więcej niż prosta suma tworzących je osób. Jest to grupa ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byłoby w stanie osiągnąć osobno. Jest to zjawisko nazywane synergią, która pojawia się dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób. Skutecznie działający zespół to taki, który osiąga jak najlepsze efekty jak najmniejszym wysiłkiem, w jak najkrótszym czasie. Zdaniem A. Donnella (2007, s. 101), dobrze zorganizowane zespoły mogą osiągnąć wprost niewiarygodne rezultaty. Różne umiejętności

i odmienne doświadczenia połączone z silną motywacją poszczególnych członków zespołu dają efekt synerгии, dzięki któremu zespół może szybciej reagować na zmiany rynkowe, gospodarcze i technologiczne, które są nieodłącznym elementem dzisiejszego niezwykle złożonego świata.

Praca zespołowa traktowana jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej jest wszechobecna w środowisku pracy w wielu branżach i wykorzystywana jest do osiągania wielu różnych celów (Doolen, Hacker, 2003). Istotną cechą każdego zespołu jest to, że w odróżnieniu od grupy, przeszedł już fazy formowania, które doprowadziły do ukształtowania dojrzałości zespołu, a także wypracowania relacji opartych na zaufaniu oraz współzależności (Pyszka, 2015, s. 36–54). W literaturze spotkać można szereg klasyfikacji zespołów, a przyjęte kryteria mogą odnosić się np. do okresu funkcjonowania zespołu czy zakresu realizowanych zadań lub funkcji i in. (Suff, Reilly, 2006, s. 8). Ze względu na różnorodność typologii zespoły mogą być różnie określane, a ich role są zróżnicowane w zależności od organizacji, przy czym, nawet w jednej organizacji często spotkać można różne rodzaje zespołów.

Przedmiotem szczególnego zainteresowania autorek opracowania są zespoły kreatywne (twórcze). Kreatywne zespoły określane są mianem małych grup aktywności, grup rozwiązujących problemy (*problem-solving group*), grup synektycznych bądź zespołów zadaniowych. Zespoły te odgrywają szczególną rolę w procesie innowacyjnym, rozumianym jako proces od pomysłu do wdrożenia nowości na rynek, co ma kluczowe znaczenie dla wysoko zyskowych współczesnych organizacji (Burbiel, 2009). Chociaż indywidualna osoba jest źródłem nowego pomysłu lub nowatorskiego rozwiązania problemu, to jednak innowacyjność jest procesem grupowym, ponieważ oryginalny pomysł zazwyczaj jest modyfikowany, uzupełniany lub wykluczany przez zespół. Co więcej, jego wdrożenie odbywa się w warunkach organizacyjnych, wymagających współpracy grupowej. O zainteresowaniu zespołami kreatywnymi i innowacyjnymi zadecydowało kilka powodów. Po pierwsze, w wyniku zmian technologicznych, globalizacji i rosnącej konkurencji oraz gospodarki opartej na wiedzy problemy stojące przed organizacjami są tak złożone, że jedna osoba nie posiada całej wiedzy niezbędnej do rozwiązania tych problemów. Po drugie, zespoły umożliwiają uzyskanie dodatkowych korzyści, np. dostępu do różnorodnych informacji, różnych perspektyw czy też wykorzystania różnorodnych umiejętności członków zespołu. I po trzecie, badania sugerują, że zrozumienie roli zespołów w kreatywnym tworzeniu nie ogranicza się jedynie do postrzegania ich jako kontekstu społecznego działalności indywidualnej członków, ale przypuszczalnie kreatywność zespołową należy traktować jako zjawisko odmienne od kreatywności indywidualnej (Reiter-Palmon, 2012, s. 295–296).

Wielofunkcyjne, twórcze zespoły są podstawą innowacyjnego przedsiębiorstwa. Powołuje się je w celu realizacji określonych zadań bądź procesów (Burbiel,

2009). Zespoły takie funkcjonują przede wszystkim w sektorach i organizacjach kreatywnych, budujących swoją konkurencyjność w oparciu o kreatywność – najważniejszą cechę kapitału ludzkiego, eksponowaną w warunkach gospodarki kreatywnej. Kreatywne zespoły stanowią element tzw. kreatywności zespolonej, czyli pochodną scalenia kreatywności indywidualnej oraz zespołowej. Powołując taki zespół, zakłada się, że jego funkcjonowanie przyniesie szybciej wyższe korzyści niż twórczość poszczególnych jednostek (Lipka, Waszczak, 2017, s. 14). Pracownicy kreatywni nie lubią myśleć o sobie w kategoriach wykonawców. Myślą o sobie jako o twórcach, innowatorach, którzy poświęcają swój czas i zdolności na poszukiwanie rozwiązań problemów.

## Wybrane aspekty motywowania członków zespołów kreatywnych

Oddziaływanie na motywację pracowników odbywa się w organizacji w ramach systemu motywowania, który stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników (Oleksyn, 2011, s. 286). System motywowania stanowi zatem organizacyjną ofertę, będącą odpowiedzią na zgłaszane przez pracowników potrzeby, a możliwość otrzymania określonej nagrody przez pracowników zależy od spełnienia przez nich określonych wymagań. Motywowanie to gra interesów: ze strony zarządzających organizacją celem jest skłonienie pracownika do określonych zachowań niezbędnych dla osiągnięcia jej celów, a celem pracownika jest uzyskanie korzyści, co jest możliwe w zamian za spełnienie oczekiwań stawianych przez pracodawcę. Motywacja zatem to proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją (Sikorski, 2004, s. 7). Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i coraz większej roli specjalistów słabnie motywacyjna siła oddziaływania nagród i kar. Podejście to już się nie sprawdza, ponieważ pracownicy ci stali się niezależnymi agentami wiedzy, samodzielnie decydującymi o swoim działaniu, co znacznie ogranicza możliwości ich kontrolowania. Podkreśla się, że dla pracowników wykonujących tego typu prace, motywacja wewnętrzna odgrywa kluczową rolę, ponieważ jest czynnikiem pośredniczącym między określonymi czynnikami środowiskowymi, a chęcią podejmowania ryzyka i wpływa na kreatywność pracowników (Dewett, 2007).

W zasadzie nie ma wątpliwości, że motywacja wewnętrzna jest typowa dla osób wysoce kreatywnych, to jednak odpowiedź na pytanie o rolę motywacji wywołanej perspektywą jakiejś nagrody nie jest jednoznaczna. J. Burbiel (2009) w oparciu o przegląd literatury przedmiotu wskazuje argumenty potwierdzające siłę motywacyjnego oddziaływania na kreatywność zachęt pozwalających uczestniczyć pracownikom w sukcesie komercyjnym, ale także wskazuje na badania sugerujące

ograniczenia kreatywności w sytuacji, kiedy nagrody są obiecywane. Sprawę jeszcze bardziej komplikuje trzeci rodzaj motywacji pojawiający się w kontekście kreatywności, jakim jest poczucie obowiązku. Dla wyjaśnienia związku między kreatywnością a motywowaniem poprzez nagrody cytowany autor powołuje się na badania prezentowane przez zespół badaczy M. Baer, G.R. Oldham i A. Cummings (2003), którzy podjęli próbę wytłumaczenia tego mechanizmu. Autorzy ci tłumaczą, że wpływ nagród na kreatywność odbywa się poprzez styl zachowań oraz złożoność pracy. Przy czym wyróżnia się dwa style zachowań: przystosowujący się (charakteryzujący osoby działające w granicach wyznaczonych paradygmatami i procedurami) oraz innowacyjny (właściwy osobom dążącym do poszukiwania rozwiązań jakościowo różnych od dotychczas funkcjonujących). W warunkach wysokiej złożoności pracy innowatorzy nie wykazują uzależnienia od perspektywy otrzymania nagrody, podczas gdy osoby charakteryzujące się przystosowawczym stylem zachowań w warunkach wysoce złożonej pracy wykazują się niższą motywacją wewnętrzną, która jednakże może ulec zmianie w perspektywie pojawiającej się nagrody.

Motywacja członków zespołów kreatywnych może po części wynikać z charakterystyki tego typu zespołów i specyfiki ich pracy. Zdaniem R.M. Wood i innych (2001), członków zespołu kreatywnego łączy wspólna inspiracja ukierunkowująca ich na realizację trudnego wyzwania oraz to, że pracują we wspólnym środowisku, które charakteryzuje się specyficznymi warunkami, m.in. akceptacją pracy tylko z jasnymi, zwięzłymi, konsekwentnymi i trudnymi do osiągnięcia celami, podejmowania decyzji tylko w oparciu o wiedzę, sprzyjającymi warunkami do dyskusji i debaty, wirtualnością wymagającą dzielenia się wiedzą, ale także bezpośredniego kontaktu i zapewnienia wszelakich zasobów niezbędnych do pracy, przy minimalnym zastosowaniu, a wręcz wyeliminowaniu nadzoru, oceny i nadmiernego planowania.

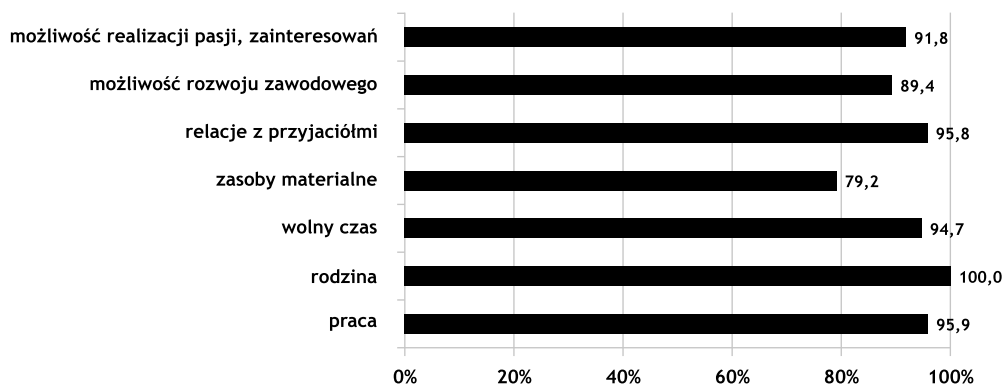
Jeszcze jeden ważny temat w kontekście tworzenia efektywnych zespołów podnosi M.A. West (2004, s. 114–115). Miejsce pracy, które charakteryzuje zaufanie, wsparcie i bezpieczeństwo, tworzą idealne środowisko i grunt dla zaangażowania i kreatywności członków zespołu, a co więcej pozytywna atmosfera w pracy poprawia zdrowie psychiczne. Aby zbudować zaufanie, lider musi zachęcać swoich podwładnych do podejmowania ryzyka oraz do wzajemnego polegania na sobie. Przełożony powinien dać pracownikom swobodę w wybieraniu najlepszej drogi prowadzącej do określonego celu i konkretnych rezultatów. Autor zwraca też uwagę na to, że w zespołach, w których brakuje poczucia bezpieczeństwa, poszczególne jednostki będą bardzo ostrożne, będą utrzymywały „niespokojną czujność”, raczej będą wycofane i nie podejmą ryzyka ani trudu wysuwania nowych, lepszych sposobów wykonywania pewnych zadań czy procesów. Co więcej, chroniczny strach i obawa w miejscu pracy podminowują nie tylko poczucie bezpieczeństwa, ale zniszczą jednocześnie zdrowie osób pracujących w takim zespole.



## Motywowanie specjalistów IT – członków zespołów kreatywnych (wyniki badań pilotażowych)

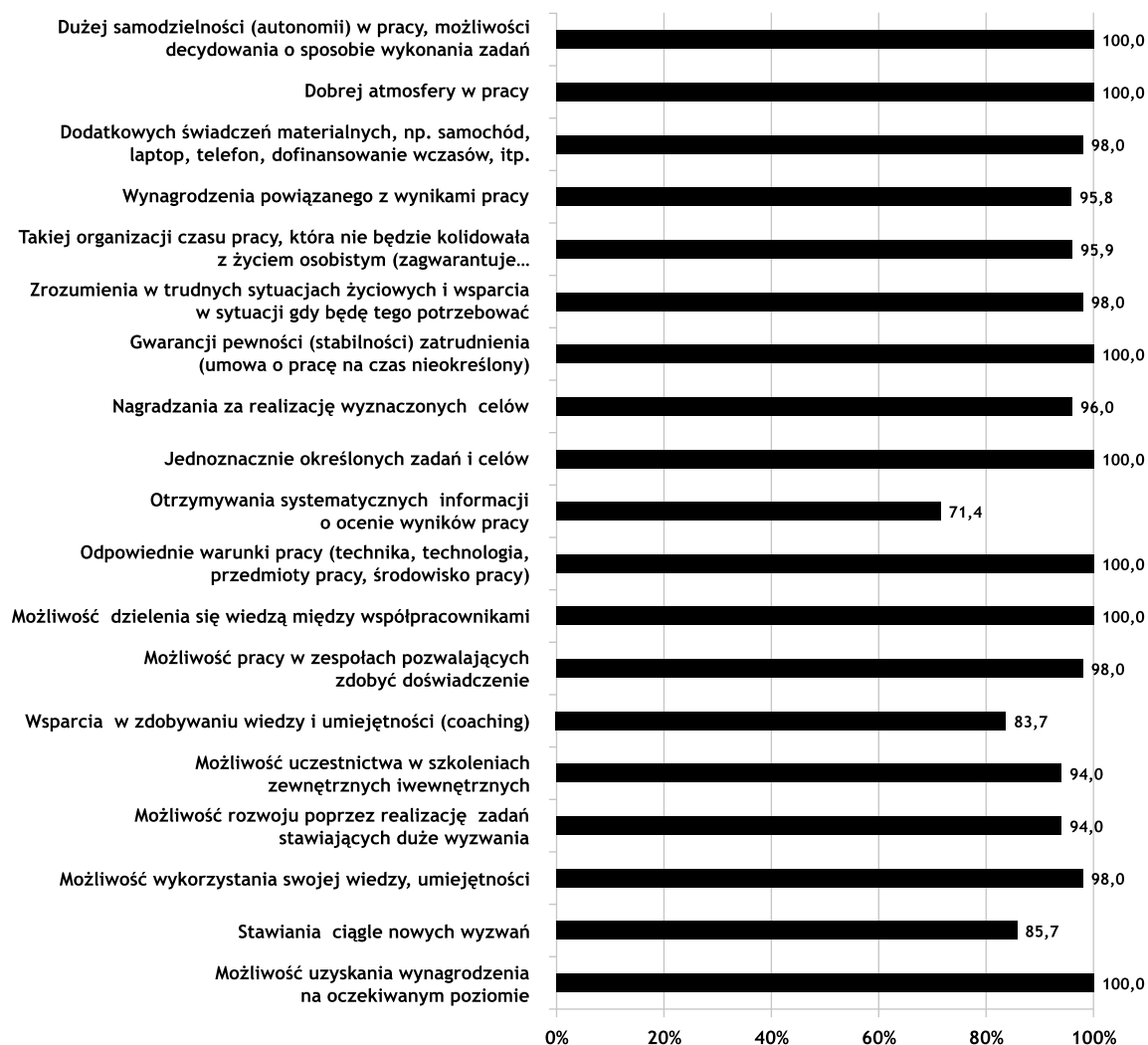
Zatem studia literatury przedmiotu nie wykluczają żadnych z czynników motywacyjnych, które mogą mieć istotne znaczenie dla członków zespołów kreatywnych. Co więcej, trudności ze znalezieniem

odpowiednich kandydatów do pracy w sektorze IT, jak też potrzeba zatrzymania fachowców zatrudnionych w organizacji zmuszają pracodawców do poszukiwania i podejmowania działań motywujących do przyciągnięcia i zatrzymania pracowników w organizacji. Pracodawcy, coraz częściej zadają sobie pytanie: co zrobić, aby pozyskać specjalistów, jak też nie utracić ich z firmy. W oparciu o wywiady przeprowadzone



Rys. 1. Wartości cenione przez specjalistów-członków zespołów kreatywnych [% odpowiedzi]

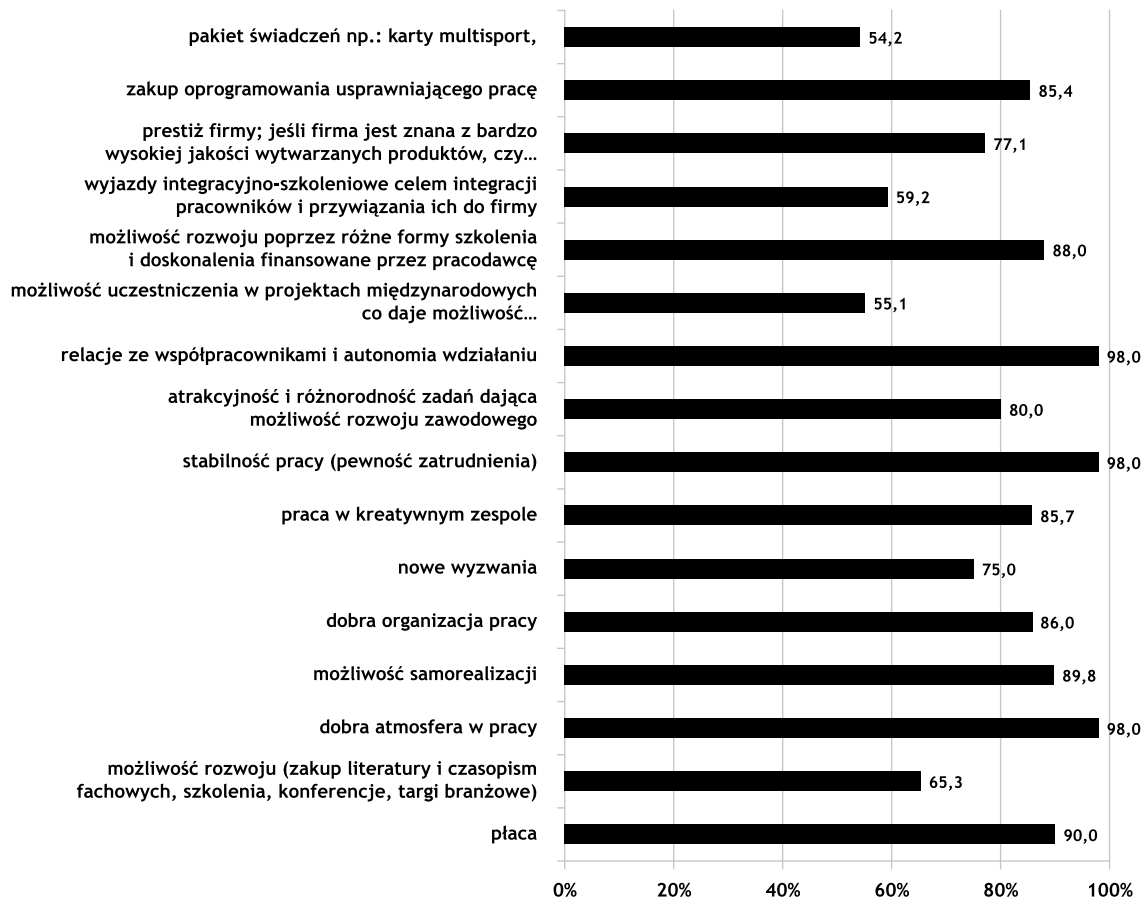
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Oczekiwania specjalistów IT-członków zespołów kreatywnych wobec pracodawcy [% odpowiedzi]

Źródło: opracowanie własne





Rys. 3. Czynniki decydujące o pozostaniu w organizacji [% odpowiedzi]  
 Źródło: opracowanie własne

wśród pięciu dyrektorów przedsiębiorstw informatycznych, w ramach zajęć na studiach MBA, można powiedzieć, że najskuteczniej działającymi motywatorami są: atrakcyjność i różnorodność zadań dająca pracownikom możliwość rozwoju zawodowego. Pracownicy najczęściej tracą motywację, kiedy przestają się rozwijać w otoczeniu, w którym pracują. Jeśli pracodawca ma szerokie portfolio realizowanych projektów dla różnych klientów, to jest w stanie odpowiedzieć na taką potrzebę pracownika i utrzymać go w firmie. Kolejnym motywatorem jest płaca. Pomimo że nie jest najważniejszym motywatorem, pełni ogromną rolę na niektórych lokalnych rynkach pracy. Jako powody odejścia często pracownicy podają: zbyt niski udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu, pomimo że łączne wynagrodzenie jest wysokie. Duże znaczenie ma też możliwość uczestniczenia w projektach międzynarodowych, co sprzyja podnoszeniu kwalifikacji oraz nawiązywaniu kontaktów z pracownikami z innych krajów. Bardzo istotnym czynnikiem motywacyjnym są relacje ze współpracownikami i autonomia w działaniu. Dlatego kluczowym elementem staje się budowanie pozytywnych relacji w zespołach, zapewnienie odpowiedniego otoczenia i środowiska pracy. Ważna jest też elastyczność miejsca i czasu pracy i w zależności od charakteru i preferencji pracownika wskazane jest zapewnienie możliwości pracy w ciszy, stąd często likwiduje się tzw. otwarte przestrzenie (*open space*) na

rzecz zamkniętych pokoi, lub praca poza biurem w dogodnych dla pracownika porach.

Autorki, podejmując próbę identyfikacji istotnych czynników motywacyjnych w grupie specjalistów IT – członków zespołów kreatywnych, w okresie od stycznia do lutego 2018 r., przeprowadziły ankietowe badania pilotażowe. Dobór próby miał charakter celowy i dwustopniowy. W pierwszym etapie konieczne było pozyskanie zainteresowania badaniami ze strony przedsiębiorstwa z sektora IT, w którym można zidentyfikować zespoły o charakterze kreatywnym, i uzyskanie zgody na takie badania. Na drugim etapie, już po zidentyfikowaniu pracowników – członków zespołów kreatywnych, także kryterium dostępności miało istotne znaczenie. Ostatecznie, badania o charakterze pilotażowym, przeprowadzono w grupie 50 pracowników członków zespołów kreatywnych – informatyków, zatrudnionych w firmie zlokalizowanej na terenie Dolnego Śląska. Wśród respondentów 50% stanowili administratorzy systemów IT, 30% to osoby zajmujące się tworzeniem nowych usług IT i systemów, a 20% badanych to inżynierowie odpowiedzialni za rozwiązywanie problemów z usługami i systemami IT. Ze względu na warunki uzyskanej zgody na badania, pośród których był wymóg maksymalnego ograniczenia pytań dotyczących charakterystyki osób uczestniczących w badaniach, o próbie badawczej można powiedzieć jedynie, że wszyscy posiadają wykształcenie wyższe, a wśród nich tylko 8% stanowią kobiety.



Respondenci najczęściej wskazują na rodzinę, pracę oraz relacje ze znajomymi jako na wartości istotne w ich życiu (rys. 1).

Interesujący jest fakt, że zasoby materialne okazały się elementem najrzadziej wskazywanym przez respondentów. Być może wynika to z faktu, że poziom wynagrodzeń w sektorze IT jest wystarczająco wysoki i nie stanowi problemu dla tych pracowników. Pod względem wysokości wynagrodzenia specjaliści i menedżerowie z obszaru IT są jedną z grup najlepiej wynagradzanych. Według raportu opracowanego przez firmę ANTAL, średnie miesięczne wynagrodzenie w 2017 r. wyniosło w tej grupie 12 600 PLN i wzrosło o ponad 16% w stosunku do poprzedniego roku. Polski rynek IT rozwija się w ostatnich latach dynamicznie i jest atrakcyjnym miejscem przyciągającym firmy europejskie, choćby z uwagi na znajomość języków europejskich. Największymi ośrodkami IT w Polsce są Kraków i Wrocław, następnie Warszawa, Trójmiasto i Poznań. Najmniej doceniane pozostają wschodnie regiony Polski. Prawidłowość ta widoczna jest, zdaniem specjalistów przygotowujących raport płacowy ANTAL, także w dynamice wynagrodzeń w tej branży. Wysokość wynagrodzeń w branży IT jest w bezpośredniej korelacji z poziomem doświadczenia i specjalizacją. Specjaliści pracujący na umowach B2B zarabiają średnio 20% więcej niż ich koledzy związani ze zleceniodawcą umową o pracę. Mniejsze wzrosty wynagrodzeń i stagnację obserwujemy wśród specjalistów zatrudnionych w obszarze infrastruktury oraz systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem (*Raport płacowy ANTAL ..., 2017*).

Pojawia się zatem pytanie o oczekiwania tej grupy pracowników wobec zatrudniających ich organizacji. Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 2.

Okazuje się, że wszyscy respondenci wskazali na następujące oczekiwania wobec pracodawcy: satysfakcjonujący poziom wynagrodzenia, odpowiednie warunki pracy, możliwość dzielenia się wiedzą, stabilność zatrudnienia, jasne określanie zadań, dobra atmosfera w pracy oraz samodzielność działania.

Inne dostępne badania ankietowe (*Jak motywować pracowników IT, 2017*) wskazują, że do najsilniejszych motywatorów wśród pracowników IT najczęściej zaliczane są: możliwość eksperymentowania i uczenia się, praca w zespole i utalentowani ludzie, elastyczność pracy, udział w projekcie, który mi się podoba oraz dobry wynik własnej pracy. Wśród czynników o najsilniejszym działaniu demotywacyjnym dla tej grupy specjalistów najczęściej wymieniane były przez respondentów reprezentujących tę grupę pracowników: niepłatne dodatkowe godziny, nieprzyjemna atmosfera, brak kompetencji menedżera prowadzącego projekt oraz brak czytelnej informacji, co należy robić.

Kolejnym pytaniem pojawiającym się w świetle analizowanych problemów jest kwestia czynników, które zatrzymałyby badanych pracowników w organizacji (rys. 3).

Wśród respondentów najczęściej jako czynniki decydujące o pozostaniu w danej organizacji wskazywane

były: dobra atmosfera w pracy, zapewnienie stabilności zatrudnienia oraz relacje ze współpracownikami.

## Podsumowanie

Jak wskazują doświadczenia badawcze, najsukuteczniej oddziałującymi motywatorami na specjalistów IT będących członkami zespołów kreatywnych są: duża samodzielność, autonomia działania, dobra atmosfera w pracy, relacje ze współpracownikami oraz jednoznaczne określanie zadań i celów. Dlatego kluczowym elementem staje się budowanie pozytywnych relacji w zespołach, zapewnienie odpowiedniego otoczenia i środowiska pracy. Istotne znaczenie motywacyjne ma również dla tych pracowników możliwość dzielenia się wiedzą, jak też praca w zespołach pozwalających z jednej strony zdobyć doświadczenia, z drugiej zaś wykorzystać wiedzę i umiejętności. Pracownicy IT oczekują też właściwych warunków pracy, a dotyczących techniki, technologii, organizacji miejsca pracy. Pracownicy najczęściej tracą motywację, kiedy przestają się rozwijać w otoczeniu, w którym pracują. Jeśli pracodawca ma szerokie portfolio realizowanych projektów dla różnych klientów, to jest w stanie odpowiedzieć na taką potrzebę pracownika i utrzymać go w firmie. Dlatego też atrakcyjność i różnorodność zadań, dająca pracownikom możliwość rozwoju zawodowego, ma dla tej grupy pracowników istotne znaczenie. Płaca, mimo że nie jest najważniejszym motywatorem, ma istotne znaczenie, bowiem pracownicy z jednej strony oczekują wynagrodzenia na określonym poziomie, z drugiej zaś odpowiedniej proporcji płacy zasadniczej i ruchomej części (premii). Jako powody odejścia często pracownicy podają: zbyt niski udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu, pomimo że łączne wynagrodzenie jest wysokie. Ważna jest też elastyczność miejsca i czasu pracy i w zależności od charakteru i preferencji pracownika wskazane jest zapewnienie możliwości w ciszy, stąd często likwiduje się tzw. otwarte przestrzenie „open space”, na rzecz zamkniętych pokoi, lub praca poza biurem w dogodnych dla pracownika porach.

Prezentowane wyniki badań mają charakter pilotażowy, stąd też konieczność rozszerzenia próby i potwierdzenia zaobserwowanych prawidłowości w innych przedsiębiorstwach i większej próbie badawczej. Uzyskane wyniki wskazują, że dla badanych pracowników priorytetem życiowym jest rodzina. Dla firm zatrudniających ich oznacza to konieczność tworzenia takich warunków pracy, które umożliwią członkom zespołów kreatywnych łączenia życia zawodowego z osobistym. Jako czynniki motywacyjne duży potencjał wykazują odpowiednie warunki pracy, które dla członków zespołów kreatywnych mają istotne znaczenie, a które jednocześnie stanowią o tym, że zespół można nazwać kreatywnym (*Wood i in., 2010*). Wyniki badań wskazują jeszcze na dobrą atmosferę w pracy i relacje ze współpracownikami jako na czynniki, które mogą zatrzymać pracowników zespołów kreatywnych

w organizacji. Interesujące jest to, że wcześniejsze badania wykazują (Dackert, 2016), że samopoczucie członków zespołu (well-being) wykazuje pozytywny wpływ na kreatywność zespołu. Zatem dbałość o atmosferę pracy i relacje wśród członków zespołu nie tylko zatrzyma ich, ale także może poprawić kreatywność zespołu. Zaprezentowane analizy dają podstawę do wyznaczenia kolejnych celów badawczych. Po pierwsze, dalszych dociekań badawczych wymaga identyfikacja powiązań między motywacją pracowników a ich kreatywnością. Po drugie, istotne dla zarządzających zespołami kreatywnymi jest wskazanie, jak poszczególne czynniki motywacyjne wpływają na zaangażowanie organizacyjne.

---

**prof. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
 e-mail: [wanda.kopertynska@ue.wroc.pl](mailto:wanda.kopertynska@ue.wroc.pl)

**dr hab. Krystyna Kmiotek, prof. PRZ.**  
**Politechnika Rzeszowska**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl](mailto:krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl)

## Bibliografia

- [1] *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy*. 7. Edycja, Badanie ANTAL, wrzesień 2017.
- [2] Baer M., Oldham G.R., Cummings A. (2003), *Rewarding Creativity: When Does it Really Matter?* „The Leadership Quarterly”, Vol. 14, No. 4–5, pp. 569–586.
- [3] Burbiel J. (2009), *Creativity in Research and Development Environments: A Practical Review*, „International Journal of Business Science and Applied Management”, Vol. 4, No. 2, pp. 35–51.
- [4] Dackert I. (2016), *Creativity in Teams: The Impact of Team Members' Affective Well-being and Diversity*, „Open Journal of Social Sciences”, Vol. 4, No. 4, pp. 19–29.
- [5] Dechant K., Marsick V., Kasl E. (2000), *Team Learning: A Model for Effectiveness in High Performing Teams*, „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams” 2000, Vol. 7, pp. 1–20.
- [6] Dewett T. (2007), *Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in an R&D Environment*, „R&D Management”, Vol. 37, No. 3, pp. 197–208.
- [7] Donellon A. (2007), *Kierowanie zespołami*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [8] Doolen T.L., Hacker M.E. (2003), *Assessing Organizational Context in Team-based Organizations*, „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams”, Vol. 9, pp. 67–90.
- [9] Harris C.L., Beyerlein M.M. (2003), *Navigating the team-based organizing journey*, „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams”, Vol. 9, pp. 1–29.
- [10] *Jak motywować pracowników IT?* (2017), e-book, appchance, Poznań.
- [11] Katzenbach J.R., Smith D.K. (1999), *The Wisdom of Teams*, Harper Collins Publishers, New York.
- [12] Lipka A., Waszczak S. (2017), *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, CEDEWU, Warszawa.
- [13] Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [14] Pyszka A. (2015), *Modele i determinanty efektywności zespołu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 230, s. 36–54.
- [15] *Raport płacowy ANTAL. Wynagrodzenie oferowane specjalistom i menedżerom*. 7. Edycja, Badanie ANTAL, grudzień 2017.
- [16] Reiter-Palmon R., Wigert B., de Vreede T. (2012), *Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition*, [in:] D. Mumford (ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Inc., pp. 295–326.
- [17] *Rynek Pracy Specjalistów w II kw. 2017 roku*, <http://media.pracuj.pl/17877-rynek-pracy-specjalistow-w-II-kw-2017-roku>, data dostępu: 22.12.2017 r.
- [18] Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- [19] Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- [20] Suff P., Reilly P. (2006), *Pulling Together. Getting the Most out of Teams* (e-book), Institute for Employment Studies.
- [21] West M.A. (2004), *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, 2<sup>nd</sup> edition, BPS Blackwell Publishing, Oxford.
- [22] Wood R.M., Bauer S.X.S., Hunter C.A. (2001), *Creativity and Creative Teams*, The American Institute of Aeronautics and Astronautics, 39<sup>th</sup> AIAA Aerospace Sciences Meeting & Exhibit, NASA Langley Research Center Hampton, Virginia, pp. 1–34.

## Creative Team Employees Motivation in the Conditions of Changes in the Labor Market

### Summary

In the conditions of changes in the labor market and the emerging employee market, more and more employers are asking themselves the question: how to acquire and retain high-level employees in the company? Special demand in the labor market occurs in the IT sector. Motivational expectations of IT specialists, and factors important to retain them in the organization have been identified in the article on the basis of literature studies and own research conducted during discussions with IT directors and surveys as well.

### Keywords

motivation, creative teams, motivation of IT professionals



# ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY WARTOŚCIAMI ORGANIZACYJNYMI A INNOWACYJNYM STYLEM PRZYWÓDZTWA. PERSPEKTYWA FIRM RODZINNYCH

Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech

## Wprowadzenie

W ostatnich latach można na nowo zaobserwować wzrost zainteresowania przedsiębiorczością rodzinną. Popularność firm rodzinnych jest konsekwencją znaczącej roli, jaką pełnią w gospodarce, ale także faktu, iż relatywnie dobrze poradziły one sobie ze skutkami kryzysu gospodarczego. Nie dziwią zatem wysiłki podejmowane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania mające na celu rozpoznanie determinantów ich konkurencyjności oraz szeroko pojmowanych uwarunkowań ich funkcjonowania. Te ostatnie mają szereg właściwych przede wszystkim firmom rodzinnym cech i wyróżników, jak na przykład szczególne wartości wyznawane przez właścicieli (Astrachan i in., 2002) czy specyficzny styl przywództwa (Rondøy i in., 2009). Celem niniejszego opracowania jest ustalenie zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa w firmach rodzinnych. Dążąc do jego osiągnięcia, przebadano 200 zarządzających firmami rodzinnymi w Polsce. Uzyskane wyniki, jak też ich implikacje teoretyczne i praktyczne oraz potencjalne kierunki dalszych badań zawarto w dalszej części artykułu. W opracowaniu przyjęto wobec powyższego następującą hipotezę badawczą: występuje zależność pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa w firmach rodzinnych<sup>1</sup>.

## Istota firm rodzinnych

W ostatnich latach aspekty funkcjonowania firm rodzinnych zyskują na popularności, zwłaszcza w Polsce, co znajduje swoje potwierdzenie w badaniach, publikacjach, konferencjach i seminariach przyczyniających się do pogłębienia wiedzy na temat ich funkcjonowania (Kraśnicka i in., 2017; Bratnicka-Mysłiwiec, Ingram, 2017). Pod wpływem czynników ekonomicznych i społecznych pojęcie firmy rodzinnej i jej definicje ulegają ciągłym zmianom. W literaturze światowej dominuje podejście amerykańskie, definiujące przedsiębiorstwo rodzinne jako przedsiębiorstwo, które może przybierać dowolną formę prawną, którego własność jest częściowo lub w całości utrzymywana przez rodzinę, przynajmniej jeden członek rodziny pracuje na stanowisku kierowniczym i istnieje intencja, aby utrzymać firmę w rękach rodziny (Westhead i in., 2001). Autorzy J.H. Chua, J.J. Chrisman i P. Sharma (1999, s. 20) definiują firmę rodzinną jako „firmę zarządzaną z zamiarem kształtowania i realizowania wizji biznesu utrzymywanego przez

dominującą koalicję kontrolowaną przez członków tej samej rodziny lub niewielką liczbę rodzin w sposób potencjalnie zrównoważony przez pokolenia rodziny lub rodziny”. Z kolei Ł. Sułkowski (2005) firmę rodzinną określa jako podmiot, który ma strukturę rodzinną, w której kontrola strategiczna sprawowana jest przez rodzinę, członkowie rodziny uczestniczą w zarządzaniu, a więcej niż jedno pokolenie zajmuje się prowadzeniem biznesu. Bez względu na przyjętą koncepcję definiowania firm rodzinnych jako rdzeń jej działalności należy wskazać zaangażowanie rodziny, które może przybierać różną formę. W przypadku pracowników należy pamiętać, że część z nich stanowią członkowie rodziny. Dlatego też wyznawane przez nich wartości organizacyjne mogą być odmienne od tych, które funkcjonują w pozostałych przedsiębiorstwach. Mogą być one postrzegane przez pryzmat wartości przedsiębiorstwa jako dobra rodzinnego stworzonego przez rodziców (lub wcześniejsze pokolenia), miejsca, z którym ściśle wiąże się historia rodziny, często miejsca, przywołujące wspomnienia z dzieciństwa.

## Wartości organizacyjne firm rodzinnych

Na poziomie społeczeństwa wartości określane są jako idee wyznawane przez jednostki lub grupy, które pomagają zdefiniować to co dobre, złe czy obojętne (Hunt i in., 1989). Z kolei na poziomie organizacji są akceptowanymi i wspólnymi wartościami w organizacji (Argandona, 2003) i pełnią istotną rolę w przekazywaniu członkom poczucia tożsamości, stabilizują organizację jako system społeczny, zwracają uwagę menedżerów na ważne kwestie, są podstawą podejmowanych w organizacji decyzji oraz ułatwiają pracownikom zaangażowanie w „coś większego” (Deal, Kennedy, 1982). Wartości organizacyjne nie tylko mogą wzmocnić poczucie tożsamości oraz poziom motywacji u pracowników, ale także kształtują kulturę organizacyjną oraz nadają organizacji osobowość.

Specyfika firm rodzinnych powoduje, że relacje rodzinne są z reguły silnymi oraz spójnymi powiązaniem, w których duże znaczenie odgrywają wartości, normy, zobowiązania i personalne więzi będące źródłem zaufania (Escher, 2017, s. 145–148). Jak zauważył W.G. Dyer (2003, s. 409), w firmach rodzinnych wyróżnia się dwa istotne „czynniki rodzinne” (*family factors*) wpływające na sposób prowadzenia biznesu, tj. rodzinne cele i wartości. Według M. Koiranena (2002, s. 177–178), wartości w firmach rodzinnych są „jawnymi bądź niejawnymi koncepcjami tego, co jest pożądane

zarówno w życiu rodzinnym, jak i biznesowym”. Dlatego też – biorąc pod uwagę częste występowanie konfliktu interesów na tych dwóch polach – wartości organizacyjne w firmach rodzinnych muszą być dokładnie zdefiniowane i podzielane przez członków, tak aby tworzyły one trwałe system wartości przynoszący korzyści obu domenom (biznesowej i rodzinnej).

## Innowacyjny styl przywództwa

Liczne badania prowadzone od wielu już lat potwierdzają rosnące znaczenie przywództwa we współczesnych organizacjach, które – jako przedmiot badań – znajduje szczególne miejsce w pracach socjologicznych i politologicznych. Choć w obszarze nauk o zarządzaniu funkcjonuje wiele koncepcji przywództwa, w przedsiębiorstwach rodzinnych wyraźnie eksponowane są dwa podejścia – przywództwo transakcyjne, a w szczególności styl transformacyjny (Overall, 2015; García Morales i in., 2008). Chociaż przywództwo transformacyjne okazuje się być związane z kreatywnością i innowacyjnością zarówno pracowników, jak i całej organizacji, to w samym badaniu stylu przywództwa nie ma wyraźnie eksponowanego jego innowacyjnego charakteru (Mumford i in., 2002). Oczywiście, w szerszej perspektywie wspomniane koncepcje mogą podzielać wspólne cechy z innowacyjnym przywództwem, lecz żadna z nich nie w pełni oddaje zasadniczą cechę typową dla innowacyjnego przywództwa. Według przyjętej koncepcji, innowacyjne przywództwo definiowane jest jako „proces wpływu społecznego, przez który przywódcy, za pośrednictwem innowacyjnych cech osobistych, modelowaniem roli innowacji oraz tworzeniem innowacyjnych zespołów twórczych, wpływają na indywidualną oraz zespołową innowacyjność w miejscu pracy jak i całej organizacji” (Zhu i in., 2016).

## Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa

Związki pomiędzy wartościami a stylem przywództwa był przedmiotem wielu wcześniejszych badań. Przykładowo B.M. Bass (1990) zauważył, że wartości wyzwane przez liderów wpływają na ich działania i podejmowane decyzje, podczas gdy D.J. Fritzsche i E. Oz (2007) twierdzą, że tak wartości, jak i postawy wpływają na zachowanie i proces podejmowania decyzji przez liderów. Według B. Rue (2001), osobiste wartości przywódców nie tylko jawne, ale i ukryte, determinują sposób postrzegania lidera i kształtują kulturę organizacyjną. Ponadto badacze są zdania, że wartości decydują o naturze przywództwa i sposobach jego manifestacji, jak np. zachowania, działania, sposoby komunikacji czy sposoby podejmowania decyzji (Kovanic, Johnson, 2004). Generalnie rzecz biorąc, style przywództwa to zestaw cech i atrybutów znajdujących swoje odzwierciedlenie w zachowaniach i umiejętnościach przywódców, wynikający bezpośrednio z ich osobistych wartości (Burns, 1978). Przeprowadzony przegląd literatury pozwala założyć występowanie związków pomiędzy opisanymi konstrukcjami, stąd przyjęto hipotezę H1: występuje zależność pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa w firmach rodzinnych.

## Metoda badawcza

Badania zostały przeprowadzone w okresie VI-VIII 2017 r. na podstawie 200 przedsiębiorstw rodzinnych z całej Polski, a ich dobór miał charakter losowy. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, który wypełniali zarządzający przedsiębiorstwami. Zdecydowaną większość (88%) w badanej próbie stanowiły mikro- i średnie przedsiębiorstwa. W przypadku 156 przedsiębiorstw udział własności rodziny wynosi 100%. Pierwsza generacja (założyciele) pozostają właścicielami w przypadku 135 przedsiębiorstw, z kolei 49 podmiotów pozostaje we władaniu drugiego pokolenia. Pozostałe 16 podmiotów są zarządzane przez trzecie lub kolejne pokolenie w danej rodzinie.

Do pomiaru innowacyjnego stylu przywództwa wykorzystano narzędzie zaproponowane przez Zhu i innych (2016). Celem sprawdzenia rzetelności przyjętej skali w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę alfa Cronbacha. Współczynnik alfa dla całej skali wynosi 0,924, co świadczy o wysokiej rzetelności wybranego narzędzia pomiaru.

W następnej kolejności przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera. Współczynnik KMO wyniósł 0,902, a test sferyczności Bartletta (przybliżone chi-kwadrat = 2641,9; 300 stopni swobody) był istotny statystycznie, co daje podstawy do przeprowadzenia analizy. W wyniku dokonanych analiz stwierdzono, że istnieje podstawa do wyodrębnienia 5 części składowych, nazwanych odpowiednio: (1) Myślenie kreatywne, (2) Mechanizmy organizacyjne, (3) Implementacja, (4) Przyzwolenie na błędy i ryzyko oraz (5) Wiara w wartość innowacji. Struktura czynnikowa wyjaśnia ponad 63% zmienności całego konstruktów. W klasyfikacji kwestii do poszczególnych składowych wykorzystano podejście T.R. Hinkina (1998) (graniczna wartość ładunków czynnikowych wynosi 0,5 oraz ładowanie do czynnika przynajmniej dwukrotnie silniejsza niż do każdego z pozostałych).

W celu przeprowadzenia dalszych analiz obliczono następnie metazmienne jako wartości średnie poszczególnych kwestii wchodzących w skład składowych (wymiarów).

Aby zbadać wartości organizacyjne przedsiębiorstw rodzinnych, wykorzystano dwie skale zaproponowane odpowiednio przez Van Dyne i innych (1994) – 12 stwierdzeń (alfa Cronbach = 0,816) oraz Rodriguez Zapatero, oraz Rodriguez Jiménez (2013) – 4 stwierdzenia (alfa Cronbach = 0,871). Świadczy to o wysokiej spójności odpowiedzi respondentów i wskazuje na wysoką rzetelność przyjętych narzędzi pomiaru.

Przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera dla pierwszej ze skal ukazała (KMO=0,850, test sferyczności Bartletta istotny statystycznie; przybliżone chi-kwadrat = 907,024; 66 stopni swobody), że są podstawy do wyodrębnienia dwóch składowych, przy czym zgodnie z kryterium Hinkina jedna kwestia została usunięta z analiz ze względu na silne ładowanie się do dwóch wymiarów (graniczna wartość ładunków czynnikowych wynosi 0,5 oraz ładowanie się do czynnika przynajmniej dwukrotnie silniejsze niż do każdego z pozostałych). Dwa wymiary wyjaśniają 55% zmienności całego konstruktów, co jest poziomem zadowalającym.

Tabela 1. Macierz składowych rotowanych. Innowacyjne przywództwo

	Myślenie kreatywne	Mechanizmy organizacyjne	Implementacja	Przyzwolenie na błędy i ryzyko	Wiera w wartość innowacji
Są zdolni do myślenia wyprzedzającego, aby przewidywać potencjalne zmiany i postęp prac	,822	,176	-,021	,004	,056
Są wprawni w wyciąganiu lekcji z praktyki i proponowaniu nowych pomysłów	,806	,124	,153	,002	,098
Są pełni wyobraźni i potrafią rozwijać niekonwencjonalne pomysły	,804	,166	-,096	,094	,174
Są zdolni do myślenia uwzględniającego wiele różnych punktów widzenia	,786	,101	,070	,040	-,118
Podchodzą do wyzwań kreatywnie i przedstawiają innowacyjne pomysły i rozwiązania	,778	,137	,188	-,001	,105
Podjąwszy starania, by wdrożyć nowe rozwiązania w życie	,688	,212	,110	,109	,258
Zachęcają do ponownego kształtowania rutyn, są wprawni w kwestionowaniu założeń	,648	,117	,137	,214	,285
Są otwarci i przyjmują opinie inne od swoich własnych*	,525	,416	-,009	,125	,037
Tworzą realne plany wdrożenia innowacyjnych idei i rozwiązań*	,505	,275	,170	,212	,136
Ustalają zasady wynagradzania nowych idei i praktyk	,195	,694	,267	,169	-,069
Dostarczają podwładnym szans na uczenie się nowej wiedzy i odkrywanie nowych rzeczy (technik, sposobów działania itp).	,145	,648	,077	,252	,331
Poszerzają i rozwijają katalog mechanizmów i kanałów pozyskiwania nowych idei	,317	,629	,129	,243	,226
Organizują spotkania sprzyjające dzieleniu się nowymi ideami i praktykami	,293	,593	,320	,246	-,037
Są otwarci, słuchają sugestii z różnych źródeł*	,438	,531	,169	-,050	-,144
Aktywnie komunikują się, aby uzyskać wsparcie dla wdrożenia kreatywnych idei*	,105	,524	,485	,102	,148
Aktywnie próbują zmieniać innowacyjne idee w praktyczne zastosowania	,208	,135	,809	,169	,044
Regularnie oceniają stopień wdrożenia innowacyjnych idei, rozwiązań	,147	,210	,787	,214	,175
Budują modele eksperymentalne, by testować nowe idee, pomysły	-,062	,246	,747	,270	,153
Potrafią tolerować błędy i porażki w procesach innowacyjnych	-,109	,154	,195	,830	,056
Potrafią tolerować potencjalne ryzyko, które niesie ze sobą innowacyjność	,142	,259	,075	,773	,122
Pozwalają podwładnym wykonywać pracę zgodnie z ich własnymi poglądami i z wykorzystaniem własnych sposobów wykonywania zadań	,292	-,006	,254	,700	,030
Tworzą dla pracowników platformy do komunikacji i dyskusji*	,034	,386	,317	,569	,030
Wierzą w wartość innowacji tak mocno, że nie boją się krytyki	,166	-,014	,207	,147	,806
Są ambitni i ciągle zmierzają do zmiany*	,446	,389	,176	-,196	,494
Potrafią zachowywać się niekonwencjonalnie i poszukują odmienności*	,307	,436	,104	,139	,443

\* kwestie pominięte w dalszych analizach

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Van Dyne i in., 1994, s. 765-802)

Analogicznie przeprowadzono analizę czynnikową dla drugiej skali pomiaru wartości organizacyjnych firm rodzinnych (KMO=0,824, test sferyczności Bartletta istotny statystycznie; przybliżone chi-kwadrat=408,7; 6 stopni swobody). W przypadku tej skali posłużono się analizą czynnikową do ograniczenia liczby kwestii do wykorzystania w dalszej analizie. Analiza ta ukazała, że są podsta-

wy do wyodrębnienia jednego wymiaru, w skład którego wchodzi wszystkie kwestie, a składowa ta wyjaśnia ponad 72% zmienności całego konstruktów. Siła ładowania poszczególnych kwestii do konstruktów wyniosła od 0,808 do 0,894, co potwierdza silne ładowanie poszczególnych kwestii do wyodrębnionego wymiaru, który został nazwany w dalszych badaniach jako „odpowiedzialność”.

Tabela 2. Macierz składowych rotowanych dla wartości organizacyjnych

	Profesjonalizm w działaniu	Partycypacja w zarządzaniu
W porównaniu z konkurentami słynimy z jakości	,813	-,187
Cenimy sobie współpracę pomiędzy pracownikami	,760	-,058
Pracownicy są uznawani i wynagradzani za ponadprzeciętne wyniki	,750	,058
Pracownicy są uznawani i wynagradzani za pomaganie innym	,724	-,057
Produkty i usługi o wysokiej jakości mają dla nas kluczowe znaczenie	,701	-,135
W porównaniu z innymi firmami uważa się/uznaje się nas za bardzo przyjemne miejsce do pracy	,681	,213
Innowacyjne produkty i usługi mają dla nas kluczowe znaczenie	,628	,265
Pracownicy są uznawani i wynagradzani za działania o charakterze innowacyjnym	,608	,288
Na tle konkurentów słynimy z innowacyjności*	,574	,296
Cenimy sobie fakt uczestniczenia pracowników w procesie podejmowania decyzji	,011	,844
Procedury umożliwiają uczestniczenie pracowników w procesie podejmowania decyzji	-,107	,816
Pracownicy są zachęceni do wyrażania mniej popularnych poglądów	,187	,728

\* kwestia pominięta w dalszych analizach

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Van Dyne i in., 1994, s. 765-802)

W celu dalszych analiz dla obu narzędzi w poszczególnych wymiarach obliczono metazmienne jako średnie kwestii wchodzących w skład składowych.

## Wyniki badań

W pierwszym kroku przeprowadzono analizy korelacji liniowej Pearsona celem stwierdzenia, czy badane konstrukty są ze sobą powiązane. W tabeli 3 przedstawiono korelacje pomiędzy wymiarami przywództwa innowacyjnego i wartościami organizacyjnymi.

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji liniowej Pearsona można stwierdzić występowanie statystycznie istotnych zależności pomiędzy konstruktami przyjętymi do analizy. Profesjonalizm w działaniu koreluje ze wszystkimi wymiarami innowacyjnego przywództwa, przy czym najsilniejsze związki można zaobserwować w przypadku myślenia kreatywnego (0,753) oraz mechanizmów organizacyjnych (0,592). Mniejsze aczkolwiek wciąż statystycznie istotne zależności zaobserwowano pomiędzy implementacją (0,263), przyzwoleniem na błędy i ryzyko (0,312) oraz wiarą w wartość innowacji (0,239). Zaobserwowano również istotną zależność pomiędzy partycypacją w zarządzaniu a mechanizmami organizacyjnymi (0,482), implementacją (0,414) oraz przyzwoleniem na błędy i ryzyko (0,501). Ostatni z przyjętych wymiarów wartości organizacyjnych – odpowiedzialność – najsilniej koreluje z dwoma wymiarami innowacyjnego przywództwa, tj. myśleniem kreatywnym (0,776) oraz mechanizmami organizacyjnymi (0,441).

Przeprowadzona analiza korelacji ukazała, że niemal wszystkie zależności pomiędzy badanymi konstruktami są ze sobą silnie powiązane. Zdecydowano zatem w kolejnym kroku przeprowadzić modelowanie równań strukturalnych, traktując wymiary wartości organizacyjnych jako zmienne niezależne, a wymiary innowacyjnego przywództwa

jako zmienne zależne. Analizy te przeprowadzono w programie MPlus 8.1 for Mac. Przeprowadzone analizy doprowadziły do wniosku, że model zależności jest dopasowany w umiarkowanym stopniu (RMSEA = 0,064, przy akceptowalnym poziomie niższym niż 0,08; CFI = 0,902, przy akceptowalnym poziomie przekraczającym 0,9; oraz TLI = 0,897, przy akceptowalnym poziomie przekraczającym 0,9). Z rysunku 1 można wnioskować, że: drugi wymiar wartości organizacyjnych (Partycypacja w zarządzaniu) jest pozytywnie powiązany z trzema wymiarami innowacyjnego przywództwa (Mechanizmy organizacyjne, Implementacja, Przyzwolenie na błędy i ryzyko), natomiast wartości organizacyjne przedsiębiorstwa rodzinnego są powiązane w pierwszym wymiarze innowacyjnego przywództwa (Myślenie kreatywne). Wiek nie determinuje istotnie ani wartości organizacyjnych, ani też wymiarów innowacyjnego przywództwa.

Stopień wyjaśniania zmienności zmiennych zależnych – R kwadrat – był bardzo wysoki – a w szczególności: dla 1 wymiaru innowacyjnego przywództwa wyniósł – 0,782; dla 2 wymiaru innowacyjnego przywództwa – 0,778; dla 3 wymiaru innowacyjnego przywództwa – 0,312, dla 4 wymiaru innowacyjnego przywództwa – 0,545, a dla 5 wymiaru był nieistotny statystycznie i wyniósł 0,099. Świadczy to o wysokim determinowaniu stylu przywództwa w przedsiębiorstwie rodzinnym przez wartości organizacyjne, a w szczególności przez wartości organizacyjne firm rodzinnych i drugi wymiar wartości organizacyjnych (Partycypacja w zarządzaniu).

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać na wyraźną rysującą się zależność pomiędzy wartościami organizacyjnymi firm rodzinnych

Tabela 3. Macierz korelacji pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym przywództwem

	Profesjonalizm w działaniu	Partycypacja w zarządzaniu	Odpowiedzialność	Myślenie kreatywne	Mechanizmy organizacyjne	Implementacja	Przyzwolenie na błędy i ryzyko	Wiara w wartość innowacji
Profesjonalizm w działaniu	1							
Partycypacja w zarządzaniu	,098	1						
	,167							
Odpowiedzialność	,777**	-,115	1					
	,000	,104						
Myślenie kreatywne	,753**	-,024	,776**	1				
	,000	,732	,000					
Mechanizmy organizacyjne	,592**	,482**	,441**	,521**	1			
	,000	,000	,000	,000				
Implementacja	,263**	,414**	,082	,272**	,536**	1		
	,000	,000	,251	,000	,000			
Przyzwolenie na błędy i ryzyko	,312**	,501**	,118	,256**	,491**	,475**	1	
	,000	,000	,097	,000	,000	,000		
Wiara w wartość innowacji	,239**	,089	,141*	,300**	,276**	,309**	,262**	1
	,001	,211	,047	,000	,000	,000	,000	

Źródło: opracowanie własne

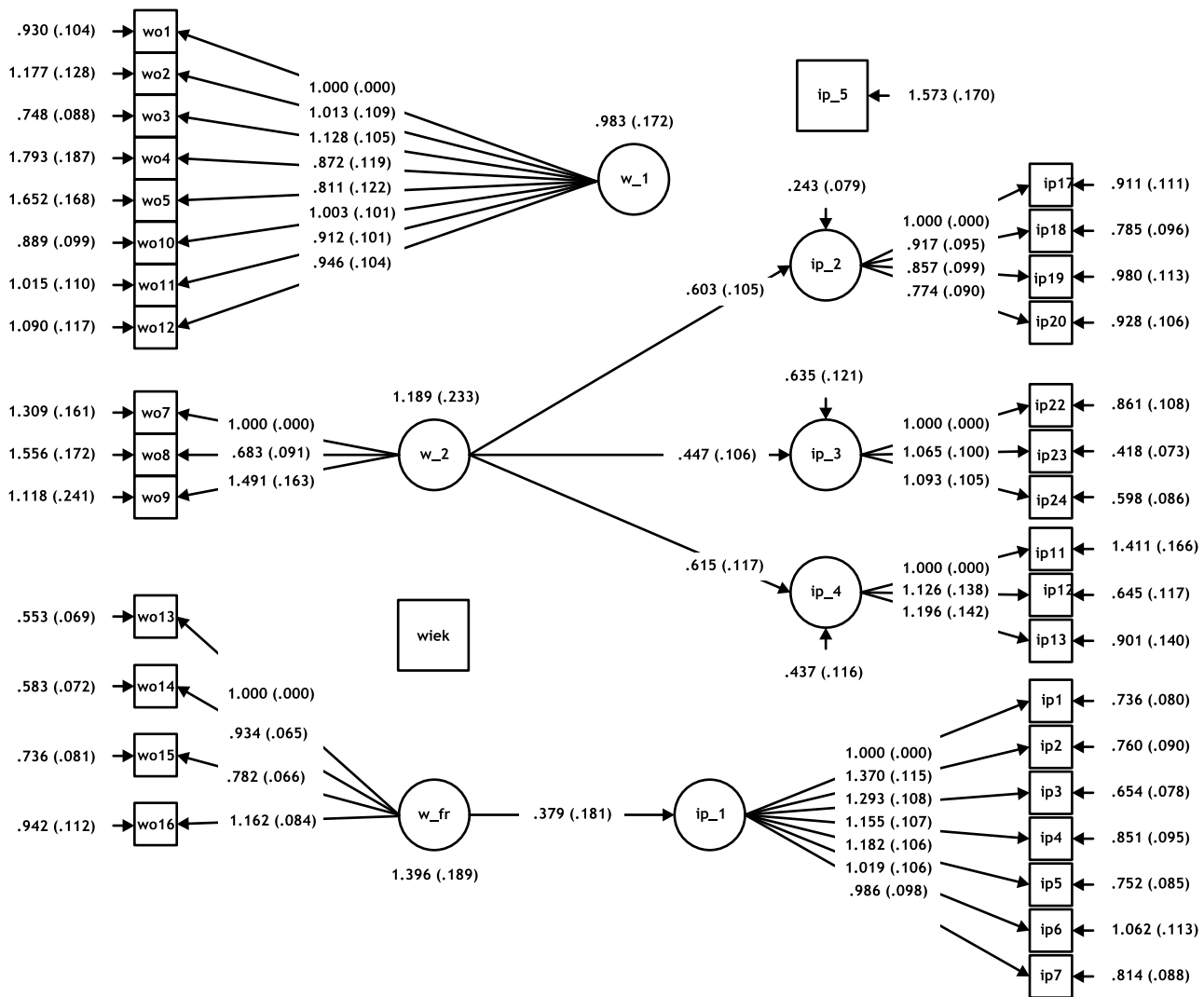
a innowacyjnym stylem przywództwa. Szczególnego znaczenia w kontekście kształtowania innowacyjnego przywództwa ma partycypacja w zarządzaniu. Manifestuje się ona w szczególności poprzez współpracę pomiędzy pracownikami, wzajemną pomoc oraz udział pracowników w procesie podejmowania decyzji. Wyznawane wartości mogą się tym samym przyczyniać do budowania odpowiedniego klimatu sprzyjającego działaniu. Wykorzystywanie kreatywności w działaniu, odpowiednie jej stymulowanie i rozwijanie wyzwała dodatkowy potencjał firmy, inspiruje, tworzy nowe pomysły, które – w procesie innowacyjnym – przekształcane są w produkty, usługi i technologie. Wszystko to jednak wymaga odejścia od utartych sposobów zarządzania na rzecz elastyczności i podejścia partycypacyjnego. Kluczowego znaczenia nabiera również odpowiedni styl przywództwa, który z jednej strony jest determinowany przez wyznawane w podmiocie wartości, z drugiej zaś może się aktywnie przyczyniać do ich kształtowania. W czasach, w których zmiana jest stałym elementem biznesu, innowacyjność staje się wymogiem, a nie przywilejem – jest ona zatem warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia sukcesu.

Autorzy opracowania mają świadomość ograniczeń prezentowanych badań, związanych m.in. z zastosowanymi narzędziami pomiarowymi, a także próbą badawczą (n=200). Kolejnym ograniczeniem jest fakt, iż w badaniu wzięło udział po jednym respondencie z każdego z bada-

nych przedsiębiorstw rodzinnych. Może to oznaczać, że respondent uległ efektowi społecznych oczekiwań (*social desirability bias*), który zalicza się do najczęstszych źródeł błędów wpływających na trafność wyników badań ankietowych i eksperymentalnych (Grimm, 2010, s. 19). Można więc założyć, że uzyskanie odpowiedzi od kilku respondentów z tej samej organizacji przyczyniłoby się do zwiększenia wiarygodności otrzymanych danych (Goffin, Gellatly, 2001). W związku z powyższymi ograniczeniami, autorzy ostrożnie podchodzą do interpretacji uzyskanych wyników oraz możliwości ich generalizowania. Ponadto zdają sobie sprawę, że artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu badawczego, a stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań. W tym miejscu warto także zauważyć, iż prezentowane wyniki są częścią większego projektu dotyczącego determinantów konkurencyjności firm rodzinnych, do których należą także: bogactwo społeczno-emocjonalne, rodzinność, innowacyjność. Każdy z tych determinantów stanowi osobny problem badawczy, wymagający dalszych, pogłębionych eksploracji.

Prezentowane wyniki badań odnoszą się do firm rodzinnych, które zostały zdefiniowane jako firmy z większościowym udziałem rodziny. Jednak z uwagi na to, iż istnieje wiele rodzajów firm rodzinnych (jak i nierodzinnych), konieczne są dalsze badania uwzględniające różnorodność w sektorze przedsiębiorstw rodzinnych. Ciekawym kierunkiem badań jest także analiza zależności pomiędzy wartościami a innowacyjnym stylem przywództwa w firmach rodzinnych i nierodzinnych





Rys. 1. Model zależności pomiędzy wymiarami wartości organizacyjnych i innowacyjnego przywództwa

Legenda:

- Wo1-Wo16 – poszczególne stwierdzenia dotyczące wartości organizacyjnych
- Ip1-ip24 – poszczególne stwierdzenia dotyczące przywództwa innowacyjnego
- Ip\_1 – Ip\_5 – wymiary innowacyjnego przywództwa
- W<sub>1</sub> – pierwszy wymiar wartości organizacyjnych (Profesjonalizm w działaniu)
- W<sub>2</sub> – drugi wymiar wartości organizacyjnych (Partycypacja w zarządzaniu)
- W<sub>FR</sub> – wartości organizacyjne w firmach rodzinnych (Odpowiedzialność)
- Wiek – wiek przedsiębiorstwa (liczba lat na rynku)

– także z uwzględnieniem innych zmiennych jak przykładowo kultura organizacyjna czy etyczny klimat. Ponadto ważnym zagadnieniem, którego nie dotyczy niniejsze opracowanie, jest to, czy członkowie rodziny i osoby spoza rodziny w firmach rodzinnych postrzegają wartości swoich organizacji w ten sam sposób. Dalsze badania powinny także dotyczyć związków pomiędzy innowacyjnym stylem przywództwa a poziomem innowacyjności czy konkurencyjnością firm rodzinnych. Interesującym przedmiotem badań może okazać się porównanie różnych stylów przywództwa w przedsiębiorstwach rodzinnych w powiązaniu z ich wpływem na innowacyjność i konkurencyjność tychże podmiotów. Dalsze badania – zarówno na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym – powinny również zmierzać do wyodrębniania innych potencjalnych czynników wpływających na praktykowany styl przywództwa.

**dr Wojciech Głód**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
 Wydział Ekonomii  
 e-mail: [wojciech.glod@ue.katowice.pl](mailto:wojciech.glod@ue.katowice.pl)

**dr Martyna Wronka-Pośpiech**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
 Wydział Ekonomii  
 e-mail:  
[martyna.wronka-pospiech@ue.katowice.pl](mailto:martyna.wronka-pospiech@ue.katowice.pl)

**Przypis**

1) Artykuł sfinansowany z projektu badawczego pt. Problemy rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Etap II: Determinanty konkurencyjności firm rodzinnych, finansowanego

z działalności statutowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w części dotyczącej potencjału badawczego Wydziału Ekonomii w latach 2016–2018.

## Bibliografia

- [1] Argandona A. (2003), *Fostering Values in Organizations*, „Journal of Business Ethics”, No. 45, pp. 15–28.
- [2] Astrachan J.H., Keyt A., Lane S., Yarmalouk D. (2002), *Non-Family CEO's in the Family Business: Connecting Family Values to Business Success*, [in:] M. Koiranen, N. Karlsson (eds.), *Proceedings from the 2002 Family Business Network Research Forum*, Tampere-paino Oy, Helsinki, pp. 183–199.
- [3] Bass B.M. (1990), *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, „Organizational Dynamics”, Vol. 18, No. 3, pp. 19–31.
- [4] Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T. (2017), *Rodzinność i przewaga konkurencyjna – kontekst polskich przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Nr 1(43), s. 135–153.
- [5] Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- [6] Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 23, No. 4, pp. 19–39.
- [7] Deal T., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading.
- [8] Dyer W.G. (2003), *The Family: The Missing Variable in Organizational Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, Vol. 27, No. 4, pp. 401–416.
- [9] Escher I. (2017), *Relacje w firmach rodzinnych*, [w:] J. Lajstet, A. Karwacki, I. Escher, M. Karwacka, B. Królicka (red.), *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, s. 131–181.
- [10] Fritzsche D.J., Oz E. (2007), *Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making*, „Journal of Business Ethics”, No. 75, pp. 334–343.
- [11] García-Morales V.J., Llorens-Montes F.J., Verdu-Jover A.J. (2008), *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation*, „British Journal of Management”, No. 19, pp. 299–319.
- [12] Goffin R.D., Gellatly I.R. (2001), *A Multi-Rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased?* „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 22, No. 4, pp. 437–451.
- [13] Grimm P. (2010), *Social Desirability Bias*, [in:] J.N. Sheth, N.K. Malhotra (eds.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, Wiley-Blackwell, New Jersey, pp. 258–259.
- [14] Hinkin T.R. (1998), *A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires*, „Organizational Research Methods”, No. 1, pp. 104–121.
- [15] Hunt S.D., Wood V.R., Chonko L.B. (1989), *Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 53, No. 3, pp. 79–90.
- [16] Koiranen M. (2002), *Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms*, „Family Business Review”, Vol. 15, No. 3, pp. 175–187.
- [17] Kovanic N., Johnson K.D. (2004), *Lies and Truths: Leadership Ethics in the 21st Century*, Rule of Thumb, Terre Haute.
- [18] Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka-Myśliwiec K. (2017), *Relacyjność i profesjonalizm przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2(176), s. 299–312.
- [19] Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J. (2002), *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationship*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 13, No. 6, pp. 705–750.
- [20] Overall J. (2015), *A Conceptual Framework of Innovation Performance the Importance of Leadership, Relationship Quality and Knowledge Management*, „Academy of Entrepreneurship Journal”, Vol. 21, No. 2, pp. 41–54.
- [21] Rodriguez Zapatero M., Rodriguez Jiménez M. (2014), *Family Business Values: Analysis of Its Influence on Family Members Behavior*, „Revista de Empresa Familiar”, Vol. 3, No. 2, pp. 7–16.
- [22] Rondøy T., Dibrell C., Craig J.B. (2009), *Founding Family Leadership and Industry Profitability*, „Small Business Economics”, No. 32, p. 397–407.
- [23] Rue B. (2001), *Values-based Leadership*, „Program Manager”, No. 30(4), pp. 12–16.
- [24] Sułkowski Ł. (2005), *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*, TNOiK, Toruń.
- [25] Van Dyne L., Graham J.W., Dienesch R.M. (1994), *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 4, pp. 765–802.
- [26] Westhead P., Cowling M., Howorth C. (2001), *The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives*, „Family Business Review”, Vol. 14, No. 4, pp. 369–385.
- [27] Zhu W., Yang H., Yang B. (2016), *Innovative Leadership in Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Proceedings”, No. 1, pp. 1–41.

## The Relationship between Organizational Values and Innovative Leadership Style. The Perspective of Family Businesses

### Summary

Family enterprises are characterized by specific organizational values that give them a specific social and economic dimension. On the one hand, these values may determine their market success, and on the other hand they may become the cause of unrest, tensions and family conflicts, but also affect the way the company is managed. The aim of this paper is to identify the relationship between organizational values and innovative leadership. The key hypothesis has been confirmed using data from the survey of 200 owners of family businesses. The analysis of empirical data obtained through the questionnaire helped to confirm the hypothesis that organisational values are related to innovative leadership.

### Keywords

organizational values, innovative leadership style, family businesses



**SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE**



**BIBLIOTEKA SGH**

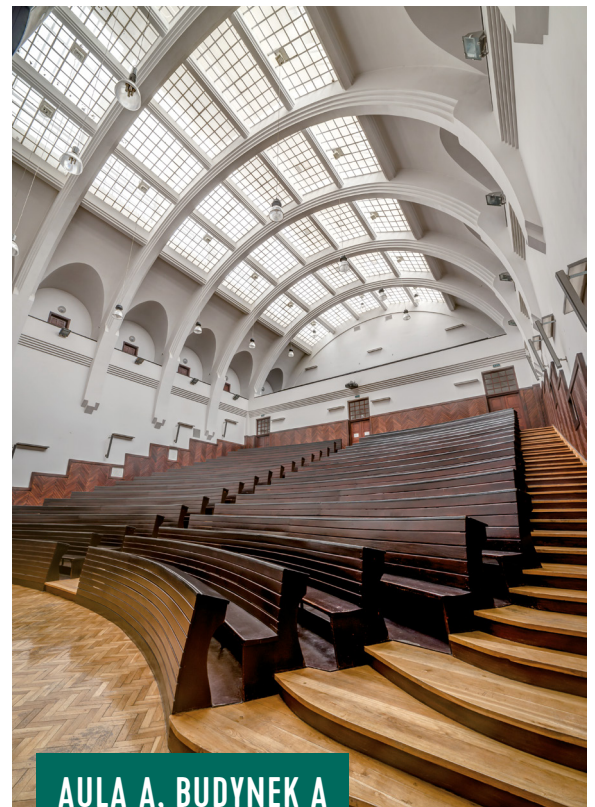


**BUDYNEK G**

Fot. RADOSŁAW PACHOWICZ [www.droneinwarsaw.com](http://www.droneinwarsaw.com)



**AULA SPADOCHRONOWA**



**AULA A, BUDYNEK A**



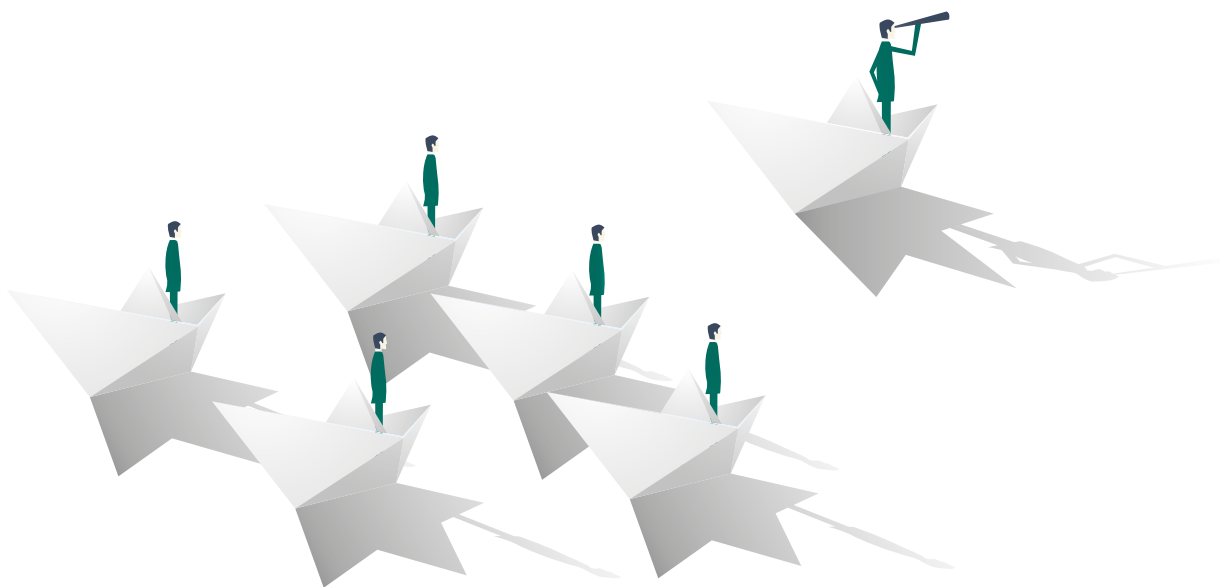
**BUDYNEK C**



**OGRODY REKTORSKIE**



**BUDYNEK G**



# SGH KSZTAŁTUJE LIDERÓW

## MISJA SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie to innowacyjna uczelnia ekonomiczna rozwijająca twórczy potencjał intelektualny i kształcąca liderów w odpowiedzi na wyzwania przyszłości. Jest znaczącym na świecie ośrodkiem badań naukowych, nowych idei i inicjatyw kreowanych przez wspólnotę akademicką, absolwentów, a także przedstawicieli biznesu, organizacji społecznych i administracji publicznej. SGH, będąc niezależną i wrażliwą społecznie uczelnią, kształtuje obywatelskie oraz etyczne postawy poprzez swoją działalność dydaktyczną, badawczą i opiniotwórczą.