



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 24

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 2(24)/2017



Research
for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
czerwiec 2017



WPLYW STYLÓW PRZYWÓDZTWA NA ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

WPŁYW STYLÓW PRZYWÓDZTWA NA ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON INNOVATION MANAGEMENT

mgr Wojciech Łukowski
Instytut Lotnictwa, Polska
wojciech.lukowski@ilot.edu.pl
DOI: 10.14611/minib.24.06.2017.06



Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu badań na temat wpływu różnych stylów przywództwa na zarządzanie innowacjami. W tym celu określono ramy organizujące dotychczasowe spostrzeżenia w czterech wymiarach rodzajowych: ludzie, środki, efekty i cele. Na podstawie tych ram, dokonano przeglądu badań dotyczących przywództwa dyrektywnego i partycypacyjnego, przywództwa interaktywnego, przywództwa charyzmatycznego, przywództwa transformacyjnego, transakcyjnego i instrumentalnego, przywództwa strategicznego i dyrektorskiego, a także przywództwa współdzielonego i rozproszonego. Istnieją silne sygnały, że różne etapy i rodzaje innowacji podnoszą różne wymagania dotyczące przywództwa. Na tym tle, przywództwo transformacyjne nie jest jedynym stylem kierowania innowacjami, a poszczególne style przywództwa inaczej wpisują się w różne rodzaje i etapy innowacji. Jednak określenie takiego przyporządkowania jest nadal bardzo niepełne, a odpowiedź na pytanie, jak kierować innowacjami, jest niejasna. W artykule opisano też przyszłe potrzeby badawcze oraz implikacje praktyczne.

Słowa kluczowe: style przywództwa, innowacja, przywództwo, przywództwo transformacyjne, marketing, przywództwo dyrektywne, przywództwo partycypacyjne, przywództwo interaktywne, przywództwo charyzmatyczne, przywództwo transakcyjne, przywództwo instrumentalne, przywództwo strategiczne, przywództwo współdzielone, przywództwo rozproszone



Summary

The article reviews research on the impact of different leadership styles on innovation management by setting out the organisational framework of the findings to date in four generic dimensions: people, measures, effects, and objectives. Using this framework, an overview has been provided of studies on directive and participative leadership, interactive leadership, charismatic leadership, transformational leadership, transactional and instrumental leadership, strategic and executive leadership, as well as shared and distributed leadership. There are strong signals that different stages and types of innovation raise different leadership requirements. Against this background, transformational leadership is not the only innovation management style and various leadership styles have their own, distinct ways of contributing to different types and stages of innovation. However, the determination of this allocation is still very incomplete and the answer to the question of how innovations should be managed remains unclear. The article also describes research needs and their practical implications.

Keywords: : leadership styles, innovation, leadership, directive leadership, participative leadership, interactive leadership, charismatic leadership, transformational leadership, transactional leadership, instrumental leadership, strategic leadership, CEO leadership, shared leadership, distributed leadership, marketing

Wstęp

Istnieją silne przesłanki, że przywództwo jest ważne dla zarządzania innowacjami (Nadler i Tushman, 1990; Denti i Hemlin, 2012). Przywództwo odgrywa decydującą rolę w zwiększaniu kreatywności organizacyjnej (Mumford i in., 2002; Amabile i in., 2004), uruchomieniu i prowadzeniu projektów innowacyjnych (Stoker i in., 2001; Bossink, 2007), a także wdrażaniu projektów innowacyjnych i pokonywaniu oporu (Gilley i in., 2008).

Somech (2006) stwierdza, że przywódcy korporacyjni (liderzy firm) są kluczowymi czynnikami napędowymi, które promują lub hamują zarządzanie innowacjami w organizacji. Według Bela (2010), różne style przywództwa mogą mieć różny wpływ na zaangażowanie i udział pracowników, co z kolei wpływa na klimat zarządzania innowacjami.

Deschamps (2005) idzie jeszcze dalej, mówiąc, że niepowodzenie projektów innowacyjnych najprawdopodobniej wynika z nieefektywnych umiejętności przywódczych (patrz także Bass 1990b). W tym kontekście trudno się dziwić, że duża liczba publikacji podejmuje tematykę poszczególnych aspektów relacji między przywództwem a zarządzaniem innowacjami (Rickards i Moger, 2006). Ponieważ nakreślenie relacji między przywództwem a innowacjami jest zasadniczo zbyt skomplikowanym tematem na jeden artykuł, niniejsza analiza skupia się wyłącznie na stylach przywództwa w zakresie zarządzania innowacjami. Główną zaletą skupienia się na stylach przywództwa jest to, że są one reprezentatywne dla różnych nurtów strategicznych, a jednocześnie kompleksowe. Spośród różnych stylów przywództwa, które zostały zidentyfikowane i opisane na przestrzeni lat, skupiono się tylko na tych, które ustanowiły już istotne związki z zarządzaniem innowacjami. Istotny wkład może być zarówno koncepcyjny, jak i empiryczny. Liczy się to, że wyraźnie i znacząco przyczynia się on do wiedzy na temat związków między określonym stylem przywództwa a zarządzaniem innowacjami. W niniejszym artykule omówiono, jak związki te zostały określone i zaprezentowano dostępne dowody empiryczne.

Nie sądzimy, że samo badanie recenzowanych artykułów naukowych daje dokładny obraz właściwego materiału badawczego, dlatego też uwzględniono naukowe zbiory esejów i monografii. W szczególności początkowe wyszukiwanie oparto na dotychczasowej wiedzy autorów w tej dziedzinie, jak również na systematycznym przeszukiwaniu bazy danych „Business Sour-

ce Complete — EBSCOhost”. Pojęcia użyte do wyszukiwania nie tylko zawierały ogólne pojęcia, takie jak „przywództwo” i „innowacje”, lecz również pojęcia powiązane, takie jak „menedżer”, „agenci zmian”, „mistrzowie”, „zmiana” i „transformacja”. Aby uzyskać pełniejszy obraz materiału badawczego, uwzględniono również publikacje, do których odwołują się recenzowane artykuły. Dodatkowo sprawdzono w Google Scholar, kto cytował wybrane publikacje.

Kluczowe konstrukty

Przywództwo

Według definicji Bassa (1990a: 19), „przywództwo polega na wpływaniu na postawy i zachowania jednostek oraz na interakcji wewnątrz i pomiędzy grupami na potrzeby realizacji celów.” Chemers (1997) definiuje przywództwo jako „proces wpływu społecznego, w którym jedna osoba jest w stanie skorzystać z pomocy i wsparcia innych osób przy realizacji wspólnego zadania.” Ze względu na ogólną akceptację takich definicji wśród badaczy, przyjęto je jako fundament koncepcyjny dla niniejszej analizy.

Implikują one istnienie czterech wymiarów rodzajowych przywództwa:

Ludzie — Przywództwo jest pojęciem ponadindywidualnym, które wymaga logicznego rozróżnienia między przywódcami a zwolennikami. Rozróżnienie takie może być wyraźne lub dorozumiane, czasowe lub trwałe, lecz bez niego przywództwo jest bezcelowe.

Środki — Istotą przywództwa jest to, że przywódcy przewodzą, czyli wykonują pewne działania w celu kierowania lub wywierania wpływu na zwolenników. Poniższa analiza wskaże, że środki te mogą obejmować działania wysoce heterogeniczne, takie jak coaching, motywowanie lub nawet sprawdzanie działania. Bez takich działań nie ma jednak przywództwa.

Skutki — Skutkiem przywództwa jest wywołanie pewnej reakcji u zwolenników, tj. nakłonienie ich, by podążali za przywódcą. Analiza wykaże, że skutki mogą obejmować bardzo różnorodne reakcje, takie jak zwiększone zaangażowanie lub entuzjazm, bezwarunkowe przekonanie, racjonalną optymalizację nagród, itp. Bez wyników działania przywódcze są bezcelowe.

Cele — Przywództwo jest związane ze ściśle określonymi celami. W każdym przypadku, przywództwo wskazuje dany kierunek. W kontekście niniejszego artykułu cele są ważne, ponieważ przywództwo jest zawsze ukierunkowane na innowacje — o to właśnie chodzi w niniejszej analizie.

Cztery wymiary (ludzi, środków, skutków i celów) pozwalają na usystematyzowanie analizy poszczególnych stylów przywództwa, tak jak organizują one logiczne odrębne elementy w spójny sposób. Pozwala to na stworzenie systematycznych i rygorystycznych ogólnych struktur, co znakomicie ułatwia porównanie stylów przywództwa w odniesieniu do „istoty” przywództwa (tj. czterech wymiarów). Według naszej wiedzy, „struktura ludzi–środków–skutków–celów” nie była do tej pory wykorzystywana przez innych badaczy.

Według House i Aditya (1997: 451), pojęcie stylów przywódczych odnosi się „do sposobu, za pomocą którego przywódca wyrażają określone zachowania.” Style przywództwa są ważne, ponieważ reprezentują one różne sposoby sprawowania przywództwa. W związku z tym, cechy przywódców odzwierciedlają zdolność jednostek do sprawowania konkretnych stylów przywódczych.

Czynniki kontekstowe kształtują warunki różnych stylów przywództwa, w szczególności ich skutki i cele, którym służą. Dlatego też, nie można po prostu dodać czynników kontekstowych jako „piątego wymiaru” do struktur; zamiast tego, struktura jest ważna tylko w odniesieniu do konkretnych czynników kontekstowych. Na tym tle, różnice w stylach przywódczych można określić w aspekcie czterech kluczowych wymiarów „struktury ludzi–środków–skutków–celów”. To, że nie określono wszystkich kluczowych wymiarów w odniesieniu do konkretnego stylu przywództwa nie oznacza, że one nie istnieją, tylko, że badania są niepełne.

Chociaż istnieje kilka konstruktów ściśle związanych z przywództwem, brak miejsca oznacza, że dyskusja na temat tego związku została bardzo skrócona. Choć toczyły się liczne dyskusje na temat relacji między przywództwem a zarządzaniem (Yukl, 1989; Kelley i Lee, 2010), istotą przywództwa jest to, że obejmuje ono zarówno władzę formalną i nieformalną, oraz że kładzie bardzo silny nacisk na (nowe) cele do osiągnięcia. Badania dotyczące zarządzania uwzględniono w zakresie, w jakim spełniają one te kryteria. To samo dotyczy innych powiązanych konstruktów, takich jak środki zmiany (Nikolaou i in., 2007), mistrzowie (Howell i Higgins, 1990) itd.

Innowacje

Istnieje prawdopodobnie co najmniej tak wiele definicji zarządzania innowacjami, co definicji przywództwa. Według dość szerokiej definicji podanej przez Baregheha i in. (2009: 1334), „Innowacja jest procesem wieloetapowym, w ramach którego organizacje przekształcają pomysły w ulepszone produkty, usługi lub procesy w celu przyspieszenia, konkurencyjności i wyróżnienia się na ich rynku.” Amabile i in. (1996: 1155) rozumie zarządzanie innowacjami jako „pomyślną realizację kreatywnych pomysłów w organizacji.” Kreatywność jest zatem koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem innowacji (Amabile i in., 2004). Nie znamy jednak żadnej konceptualizacji, która nie kwalifikuje innowacji jako rodzaju zmiany. Dlatego zmiana jest szeroko rozumiana jako rodzaj innowacji, a innowacja jest szeroko rozumiana jako podzbiór zmian (nie ma innowacji bez zmian). Różnice w konceptualizacji innowacji wynikają z różnych specyfikacji zmiany (różnica) w odniesieniu do treści (przedmiotu zmian) oraz wpływu (jakie rodzaje zmian są traktowane jako innowacje). Ponieważ przywództwo i innowacje są zbyt szerokimi pojęciami do omówienia w ramach jednej analizy, ograniczamy naszą uwagę do artykułów naukowych badających wpływ różnych praktyk przywódczych (stylów przywódczych) na procesy innowacji (zarządzanie innowacjami).

Powszechnie przyjmuje się (co jest ważne dla niniejszej analizy), że innowacje są zazwyczaj złożonymi procedurami, składającymi się z różnych działań. Jednym klasycznym podejściem do określenia struktury tej złożoności jest rozróżnienie między różnymi etapami lub fazami innowacji, takie jak rozróżnienie między ideacją a realizacją (Amabile i in., 1996; Anderson i in. 2004) lub rozróżnienie między konceptualizacją, opracowaniem i komercjalizacją (Stenberg, Kaufman i Pretz, 2004). Kreatywność jest zazwyczaj postrzegana jako element etapu ideacji lub konceptualizacji, a wpływ różnych stylów przywództwa na kreatywność jest tym samym uwzględniony w niniejszej analizie, lecz tylko w zakresie, w jakim odnosi się on do innowacji (i ogranicza do spostrzeżeń z badania dotyczących przywództwa). Kolejną klasyczną różnicą jest ta między różnymi rodzajami innowacji w odniesieniu do treści (na przykład: innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i rynkowe, Schumpeter 1934) oraz wpływu (na przykład: innowacja radykalna i przyrostowa, Dosi 1982). Wyróżniono również konkretne

elementy procesu innowacji, jak B+R, odporność i ścieżkę rozwoju (*path dependence*), kreatywność, realizację zadania i inne.

Rozróżnienia te są istotne dla niniejszej analizy, ponieważ istnieją silne przesłanki, że poszczególne działania nakładają różne wymagania na przywództwo (Nijstad i de Dreu, 2002; Anderson i in., 2004; Gilley A. i in., 2008, patrz również dalsza część analizy). Ma to istotny wpływ na ustalanie celów. W odniesieniu do przywództwa, nie wystarczy określić celu jako zaledwie „innowacji”, konieczne jest rozróżnienie między różnymi etapami, rodzajami i konkretnymi elementami, które są funkcjonalnie związane z innowacją.

Uważamy, że style przywództwa dotyczą bardziej szczegółowych aspektów innowacji. Pytanie brzmi, jak różne style przywództwa przyczyniają się do osiągnięcia bardziej szczegółowych celów związanych z innowacją.

Style przywództwa a innowacja

Punkt ten poddaje analizie spostrzeżenia powstałe w ramach badań różnych stylów przywódczych w zakresie zarządzania innowacjami. Spośród różnych stylów przywództwa dostępnych w literaturze, wybraliśmy tylko te, które zapewniają istotny wkład i tym samym są już powiązane z zarządzaniem innowacjami. Każdy styl oceniamy osobno i skupiamy się na spostrzeżeniach dotyczących czterech głównych wymiarów: ludzi, środków, skutków i celów. Postępowaliśmy w następujący sposób: Ludzie — większość artykułów nie uwzględnia zagadnienia dotyczącego ludzi, a wiele domyślnie zakłada, że istnieje tylko jeden przywódca. Wzięliśmy pod uwagę tylko badania, które wyraźnie odnoszą się do tego zagadnienia. Środki — przeanalizowaliśmy spostrzeżenia dotyczące tego, jak przywódcy winni działać (konceptyjnie) i jak faktycznie działają (empirycznie). Skutki — dokonaliśmy analizy spostrzeżeń empirycznych dotyczących skutków różnych stylów przywództwa na zwolenników. Cele — dokonaliśmy analizy wskazań empirycznych z zakresu wsparcia celów związanych z innowacją według różnych stylów przywództwa. Przykładowo, Elenkov i in. (2005) przedstawiają wskazania empiryczne, że przywództwo strategiczne/dyrektorskie może być pomocne przy osiąganiu innowacji organizacyjnych. Fakt, że przywództwo strategiczne/dyrektorskie to jedyny styl przywództwa, który po-

wiązано z innowacją organizacyjną w niniejszej analizie nie oznacza, że żadne inne style nie mają takiego potencjału, lecz do chwili obecnej nie przedstawiono żadnych dowodów empirycznych, że jakkolwiek inny styl przywództwa funkcjonuje w taki sposób. Każdy punkt kończymy „profilem” podsumowującym najważniejsze ustalenia w odniesieniu do czterech kluczowych wymiarów przywództwa.

Przywództwo dyrektywne i partycypacyjne

Według Lornikova i in. (2013: 573), przywództwo dyrektywne „jest związane z władzą przywódcy i charakteryzuje się zachowaniami mającymi na celu aktywne uporządkowanie pracy podwładnych przez udzielanie im wyraźnych poleceń i podawanie oczekiwań dotyczących przestrzegania poleceń.” W przeciwieństwie do tego, Somech (2006: 135) określa przywództwo partycypacyjne jako „wspólny wpływ na proces decyzyjny”. W obu przypadkach, ostateczna moc decyzyjna spoczywa na przywódcy. Główne różnice dotyczą zarówno zakresu, w jakim przywódcy konsultują się ze swoimi zwolennikami, oraz zakresu, w jakim zwolennicy mają prawo wyrażać swoje zdanie w procesie decyzyjnym. W niniejszym punkcie omawiamy oba style, aby porównać spostrzeżenia dotyczące wpływu różnych form uczestnictwa na innowacje. Zasadniczo, przywództwo dyrektywne i partycypacyjne postrzega się jako przeciwne krańce kontinuum. Jednak zdajemy sobie sprawę z potencjalnego zamętu wynikającego z takiej struktury. W rezultacie, wyodrębniliśmy je jako LS1a i LS1b w tabelach nr 1, 2 i 9.

Z przeprowadzonych badań płynie kilka spostrzeżeń dotyczących środków, tj. sposobu, w jaki przywództwo dyrektywne i partycypacyjne jest realizowane w projektach innowacyjnych. W swoim studium przypadku, Kanter (1982) stwierdza, że przywódcy dyrektywni kierują procesami innowacyjnymi poprzez kontrolowanie, monitorowanie, instruowanie i wywieranie hierarchicznego wpływu. Somech (2006: 140) stwierdza, że przywódcy dyrektywni „zapewniają członkom zespołu ramy podejmowania decyzji i działania w sposób zgodny z wizją przełożonego”. Burpitt i Bigoness (1997) stwierdzili, że przywódcy partycypacyjni odnosili sukces przy promowaniu innowacji na poziomie zespołu poprzez wczesne włączenie się i uczestnic-

two w całym projekcie, jednocześnie dając członkom zespołu swobodę opracowywania nowych rozwiązań.

Badania nad innowacjami dostarczają dowodów na konkretne korzyści płynące z przywództwa dyrektywnego i partycypacyjnego w odniesieniu do różnych celów związanych z innowacją. Z jednej strony, badania wskazują, że przywództwo dyrektywne jest szczególnie korzystne jeśli chodzi o określenie jasnych zasad (Somech, 2006). Z drugiej strony, szereg badań wskazuje, że przywództwo partycypacyjne pobudza kreatywność i opracowanie nowych pomysłów (Frischer, 1993; Nijstad i in., 2002). Możliwe, że jako skutek uboczny powyższego, Yan (2011) stwierdził w badaniu obejmującym 201 firm, że przywództwo partycypacyjne zasadniczo podnosi poziom konfliktów w okresie innowacji. Ten kierunek badań daje ogólne wrażenie, że przywództwo partycypacyjne jest korzystne na wczesnych etapach innowacji, podczas gdy przywództwo dyrektywne może być wymagane na późniejszych etapach. W odniesieniu do rodzajów innowacji, Stoker i współpracownicy (2001) stwierdzili, że przywództwo partycypacyjne jest szczególnie korzystne dla innowacji produktowych i B+R.

Tabela 1. Profil istniejących badań nad przywództwem dyrektywnym (LS1a)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (kieruje)	Kontrola, monitoring, polecenia, wpływ hierarchiczny Ustanowienie ram dla podejmowania decyzji i działania	Ustalenie jasnych reguł	Wdrożenie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem partycypacyjnym (LS1b)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (konsultuje)	Swoboda opracowywania rozwiązań Wczesne zaangażowanie w projekty	Innowacyjny klimat Zwiększony poziom konfliktu	Ideacja Innowacje produktowe B+R

Źródło: opracowanie własne.

Przywództwo interaktywne

Koncepcja przywództwa interaktywnego sięga badań nad przywódcami kobiecymi prowadzonymi przez Rosener (1990). W tym badaniu Rosener wyróżniła cztery podstawowe cechy przywództwa interaktywnego: zachęta do uczestnictwa, powszechne udostępnianie informacji i władzy, starania na rzecz wzmocnienia poczucia własnej wartości pracowników oraz motywowanie pracowników do realizacji różnych zadań roboczych. W odniesieniu do innowacji, Bossink (2004: 216) określiła, że przywódca interaktywny „motywuje innych, by działali w sposób innowacyjny, współpracuje z nimi nad innowacjami i pokazuje im, jak stać się liderami innowacji w organizacji.” W tym znaczeniu wzmocnienie pozycji dotyczy nie tylko poszczególnych osób, lecz również zespołów (Burpitt i Bigoness, 1997). Jednakże, w przeciwieństwie do przywództwa podzielanego i rozproszonego, takie wzmocnienie pozycji ma charakter ograniczony (zwykle do projektu lub bazy funkcjonalnej) i wciąż jest realizowane pod kontrolą przywódcy interaktywnego. W tym sensie, przywódcy o wzmocnionej pozycji działają w charakterze delegatów przywódcy interaktywnego.

Badania wskazują, że przywództwo interaktywne zazwyczaj niesie ze sobą pewne wskazówki, pokazujące pracownikom, których pozycja została wzmocniona, jak działać w sposób innowacyjny poprzez coaching i zapewnienie im odpowiedniego wsparcia (Bossink, 2007). Markham (1998) stwierdzili, że przywódcy interaktywni korzystali również z taktyki współpracy, by kierować działaniami pracowników, których pozycja została wzmocniona.

Jeśli chodzi o skutki, badania wskazują, że przywództwo interaktywne szczególnie nadaje się, by zachęcić zwolenników do uczestnictwa i wnoszenia wkładu, co ma pozytywny wpływ na klimat innowacyjności, podnosząc ogólny poziom entuzjazmu wobec innowacji (Bossink, 2004). Jednakże, niektórzy badacze twierdzą, że ten styl przywództwa może nie być wystarczający dla innowacji ze względu na jego wrodzony brak konkretnej wizji przyszłości, i tym samym zalecają realizowanie go w połączeniu z innymi stylami przywództwa (1998; Norrgren i in. 1999).

Jeśli chodzi o cele, badania zapewniają pewne dowody, że przywództwo interaktywne rzeczywiście przyczynia się do innowacyjności firmy. W badaniu 60 zespołów w 20 firmach, Burpitt i in. (1997) stwierdzili, że zespoły by-

ły najbardziej innowacyjne, gdy były aktywnie zaangażowane, a ich pozycja była wzmocniona. Badanie przypadku Bossink (2004) daje pewne wskazówki, że przywództwo interakcyjne może przyczynić się do sukcesu projektów innowacyjnych. Nie podano jednak bardziej szczegółowego określenia etapów lub rodzajów innowacji.

Tabela 3. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem interaktywnym (LS2)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (delegat)	Tymczasowe wzmocnienie pozycji jednostek lub zespołów	Zachęcenie do uczestnictwa Podnoszenie entuzjazmu Podkreślanie zaangażowania Tworzenie zaangażowania	Nieokreślony pozytywny wpływ na innowacyjność i sukces innowacji
	Coaching, poradnictwo, wspieranie		

Źródło: opracowanie własne.

Przywództwo charyzmatyczne

Według Webera, przywództwo charyzmatyczne to „poleganie na oddaniu się wyjątkowej nienaruszalności, bohaterstwu lub wzorcowemu charakterowi danej osoby” (1921/78: 215). W tym samym duchu, Shamir i in. (1993) twierdzą, że utworzenie poczucia zbiorowej tożsamości jest niezbędne do bycia charyzmatycznym liderem.

W odniesieniu do środków przywództwa, istnieją pewne solidne wskazania natury empirycznej, że przywódcy charyzmatyczni prowadzą projekty innowacyjne przede wszystkim na podstawie ich „zachowania, przekonań i przykładu osobistego” (House i in., 1991: 336; patrz także Eisenbach i in., 1999). Zaangażowanie osobiste wpływa na ten efekt (Nohe i in., 2013). Liczne badania dowodzą, że przywódcy charyzmatyczni zazwyczaj przyciągają zwolenników wizualizując obiecującą przyszłość zamiast tworzenia niezadowolonych ze status quo (Nadler i Tushman, 1990; Ford i Ford, 1994; Pawar i Eastman, 1997).

Istnieje wiele dowodów na to, że przywództwo charyzmatyczne może zwiększyć zaangażowanie, wytworzyć energię i kierować osoby na nowe cele, wartości i aspiracje (Nadler i Tushman, 1990; James i Lahti, 2011). Avo-

lio i in. (1991) zauważyli, że przywódcy charyzmatyczni tworzą podziw, szacunek, lojalność i zbiorowe poczucie misji. Zgodnie z tym, inne badania wykazały pozytywny związek między przywództwem charyzmatycznym a postrzeganą innowacyjnością zespołu (Eisenbach i in., 1999; Paulsen i in., 2009).

Istnieją jednak silne przesłanki, że sama charyzma nie wystarczy, aby przekuć innowację w sukces komercyjny (Nadler i Tushman, 1990). W badaniu przeprowadzonym przez Bossink (2004), niepowodzenie projektu innowacyjnego okazało się być związane z niezdolnością przywódcy charyzmatycznego do udziału w sieci opartej na wiedzy i do gromadzenia informacji specjalistycznych. Bossink dodatkowo potwierdza ten wniosek w dalszym badaniu (2007: 140), stwierdzając, że przywódca charyzmatyczny nie był w stanie „wchłonać użytecznych informacji i wiedzy w trakcie realizacji projektu.” Wyniki te potwierdzają przekonanie wielu badaczy, że choć przywództwo charyzmatyczne wspiera tworzenie innowacyjnego myślenia, musi być uzupełnione innymi cechami przywódczymi w celu zapewnienia powodzenia transformacji organizacyjnej (Bass, 1985, Nadler i Tushman, 1990).

Tabela 4. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem charyzmatycznym (LS3)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (kieruje)	Przykład osobisty Wizualizacja obiecującej przyszłości Zaangażowanie przywódcy	Tworzenie zaangażowania, lojalności i poczucia misji zbiorowej Tworzenie energii Kierowanie osób na nowe cele Niska absorpcja informacji	Ideacja Braki realizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Przywódtwo transformacyjne

Pojęcie przywództwa transformacyjnego zostało pierwotnie wprowadzone przez Burnsa (1979) i rozwinięte przez Bassa (1985). Jest ono powszechnie rozumiane jako dalsze rozwinięcie przywództwa charyzmatycznego

(Smith i in., 2004); niektóre badania nawet stosują te dwa pojęcia praktycznie zamiennie (Paulsen i in., 2009). Yukl (1989) widzi zasadniczą motywację przywództwa transformacyjnego w konceptualizacji odpowiedniego stylu transformacji organizacji. Na tym tle, przywództwo transformacyjne jest również najczęściej badanym stylem przywództwa jeśli chodzi o innowacje i zmiany.

Wiele badań obejmowało kwestię tego, co przywódcy winni zrobić, oprócz przywództwa charyzmatycznego, by lepiej opanować proces innowacji. W szczególności Avolio i in. (1991: 22) wyróżnili, że oprócz „wyidealizowanego wpływu [charyzmatycznego]”, „motywacja inspiracyjna”, „stymulacja intelektualna” i „indywidualizowana rozważa” to najważniejsze elementy przywództwa transakcyjnego. Bass (1990b) podkreśla konieczność wspólnej pracy nad celami i nieustannego informowania zwolenników. Jeśli chodzi o innowacje, Howell i Higgins (1990) ustalili związek między przywódcami transformacyjnymi i „mistrzami”, którzy przewidują i motywują innych, posiadają niezwykle osobowości, dokładnie wiedzą, co robić, i są w stanie podjąć ryzyko.

Badania zapewniają również wgląd we wpływ przywództwa transformacyjnego na zwolenników w kontekście innowacji. Są one bardzo podobne do spostrzeżeń dotyczących przywództwa charyzmatycznego ponieważ przywództwo transformacyjne również zwiększa poczucie własnej skuteczności, podnosi wewnętrzną motywację, a także przyczynia się do wzmocnienia psychicznego pracowników (Gumusluoglu i Ilsev 2009; Paulsen i in., 2013); optymistycznie wpływa na postawy zwolenników i tworzy ogólną pozytywną kulturę (McCull-Kennedy i Anderson, 2002); a także podnosi oczekiwania dotyczące wyników zwolenników, przemienia ich wartości osobiste i własne koncepcje, wynosząc je na wyższy poziom potrzeb i aspiracji (Jung i in., 2003; Kahai i in., 2003). Ponadto, niektórzy autorzy stwierdzili, że przywództwo transformacyjne może zwiększyć poziom zaufania (Dirks i Ferrin 2002; Jung i in. 2003).

Ostatecznie jednak nie ma zgody co do tego, czy przywództwo transformacyjne może spełniać swoje aspiracje i przewyciężyć wady przywództwa charyzmatycznego. Gumusluoglu i Ilsev (2009) postrzegają tę kwestię raczej pozytywnie, i twierdzą, że w przeciwieństwie do przywódców charyzmatycznych, przywódcy transformacyjni nie tylko promują działania innowacyjne w organizacji, lecz również zapewniają ich sukces rynkowy. Jed-

nakże, Jamaludin i Rahman (2011) są znacznie bardziej sceptyczni. W niedawnym badaniu, doszli oni do wniosku, że przywództwo transformacyjne wydaje się być bardziej odpowiednie do pobudzenia kreatywności i generowania pomysłów, niż do wdrażania innowacji. Podobnie, Nadler i Tushman (1990) sugerują połączenie przywództwa charyzmatycznego i instrumentalnego celem osiągnięcia transformacji organizacyjnej, a Bass i Avolio (1994) mówią o połączeniu przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego. W sumie, silne powiązanie między przywództwem transformacyjnym i charyzmatycznym wydaje się wykazywać zdrowy rozsądek wśród wielu badaczy, a mianowicie, że innowacje wymagają silnych, „charyzmatycznych” liderów, co jest zgodne ze wczesnymi koncepcjami przedsiębiorczości, np. Schumpetera (1934).

Tabela 5. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem transformacyjnym (LS4)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (konsultuje lub deleguje)	Przykład osobisty Wizualizacja obiecującej przyszłości Inspirowanie motywacji Stymulacja intelektualna Zindywidualizowana rozważa Ciągłe informowanie zwolenników	Rosnące poczucie własnej skuteczności Podnoszenie wewnętrznej motywacji Wzmocnienie psychologiczne Tworzenie pozytywnej kultury i zaufania Podniesienie oczekiwań dotyczących wydajności Tworzenie potrzeb i aspiracji	Ideacja Wdrożenie Innowacje radykalne

Źródło: opracowanie własne.

Przywództwo transakcyjne/instrumentalne

Kluczowe zasady przywództwa transakcyjnego sięgają kilka dziesięcioleci wstecz, jednak koncepcja została ukształtowana wraz z przywództwem transformacyjnym przez Burnsa (1979). Choć toczyły się intensywne dyskusje na temat relacji między tymi dwoma stylami przywództwa (Bass,

1990b; Bass i Avolio, 1994; Jamaludin i Rahman, 2011), badacze zgadzają się, że, w przeciwieństwie do przywództwa transformacyjnego, przywództwo transakcyjne nie skupia się na zmianie. Jego podstawowe podejście to przywództwo oparte na jasnej definicji i informowaniu o zadaniach roboczych (Avolio i in. 1991 r.) oraz nagrodach i karach (Bass, 1990a; Eisenbach i in., 1999), skupiając się na podstawowych potrzebach zwolenników (Daft 2001).

Koncepcja przywództwa instrumentalnego jest mniej rozpowszechniona w badaniach. Tak jak przywódcy transakcyjni, przywódcy instrumentalni również stosują nagrody i kary, lecz bardziej skupiają się na wyznaczaniu celów i kontroli (Nadler i Tushman, 1990).

Badania oferują różne spostrzeżenia dotyczące sposobu, w jaki przywództwo transakcyjne/instrumentalne jest konkretnie stosowane do przedsięwzięć innowacyjnych. Przykładowo Daft (2001) stwierdził, że przywódcy określają procesy wymiany potrzeb i projektów zwolenników w oparciu o te potrzeby. Bass (1990b) proponuje oparcie zachęt na „nagrodach warunkowych” (nagradzanie dobrych wyników i uznawanie osiągnięć) oraz „zarządzaniu przez wyjątki” (czynne i bierne wyszukiwanie odchyleń od obowiązujących przepisów i norm). Sillince (1994) proponuje ustanowienie jasnych celów, definiowanie zadań i obowiązków, ustanawianie norm, a także opracowywanie planów działania. W swoim studium przypadku, Bossink (2007) stwierdziła, że przywódcy zatrudnili specjalistów zewnętrznych do kierowania projektami. Jeśli chodzi o skutki przywództwa transakcyjnego/instrumentalnego, badania dowodzą, że zwolennicy rzeczywiście mają oczekiwania dotyczące nagród, które otrzymują w zamian za spełnienie oczekiwań przywódcy transakcyjnego/instrumentalnego (Tracey i Hinkin, 1998), i że zgodnie z tym działają oni raczej racjonalnie (Deluga, 1990).

Zasadniczo, przywództwo transakcyjne jest przede wszystkim postrzegane jako środek do kierowania działaniami w fazie realizacji (Howell i Avolio, 1993), a mniej nadaje się do stymulowania nowych pomysłów (Pieterse i in., 2010). Tym samym, Keller (1992) stwierdził, że innowacjami przyrostowymi mogą lepiej kierować przywódcy transakcyjni, a innowacjami radykalnymi przywódcy transformacyjni. Sillince (1994) sugeruje, że przywództwo transakcyjne może szczególnie nadawać się do innowacji produktowych i zespołów B+R, ponieważ pomaga osiągnąć proste cele. Jednakże Bossink (2004) przedstawia przypadek, w którym przywództwo transakcyjne sprawdziło się na wszystkich etapach.

Tabela 6. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem transakcyjnym/instrumentalnym (LS5)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (kieruje)	Jasne określenie i informowanie o zadaniach roboczych Nagrody warunkowe Zarządzanie przez wyjątki Wykrywanie potrzeb: nagroda i kara	Formułowanie jasnych oczekiwań Racjonalna optymalizacja nagród	Wdrożenie, ukończenie zadania Innowacje przyrostowe Innowacje produktowe Ideacja

Źródło: opracowanie własne.

Przywództwo strategiczne i dyrektorskie

„Studium przywództwa strategicznego koncentruje się na kadrze kierowniczej, która ponosi ogólną odpowiedzialność za organizację” (Finkelstein i Hambrick 1996:2). Kilku badaczy wskazało na szczególne znaczenie strategicznych decydentów (i ich hierarchicznej władzy) w promowaniu innowacji organizacyjnych (Bossink, 2004; Michaelis i in., 2009; Makri i Scandura, 2010). Podstawowym założeniem jest, by dyrektorzy generalni (CEO) i inni decydenci wyższego szczebla mogli wykorzystać swoją władzę instytucjonalną „aby zapoczątkować zmiany, które stworzą realną przyszłość dla organizacji” (Ireland i Hitt, 2005: 45).

W odniesieniu do środków przywództwa strategicznego/dyrektorskiego, wnioski wskazują na dwa kierunki, w szczególności: Z jednej strony, przywódcy strategiczni kształtują środowisko organizacyjne poprzez tworzenie struktur, procesów i kultury organizacyjnej wspierającej innowacje (Michaelis i in., 2009; Sternberg i in., 2004). Z drugiej strony, przywódcy strategiczni pełnią ważne role w zakresie innowacji posuwając nowe pomysły od fazy konceptualizacji do fazy rozwoju i komercjalizacji (Sternberg i in., 2004 Wong, 2013) i poświęcają wiele czasu na omówienie zagadnień technicznych i szczegółowych projektów (Nam i Tatum, 1989). Badania rzuciły również światło na znaczenie cech osobistych potrzebnych decydentom strategicznym, by mogli się oni stać odnoszącymi sukcesy przywódcami strategicznymi/ dyrektorskimi. Elenkov i in. (2005) wskazują na zdolność osoby do prze-

widywania, wyobrażania, utrzymania elastyczności, strategicznego myślenia i współpracy z innymi, a Harmsen i in. (2000) na zaangażowanie i zdolność do podejmowania ryzyka. Żaden z tych autorów nie wspomina o charyzmie, która znów podkreśla różnicę między przywódcami strategicznym/dyrektorskimi a przywódcami charyzmatycznymi/transformacyjnymi. Jeśli chodzi o efekty, Norrgreen i in. (1999) stwierdzili, że przywództwo strategiczne/dyrektorskie generalnie ułatwia wykorzystanie innowacyjnych możliwości pracowników. Jeśli chodzi o cele, Elenkov i in. (2005) wskazują, że przywództwo strategiczne/dyrektorskie nadaje się do wspierania zarówno innowacji produktowych, jak i organizacyjnych.

Tabela 7. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem strategicznym/dyrektorskim (LS6)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Jeden przywódca (kieruje lub deleguje)	Kształtowanie środowiska organizacyjnego Przedstawianie pomysłów	Zwiększanie kompetencji i możliwości innowacyjnych zwolenników	Wdrożenie Innowacje produktowe Innowacje organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Przywództwo podzielane i rozproszone

Zarówno przywództwo podzielane, jak i rozproszone kwestionują (często dorozumiane) założenie poprzednich stylów przywódczych, że istnieje tylko „jedna osoba odpowiedzialna, za którą podążają inni” (Pearce i in., 2009: 234). Według Pearce i in. (tamże), „Przywództwo podzielane może być rozumiane jako dynamiczny, stopniowy, interaktywny proces wywierania wpływu wśród osób, którego celem jest wzajemne się kierowanie w kierunku osiągnięcia celów zbiorowych.” W przeciwieństwie, w przypadku przywództwa rozproszonego w grupie funkcjonuje wiele przywódców (Mehra i in., 2006). Według Harrisa (2007), główna różnica pomiędzy tymi dwoma stylami jest taka, że przywództwo rozproszone koncentruje się na przydziale uprawnień i umiejętności zarządzania, a przywództwo podzielane skupia

się na wzajemnych wpływach między członkami zespołu i liderami zespołu.

W przypadku innowacji, badania w szczególności podkreślają znaczenie coachingu i poradnictwa, by upewnić się, że zespoły są na dobrej drodze (Muethel i Hoegl, 2010). Dodatkowo, Friedrich i in. (2010) wskazują na znaczenie nagród w motywowaniu przywódców rozproszonych, ustanawiając tym samym połączenie pomiędzy przywództwem rozproszonym i transakcyjnym/ instrumentalnym. Barry (1991) wskazuje na znaczenie zaufania dla przywództwa rozproszonego. Zaufanie to odnosi się do ludzi, a nie do przyszłej wizji (jak w przypadku przywództwa transformacyjnego). Hackman (1990) stwierdził, że zaangażowanie jest ważne dla przywódców rozproszonych, lecz także, że przywódcy przyjmują dynamiczną i otwartą postawę, posiadają doświadczenie w zarządzaniu autonomicznymi zespołami, a także silne umiejętności komunikacyjne. Jednakże, według Barry'ego (1991), druga strona medalu jest taka, że przywództwo rozproszone jest czasochłonne i trudne.

Do chwili obecnej sformułowano zaledwie kilka empirycznych spostrzeżeń na temat wpływu przywództwa rozproszonego na innowacje. Pearce i Manz (2005) twierdzą, że przywództwo podzielane wydaje się być szczególnie ważne dla ciągłej innowacji; nie określono jednak etapów lub rodzajów innowacji w sposób bardziej szczegółowy.

Tabela 8. Profil dotychczasowych badań nad przywództwem podzielanym/rozproszonym (LS7)

Ludzie	Środki	Skutki	Cele
Wielu przywódców (podzielane lub rozproszone)	Coaching i poradnictwo Nagrody Zaangażowanie	Zaufanie do ludzi Negatywne: Duży nakład	Ciągła Innowacja

Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja i wnioski

Tabela nr 9 wymienia najważniejsze wnioski z poprzednich punktów dotyczące czterech podstawowych wymiarów: ludzi, środków, skutków i celów.

Tabela 9. Zorganizowana integracja spostrzeżeń na temat różnych stylów przywództwa w odniesieniu do innowacji

Ludzie		Środki		Skutki		Cele
Jeden przywódca	Kieruje (LS1a, LS3, LS5, LS6)	Inspiracja	Przykład osobisty (LS3, LS4)	Postawy	Mobilizowanie, entuzjazm (LS2, LS3, LS4)	Ideacja (LS1b, LS3, LS4)
	Konsultuje (LS1b, LS4)		Wizualizacja przyszłości (LS3, LS4)		Lojalność (LS3, LS4, LS7)	Wdrożenie (LS1a, LS5, LS6)
	Deleguje (LS2, LS4, LS6)				Zaangażowanie (LS2, LS3, LS4)	Innowacje przyrostowe (LS5)
						Innowacje radykalne (LS4)
						Innowacje produktowe (LS1b, LS5, LS6)
						Innowacje procesowe (LS1a, LS6)
						Innowacje administracyjne (LS6)
						Odporność, zakończenie zadania (LS1a, LS5)
Wielu przywódców	Podzielane (LS7)	Kształtowanie mikroklimatu	Tworzenie struktury i procesów (LS5, LS6)	Sposób myślenia	Kierowanie na nowe cele (LS3, LS4)	

Cd. tabeli 9

Ludzie		Środki		Skutki		Cele
Rozproszone (LS7)	Wspieranie ludzi i projektów	Kształtowanie kultury (LS6)	Zaufanie	Innowacyjny klimat (LS1b, LS3, LS4, LS7)		
		Coaching, poradnictwo (LS2, LS4, LS7)		Do osób (LS4)		
		Wykrywanie potrzeb, służenie (LS4)		Do struktury (LS5, LS7)		
		Pozyskiwanie doświadczenia zewnętrznego (LS5)		Do wizji (LS3, LS4)		
	Udział	Udział przywódcy w projektach (LS1b, LS3, LS4, LS5, LS7)	Zachowanie	Konkretne działania (LS1a, LS5)		
		Udział zwolenników (LS1b, LS4, LS7)		Udział (LS2, LS3, LS4, LS7)		
		Zwiększanie potencjału i autonomia (LS1b, LS2, LS4, LS7)		Racjonalna optymalizacja (LS5)		

Cd. tabeli 9

Ludzie		Środki		Skutki		Cele
		Tworzenie innowacyjnych struktur	Wyznaczanie celów, zadań i obowiązków (LS1a, LS5)	Skutki negatywne	Duży nakład (LS7)	
			Kierowanie (1a, 5)		Zwiększony poziom konfliktu (LS1b)	
			Kontrolowanie, monitoring (LS1a, LS5)			
			Nagrody i kary (5)	Inne	Zwiększenie kompetencji i możliwości zwolenników (LS6)	
					Kierowanie osób na nowe cele (LS3)	

LS1a — przywództwo dyrektywne
 LS1b — przywództwo partycypacyjne
 LS2 — przywództwo interaktywne
 LS3 — przywództwo charyzmatyczne
 LS4 — przywództwo transformacyjne
 LS5 — przywództwo transakcyjne/instrumentalne
 LS6 — przywództwo strategiczne/dyrektorskie
 LS7 — przywództwo podzielane i rozproszone

Źródło: opracowanie własne.

Numery wiążą poszczególne pozycje w tabeli z różnymi stylami przywództwa. Przykładowo liczby (LS2, LS4, LS6) po słowie „deleguje” wskazują, że pozycja ta może być powiązana z przywództwem interaktywnym, lecz również przywództwem transformacyjnym, strategicznym i dyrektorskim.

Tym samym, pozycje dotyczące różnych liczb odpowiadają tym w siedmiu poprzednich tabelach (nie są one identyczne, ponieważ zostały one częściowo włączone do bardziej ogólnych kategorii). Ponownie, tabela ta nie przedstawia powiązań potencjalnych lub teoretycznych, a jedynie powiązania, które zostały już ustalone w ramach faktycznych badań. Innymi słowy: To, że na przykład, innowacje przyrostowe nie podają powiązania dla LS4 — przywództwo transformacyjne — oznacza *jedynie*, że badania nie zapewniły do tej pory dowodów empirycznych dla takiego powiązania, a *nie*, że powiązania takiego nie można ustalić.

Oczywiście, poszczególne wpisy w tabeli nie są niezależne od siebie, więc nie mogą być postrzegane jako zestaw narzędzi do uznaniowego wyboru. Po pierwsze, niektóre z pozycji logicznie się wykluczają (jak kierowanie i doradztwo). Inne pozycje nie wykluczają się wzajemnie w logiczny sposób, lecz są na ogół uważane za niespójne i nigdy nie były łączone (jak nagrody i kary oraz specyficzne formy inspiracji wewnętrznej). Zasadniczo, istnieje zależność schodząca w dół, w ramach której środki zależą od osób, skutki zależą od osób i środków, a cele zależą od innych elementów. W tabeli nr 9, poszczególne style przywództwa pojawiają się jako połączenia różnych pozycji („wzorców” pozycji), które zostały uznane za zgodne.

W rezultacie, tabela nr 9 daje uporządkowany przegląd wszystkich opcji dla osób, środków, skutków i celów, które zostały do tej pory konkretnie zbadane w kwestii zarządzania innowacjami. Tabela nr 9 integruje zatem kluczowe wnioski z każdej częściowej analizy skutku danych stylów przywództwa na zarządzanie innowacjami. Przegląd przede wszystkim wykazuje, że wiele spośród znanych stylów przywództwa zostało już wyraźnie powiązanych z innowacją. W tym znaczeniu, badania są już dość wyczerpujące. Jednak istnieją dwa bardziej szczegółowe spostrzeżenia, które można wyciągnąć z przeglądu w tabeli nr 9: Po pierwsze, przywództwo transformacyjne nie dominuje ani nie ma charakteru wszechogarniającego w odniesieniu do innowacji. Istnieje kilka innych, strukturalnie różnych stylów przywództwa, które zostały pozytywnie powiązane z innowacjami. W tym znaczeniu, wyniki niniejszej analizy wyraźnie odrzucają tezę, że istnieje tylko jeden konkretny styl przywództwa dla innowacji. Drugą i ściśle powiązaną z tym kwestią jest fakt, że istnieją silne przesłanki, że różne etapy i rodzaje innowacji podnoszą różne wymagania dotyczące przywództwa i że skuteczność różnych stylów przywództwa jest

względna w stosunku do etapów, rodzajów i konkretnych elementów innowacji (takich jak B+R lub wytrzymałość). Jednakże, tabela nr 9 pokazuje, że dopasowanie pomiędzy stylami przywództwa i etapami, rodzajami i konkretnymi elementami innowacji zostało określone w sposób bardzo niepełny i że istnieje wiele „białych plam”. Na przykład, żaden ze stylów przywództwa nie został nigdy wyraźnie powiązany z innowacjami na rynku; przywództwo transformacyjne powiązane z etapami innowacji (a nawet tu, przy sprzecznych wynikach), lecz z rodzajami innowacji itp. zostało powiązane w sposób dalece niekompletny. Pod tym względem, badania są dość niejednoznaczne. To przede wszystkim niesie ze sobą ważne implikacje natury praktycznej.

Implikacje praktyczne

Jeśli wybór stylów przywództwa jest relatywny wobec konkretnych etapów i rodzajów innowacji i jeśli ta relacja jest słabo określona, w takim wypadku badania nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jak kierować innowacjami. Do tej pory, badania miały charakter rozproszony i zapewniały jedynie kilka wskazówek, że niektóre style przywódcze (szczególnie przywództwo charyzmatyczne i transformacyjne) wydają się lepiej przystosowane do inspirowania i motywowania zwolenników, oraz że ma to pozytywny wpływ na etap ideacji, a także wydaje się pobudzać innowacje radykalne. Inne style przywództwa (przywództwo dyrektywne i transformacyjne, ewentualnie także przywództwo strategiczne/dyrektorskie) wydają się lepiej dostosowane do określania działalności organizacyjnej i pokonywania trudności, a tym samym mają pozytywny wpływ na realizację i ewentualnie innowacje przyrostowe. Ale co z etapem ideacji innowacji procesu przyrostowego? Tutaj dotychczasowe ustalenia nie tworzą spójnego obrazu: Brak jest ustaleń dotyczących tego konkretnego przypadku, a powiązane, bardziej ogólne wnioski są wzajemnie sprzeczne („ideacja” opowiada się za przywództwem charyzmatycznym i transformacyjnym, a „innowacja procesu przyrostowego” za przywództwem dyrektywnym i transformacyjnym). Jest to sprawa problematyczna, ponieważ skutki stylów przywództwa są zasadniczo różne i często wręcz sprzeczne. Implikacją dla kierownictwa jest fakt, że nie ma uniwersalnego rozwiązania, a wybór najbardziej odpowiedniego

stylu przywództwa jest relatywny względem konkretnych celów do osiągnięcia w zakresie innowacji.

Jednakże, badania nad stylami przywództwa zapewniają pouczające spostrzeżenia dotyczące konkretnych skutków różnych środków, które są istotne dla innowacji. Istnieją istotne spostrzeżenia dotyczące sposobu przedstawiania konkretnych efektów w zakresie postaw, nastawienia, zaufania, zachowań, tworzenia kompetencji itp. Przykładowo, dostępne są kompleksowe badania dotyczące sposobu pobudzania zwolenników w odniesieniu do innowacji; można też ustanowić wyraźny związek z przywództwem interaktywnym, charyzmatycznym i transformacyjnym. Zbadano sposób, w jaki efekt ten można osiągnąć i co on oznacza dla innowacji. Istnieją również cenne spostrzeżenia dotyczące skutków przynoszących efekt przeciwny do zamierzonego, w szczególności w odniesieniu do wysokiego potencjału wystąpienia konfliktu, nakładów pracy i absorpcji informacji. Tabela nr 9 wiąże te spostrzeżenia z poszczególnymi strumieniami badawczymi, a zatem może być odczytywana jako „praktyczny” podręcznik, pomagając menedżerom zrozumieć wymiary relacji pomiędzy różnymi stylami przywództwa i zarządzaniem innowacjami.

Pod tym względem, badania nie dają szerszego obrazu tego, jak należy kierować innowacjami, określając dopasowanie pomiędzy stylami przywództwa i poszczególnymi rodzajami i etapami innowacji; jednocześnie, dotychczasowe badania są bardzo pouczające w kwestii różnych efektów przywództwa i sposobu, w jaki można je osiągnąć.

Kierunki przyszłych badań

Z pewnością istnieje oczywista potrzeba dalszych badań na temat związku między różnymi stylami przywództwa i poszczególnymi etapami, rodzajami i elementami innowacji. Jest to przede wszystkim zagadnienie empiryczne, gdyż ma ono na celu ustanowienie relacji faktycznych. Wymaga ono wciąż dalszych badań poszukiwawczych w celu wykrycia istniejących powiązań i mechanizmów, ale przede wszystkim ilościowych badań empirycznych w celu zbadania zasadności konstrukcji przyczynowych. Takie potrzeby badawcze można bezpośrednio określić na podstawie wyników podanych w tabeli nr 9. Obejmują one w szczególności kompleksowe badania dopasowania

wania pomiędzy przywództwem charyzmatycznym a transformacyjnym oraz poszczególnymi rodzajami innowacji (innowacje produktowe, procesowe, rynkowe, organizacyjne); bliższe określenie skutków interaktywnego przywództwa w odniesieniu do etapów i rodzajów innowacji; zbadanie i porównanie skuteczności poszczególnych rodzajów przywództwa dla innowacji rynkowych. Ponadto zachodzi konieczność prowadzenia dalszych badań empirycznych na poparcie dotychczasowych ustaleń dotyczących dopasowania poszczególnych stylów przywództwa do etapu ideacji i wdrożenia innowacji.

Powstało już kilka cennych artykułów na ten temat (jak Nadler i Tushman, 1990, oraz Bass i Avolio, 1994), ale nadal konieczne jest prowadzenie dalszych badań, aby określić związek pomiędzy różnymi stylami przywództwa i możliwymi interakcjami w projektach innowacyjnych. Jest to przede wszystkim kwestia teoretyczna, gdyż odnosi się do struktury logicznej różnych stylów. Aby określić związek pomiędzy różnymi stylami przywództwa należy je rozłożyć na poszczególne elementy. Na tym etapie, proponowana struktura ludzi–środków–skutków–celów może być szczególnie użyteczna, ponieważ pomaga rozróżnić różne wymiary według spójnej struktury logicznej. Badania empiryczne są konieczne, by określić wpływ różnych kombinacji stylów przywództwa w określonych uwarunkowaniach innowacji, na przykład skutków zmian w strukturze władzy w ramach projektu innowacyjnego.

Dzięki strukturze ludzi–środków–skutków–celów, niniejszy artykuł oferuje podstawę strukturalną dla przyszłych badań, ponieważ organizuje on poszczególne elementy przywództwa i wskazuje zachodzące relacje. W tym znaczeniu, niniejszy artykuł zapewnia plan zasadniczy — przyszłe badania muszą „jedynie” wypełnić poszczególne pola. Ważnym ograniczeniem niniejszego artykułu jest jednak fakt, że nie było możliwości uwzględnienia czynników kontyngencji. Wynika to z faktu, że złożoność zagadnienia wzrosłaby wówczas w stopniu, który uniemożliwiłby uwzględnienie tego zagadnienia w jednym artykule.

Z systematycznego punktu widzenia, współczynniki kontyngencji są uwzględniane, gdyż służą one moderacji relacji pomiędzy poszczególnymi elementami tabeli. Zasadniczo, wymaga to dostosowania pozycji i relacji (liczb) w tabeli nr 9 do poszczególnych kontekstów.

Istnieje szereg badań dotyczących roli współczynników kontyngencji dla

przywództwa w odniesieniu do innowacji (przegląd tych badań — patrz Denti i Hemlin 2012).

Jednakże badanie to jest zbyt złożone, aby je uwzględnić w niniejszej analizie.

Bibliografia

1. Almaraz, J. (1994) Quality management and the process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 6–14.
2. Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
3. Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
4. Anderson, N., de Drew, Carsten K.W., & Nijstad, B.A. (2004) The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 147–173.
5. Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1993) Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9–16.
6. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009) Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47, 1323–1339.
7. Barry, D. (1991) Managing the Bossless Team: lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*, 20, 31–47.
8. Bass, B.M. (1995) Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293–297.
9. Bass, B.M. (1990a) *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, 3. ed. edn, New York: Free Press.
10. Bass, B.M. (1990b) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18, 19–31.
11. Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
12. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994) Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 541–554.
13. Bel, R. (2010) Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business & Organizational Excellence*, 29, 47–60.
14. Bossink, B.A.G. (2007) Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6, 135–149.
15. Bossink, B.A.G. (2004) Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*, 4, 211–228.
16. Burns, J.M. (1979) *Leadership*. New York: Harper & Row.

17. Burpitt, W.J., & Bigoness, W.J. (1997) Leadership and innovation among teams. *Small Group Research*, 28, 414.
18. Chemers M. (1997) *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
19. Daft, R.L. (2001) *The leadership experience*. 2. ed. Fort Worth, TX: Harcourt Publishers Ltd College Publishers.
20. Deluga, R.J. (1990) The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic & Applied Social Psychology*, 11, 191–203.
21. Denti, L., & Hemlin, S. (2012) Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16, 1–20.
22. Deschamps, J. (2005) Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33, 31–38.
23. Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
24. Dosi, G. (1982) Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11, 147–162.
25. Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999) Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 80–89.
26. Elenkov, D.S., Judge, W., & Wright, P. (2005) Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665–682.
27. Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996) *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Publishing Company.
28. Ford, J.D., & Ford, L.W. (1994) Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19, 756–785.
29. Friedrich, T.L., Mumford, M.D., Vessey, B., Beeler, C.K., & Eubanks, D.L. (2010)
30. Leading for innovation: Reevaluating leader influences on innovation with regard to innovation type and complexity. *International Studies of Management & Organization*, 40, 6–29.
31. Frischer, J. (1993) Empowering management in new product development units. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 393–401.
32. Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J.W. (2008) Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 153–169.
33. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009) Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 264–277.
34. Hackman, J.R. (1990) *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Harmsen, H., Grunert, K.G. & Declerck, F. (2000) Why did I make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation creativity. *R&D Management*, 30, 151–166.

36. Harris, A. (2007) Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10, 315–325.
37. House, R.J., & Aditya, R.N. (1997) The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409.
38. House, R.J., Spangler, W.D., & Woycke, J. (1991) Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364–396.
39. Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
40. Howell, J.M., & Higgins, C.A. (1990) Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317–341.
41. Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2005) Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 63–77.
42. Jamaludin, Z., Rahman, N.M.N.A., Makhbul, Z.K.M., & Idris, F. (2011) Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of Global Business & Economics*, 2, 73–85.
43. James, K., & Lahti, K., (2011) Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance. *Creativity and Innovation Management*, 20, 108–120.
44. Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003) The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525.
45. Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avolio, B.J. (2003) Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14, 499.
46. Kanter, R.M. (1982) The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 60, 95–105.
47. Keller, R.T. (1992) Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Engineering Management Review*, 36, 82–91.
48. Kelley, D., & Lee, H. (2010) Managing innovation champions: The impact of project characteristics on the direct manager role. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1007–1019.
49. Lornikowa, N.M., Pearsall, M.J., & Sims Jr., H.P. (2013) Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56, 573–596.
50. Makri, M., & Scandura, T.A. (2010) Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21, 75–88.
51. Markham, S.K. (1998) A Longitudinal Examination of How Champions Influence Others to Support Their Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 490–504.
52. McColl-Kennedy, J., & Anderson, R.D. (2002) Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
53. Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L., & Robertson, B. (2006) Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17, 232–245.

54. Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009) Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9, 399–417.
55. Muethel, M., & Hoegl, M. (2010) Cultural and societal influences on shared leadership in globally dispersed teams. *Journal of International Management*, 16, 234–246.
56. Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., & Strange, J.M. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
57. Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990) Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32, 77–97.
58. Nam, C.H., & Tatum, C.B. (1989) Toward understanding of product innovation process in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 115, 517–534.
59. Nijstad, B.A., & de Dreu, C.K.W. (2002) Creativity and group innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 400–406.
60. Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., & Bourantis, D. (2007) Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, 7, 291–313.
61. Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013) Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *Leadership Quarterly*, 24, 378–389.
62. Norrgren, F. & Schaller, J. (1999) Leadership Style: Its Impact on Cross-Functional Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 377–384.
63. Olejniczak, A., Tomorad, D. (2015) Selected indicators for evaluating the effectiveness of marketing communication, *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa*, Vol. 16, Issue 2, Warszawa, 19–32.
64. Paulsen, N., Callan, V.J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013) Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 595–610.
65. Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V.J., & Ayoko, O. (2009) Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22, 511–523.
66. Pawar, B.S., & Eastman, K.K. (1997) The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80–109.
67. Pearce, C.L., & Manz, C.C. (2005) The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130–140.
68. Pearce, C.L., Manz, C.C., & Sims JR, (2009) Where do I go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38, 234–238.
69. Pieterse, A.N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010) Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.

70. Rickards, T., & Moger, S. (2006) Creative leaders: A decade of contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity & Innovation Management*, 15, 4–18.
71. Rosener, J.B. (1990) Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119–125.
72. Schumpeter, J.A. (1934) *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
73. Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.
74. Sillince, J.A.A. (1994) A management strategy for innovation and organizational design: the case of MRP2/JIT production management systems. *Behavior & Information Technology*, 13, 216–227.
75. Smith, B.N., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004) Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80–91.
76. Somech, A. (2006) The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132–157.
77. Sternberg, R.J., Kaufman, J.C., & Pretz, J.E. (2004) A propulsion model of creative leadership. *Creativity & Innovation Management*, 13, 145–153.
78. Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M., & de Jong, R.D. (2001) Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1141–1151.
79. Świczak, W., Łukowski, W. (2016) Lead generation strategy as a multichannel mechanism of growth of a modern enterprise. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa*, Vol. 21, Issue 3, Warszawa, 105–140.
80. Tracey, J.B., & Hinkin, T.R. (1998) Transformational leadership or effective managerial practice? *Group & Organization Management*, 23, 220–236.
81. Weber, M. 1978, *Economics and society*. Berkley and Los Angeles (CA): University of California Press.
82. Wiśniowski, W. (2013) Badania i świadczenie usług na światowym rynku badań, *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa*, Vol. 7, Issue 1, Warszawa, 1–14.
83. Wong, S.K.S. (2013) The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51, 709–729.
84. Yan, J. (2011) An empirical examination of the interactive effects of goal orientation, participative leadership and task conflict on innovation in small business. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16, 393–408.
85. Yukl, G. (1989) Managerial Leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251–289.

mgr Wojciech Łukowski, Instytut Lotnictwa, Polska — dyrektor pionu marketingu Instytutu Lotnictwa, ekspert w zakresie zarządzania marketingowego. Wykładowca i promotor prac dyplomowych na studiach podyplomowych w zakresie zarządzania marketingowego i public relations, autor kilkunastu artykułów w czasopismach branżowych i naukowych. Trener w zakresie wizerunku, zarządzania kryzysowego w public relations oraz marketingu marki. Twórca i zarządzający krajowymi i międzynarodowymi kampaniami marketingowymi dla kilkudziesięciu przedsiębiorstw i instytucji.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB