

DR ARTUR LASKA

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszcy  
Wydział Humanistyczny, Instytut Nauk Politycznych

## Innowacyjność jako wyróżnik lidera w sferze publicznej

*Indywidualne zaangażowanie w wysiłek zbiorowy – oto, co sprawia,  
że funkcjonować może zespół, firma, społeczeństwo i cywilizacja.*

Vince Lombardi

Jeśli uznać, że istotą sfery publicznej jest artykulacja interesów, instytucjonalizacja społecznej inkluzji oraz przede wszystkim dyskurs normotwórczy, to realizowanej w jej ramach aktywności towarzyszyć powinna pewna wizja przyszłości<sup>1</sup>. Atrakcyjność tej ostatniej, determinowana nowoczesnymi technikami komunikowania oraz standardami utowarowienia z istoty swojej niekomercyjnych dóbr, zależy od nowatorskiej zarówno treści, jak i formy jej artykulacji. Z tego względu, już nie tylko w kontekście sfery prywatnej i biznesowej, ale też publicznej, mówić należy o potrzebie wytwarzania potencjału innowacyjności jako jednego z najbardziej progresywnych czynników rozwoju. Szczególna rola przypada tutaj liderom<sup>2</sup> tej sfery, od których wyobraźni i zaangażowania zależy skłonność do realizowania nowatorskich projektów<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> W ujęciu definicyjnym *sferę publiczną* można traktować jako dialogiczną domenę jawnych interakcji między podmiotami społecznymi, której istota sprowadza się do realizacji funkcji artykulacyjnych, normotwórczych oraz inkluzywnych. Rozumianą w ten sposób, odróżnić należy od przestrzeni publicznej. Ta ostatnia kategoria funkcjonuje w odniesieniu do przestrzeni wyłącznie fizycznej, czyli wszelkich miejsc dostępnych powszechnie i nieodpłatnie, w których znaleźć się może jednostka społeczna. Zob. szerzej: A. Laska, *Sfera publiczna jako kategoria analizy teorio-politycznej*, [w:] *Cechy – procesy – przebudowa. Przestrzeń publiczna we współczesnych systemach politycznych*, red. W. Paruch i in., Rzeszów, 2011, s. 37–49.

<sup>2</sup> W niniejszej analizie kategorię *lidera* utożsamiam z pojęciem *przywódcy*. Jest to uzasadnione szczególnie w wymiarze sfery publicznej. *Przywódstwo* traktuję zaś jako typ interakcji zdeterminowanej osobowościowymi cechami lidera, której istota sprowadza się do efektywnego wywierania przez niego wpływu na grupę, co prowadzi do procesu kolektywnej realizacji założonych celów. W ujęciu tym łączę więc psychologiczne/osobowościowe ujęcie przywództwa z ujęciem interakcyjnym. Por. K. Zuba, *Przywódstwo w teorii nauk politycznych*, [w:] *Przywódstwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, red. L. Rubisz, K. Zuba, Toruń, 2004, s. 14–21.

<sup>3</sup> Niektórzy autorzy wskazują jednak, że innowacyjność to raczej wyróżnik lidera biznesowego: P. Żukiewicz, *Przywódstwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa, 2011, s. 70–71.

## Charakterystyka innowacyjności

Etymologicznym źródłem terminu *innowacyjność* jest starołacińskie słowo *innovatio* oznaczające odnowienie<sup>1</sup>. Kategorię tę spopularyzował Joseph A. Schumpeter, który w swoich pracach ekonomicznych zwrócił uwagę, że do wzrostu produktywności, obok tradycyjnych egzogenicznych czynników, przyczyniają się przedsiębiorcy, wykazujący skłonność do innowacji w obliczu konkurencji i spadających zysków. Pod pojęciem tym rozumiał tworzenie fundamentalnych lub radykalnych zmian, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces. Innowacja, polegająca na zastosowaniu inwencji, pobudzać miała optymizm i wzrost efektywności pracy, a tym samym stanowić fundament rozwoju. Upowszechnienie innowacji przez adaptację lub dyfuzję J. Schumpeter postrzegał jako odrębny rodzaj zmian, zwany imitacją. W tym ujęciu zmiany o charakterze inwencyjnym lub imitacyjnym miały mieć przebieg ciągły, podczas gdy innowacje cechowała nieciągłość<sup>2</sup>.

Nie wchodząc szerzej w dyskusję nad definicją, przyjąć można, iż kategoria *innowacyjność* funkcjonuje na oznaczenie zdolności poszukiwania i kreowania nowych rozwiązań, przystosowywania ich do konkretnych warunków, wdrażania w praktyce, a następnie upowszechniania<sup>3</sup>. Z reguły jest więc to próba wypracowania nowych metod działania bądź rzeczy, których nowość wynika z jakościowej odmienności od form dotychczasowych. Sama ta nowość czy odmiennność nie jest jednak kluczowym wyróżnikiem innowacyjności. Jest nim przede wszystkim generowanie postępu w dziedzinie jej wdrożenia<sup>4</sup>. Tak więc *innowacja* to właśnie owa wdrożona i twórcza zmiana, nosząca znamiona nowości o dodatniej sumie korzyści (użyteczności) w różnych obszarach bytu ludzkiego w długim okresie, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym<sup>5</sup>. W tym kontekście do wyróżników innowacji

<sup>1</sup> S. Marciniak, *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Warszawa, 2010, s. 15; zob. też: K. Kozioł, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Szczecin, 2007, s. 16–39.

<sup>2</sup> W. Gierańczyk, *Innowacyjność przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim i w Polsce*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bie-liński, A. Potoczek, Toruń, 2010, s. 285–286; zob. szerzej: J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa, 1960, s. 104.

<sup>3</sup> T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Warszawa, 2012, s. 21.

<sup>4</sup> M. A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa, 2000, s. 13.

<sup>5</sup> T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu...*, op. cit., s. 77; por. W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Warszawa, 2011, s. 12–19. Zob. szerzej: S. Marciniak, *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Warszawa, 2000, s. 11–18.

zaliczyć należy: indywidualny i konstruktywny charakter, właściwą strategię wdrażania oraz konkurencyjność<sup>1</sup>.

Fundamentem tak rozumianej innowacyjności jest kreatywność, gdyż to jej przełożenie praktyczne stymuluje innowacje. Jest to forma kontekstowego osądu wartości i oryginalności działania podmiotu, polegająca na umiejętności wykorzystania wiedzy w celu kreowania nowych idei, podejmowania przedsięwzięć organizacyjnych czy tworzenia rzeczy materialnych<sup>2</sup>. Inaczej mówiąc, kreatywność sprowadza się do tworzenia pomysłów, zaś innowacyjność do wdrażania ich w życie. Owo przełożenie na wymiar praktyczny staje się więc innowacją.

Dla poniższej analizy kluczowe jest założenie, że innowacyjność jest właśnie formą działania podmiotowego, sposobem aktywnej zmiany otoczenia przez działania kreatywne jednostek i grup funkcjonujących w strukturach prywatnych oraz publicznych. Z tego też względu, bez kompetencji uzdalniających do podmiotowości nie byłaby możliwa zmiana odpowiadająca autonomicznym celom jednostek. Taki podmiotowy wymiar innowacyjności może ujawnić się w osobie przywódcy funkcjonującego w sferze publicznej, co dla jej jakości jest zresztą sytuacją korzystną. Lider, wypełniający określone funkcje, może w poczuciu wolności, możliwości samostanowienia i ponoszenia odpowiedzialności rozpoznawać sytuację, zrozumieć ją na płaszczyźnie posiadanej wiedzy, oceniać i interpretować możliwości oraz podejmować działania. Takie ujęcie innowacyjności wyraźnie zrywa z pozytywistyczną formułą postrzegania człowieka jako zdeterminowanego przez strukturę społeczną<sup>3</sup>.

Jeśli istotą innowacyjności jest wdrożenie innowacji, to w kontekście podmiotu indywidualnego – jednostki, nie sprowadza się ona jedynie do potencjału wytwarzania przez nią nowatorskiego pomysłu, ale i umiejętności przeprowadzania procesu innowacyjnego w grupie. W uogólnieniu polega więc na generowaniu idei innowacyjnej, a następnie tworzeniu, projektowaniu i pierwszej realizacji pomysłu<sup>4</sup>.

Wspomniana wcześniej, klasyczna interpretacja Schumpeterowska miała zdecydowanie techniczno-ekonomiczne ograniczenie. Współcześnie innowacyjność postrzegać należy w zdecydowanie szerszym ujęciu – przede wszystkim jako zjawisko antropocentryczne i społeczne. Oznacza to, że dotyczy ono

<sup>1</sup> M. A. West, *Rozwijanie kreatywności...*, op. cit., s. 19.

<sup>2</sup> Por. *Creative Action in Organizations – Ivory Tower Visions and Real World Voices*, red. C. M. Ford, D. A. Gioia, London, 1995.

<sup>3</sup> T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu...*, op. cit., s. 87–88.

<sup>4</sup> Zob. szerzej: W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, op. cit., s. 20–26.

różnych wymiarów życia jednostek i ich wzajemnych interakcji<sup>1</sup>. W opinii Petera Druckera innowacja nabiera dzisiaj

(...) nie tylko wymiaru materialnego, ale jej pojęcie rozciąga się na nowe wartości niematerialne i określone postawy, przy tym jest ona łączona z wiedzą oraz określonymi zachowaniami i postawami zwanymi kapitałem ludzkim czy społecznym, którymi uzupełnia się współcześnie kapitał materialny i finansowy (...). Podejście to powoduje, że należy bezwzględnie innowacje łączyć z rozwojem lokalnym<sup>2</sup>.

Procesy innowacyjne mają więc swoją specyfikę i charakter. Inaczej przebiegają w instytucjach i organizacjach naukowych, gospodarczych, politycznych czy kulturalnych. Szczególnie ważne jest jednak odróżnienie ich w relacjach prywatnych i komercyjnych oraz w sferze publicznej. W tej ostatniej nie chodzi tylko o innowacyjność w obrębie struktur decydowania władczego na poziomie samorządowym bądź państwowym, ale o zdecydowanie szerszy zakres jawnej działalności podmiotów pozarządowych.

Wytwarzaną przez innowację *dotatnią sumę korzyści* w sferze publicznej należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach, zarówno treści, jak i formy działań. W tym pierwszym kontekście, utożsamiać z nią należy podnoszenie jakości świadczonych usług lub wytwarzanych dóbr publicznych. W drugim, zorganizowanie bardziej efektywnych form aktywności w rywalizacyjnym wymiarze sfery publicznej. Ten ostatni sprowadza się do strategii zabiegania o uwagę i zainteresowanie opinii publicznej, a jego szczególna rola uwidacznia się w polityce. Wspomnianych korzyści nie należy więc ograniczać do ekonomicznych, gdyż nie zapewniają one pełnej użyteczności w rozumieniu teorii dobrobytu jednostkowego i społecznego. Fetyszyzowanie ekonomicznego wymiaru innowacji stanowi wyraz braku odpowiedzialności podmiotu, wykorzystywania własnej pozycji względem innych i lekceważenia pozaekonomicznych konsekwencji społecznych<sup>3</sup>.

Innowacje zgodnie uznaje się jako rezultat interakcyjnych procesów generowania, dyfuzji i aplikacji wiedzy<sup>4</sup>. Niemniej, tak jak ograniczanie innowacyjności do wymiaru techniki i dóbr materialnych jest uproszczeniem, tak też sprowadzanie jej do zdolności ciągłego poszukiwania oraz zastosowania w praktyce wyników badań naukowych zawęża ją do scjentyistycznego i tech-

<sup>1</sup> Zob. szerzej: B. Ileczo, *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, 1979, nr 4, s. 497–515.

<sup>2</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa, 1992, s. 42.

<sup>3</sup> T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu...*, op. cit., s. 79.

<sup>4</sup> Por. W. Janasz, *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Szczecin, 2002, s. 54; A. Potoczek, *Administracja publiczna w procesie budowania potencjału innowacyjnego regionu*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010, s. 194–198.

nokratycznego wymiaru. Tymczasem innowacje powstają poprzez zastosowanie nowych idei oraz wynalazków pobudzanych także pozanaukowymi i pozatechnicznymi źródłami wiedzy<sup>1</sup>. Ponadto sama wiedza, choć stanowi warunek konieczny, to nie jest wystarczająca do wytworzenia potencjału innowacyjności. Powstaje on dopiero w perspektywie jej przetransferowania do praktyki oraz przekształcenia w konkretne działania. Ważne jest także, aby poziom wiedzy nie ograniczał perspektywy poznawczej jednostki. Innowacja nie może bowiem opierać się na tym, co już jest wiadome. Konieczne jest raczej myślenie odmienne od dotychczasowego, co oznacza często potrzebę swoistej ignorancji względem istniejącego dorobku wiedzy bądź jej konstruktywną kontestację. Taka intelektualna kreatywność w sferze publicznej wymaga instytucjonalnych gwarancji wolności, które funkcjonują w realiach współczesnych demokracji liberalnych. Na poziomie indywidualnym zaś jednostka musi cechować się odwagą w burzeniu tego, co już istnieje, o czym zresztą będzie miejsce szerzej wspomnieć.

## Typologia innowacji w sferze publicznej

Z punktu widzenia uwarunkowań sfery publicznej warto wyodrębnić cztery podstawowe kryteria klasyfikacji innowacji. Na początek należy podkreślić, iż trzeba je rozpatrywać na trzech ogólnych poziomach. Pierwszy stanowią innowacje transformacyjne, które są inspiracją do stworzenia całkowicie nowych projektów lub procesów. Z reguły wynikają z aktywności najbardziej twórczych jednostek zdecydowanych do burzenia istniejącego stanu rzeczy, dlatego ich konsekwencje dezorganizują tradycyjne pojęcia w organizacji. Drugi poziom to innowacje rzeczywiste, oferujące mniejszy zakres zmian i działań niż transformacyjne, ale nadal znacząco dezorganizujące istniejący porządek. Co istotne, mają one naturę generatywną, czyli inspirują kolejne innowacje. Trzeci poziom zaś to innowacje przyrostowe, stanowiące codzienną siłę napędową zmian. Polegają na ulepszaniu tego, co było, poprzez odmienną formułę wykorzystania narzędzi i zasobów dotychczas wykorzystywanych.

Z punktu widzenia uwarunkowań sfery publicznej bardzo istotne jest rozróżnienie na innowacje strategiczne i taktyczne. Te pierwsze dotyczą przedsięwzięć o charakterze długofalowym, dużym znaczeniu społeczno-eko-

<sup>1</sup> P. F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa, 2004; zob. szerzej: J. A. Johannessenn, *Organizational innovations part of knowledge management*, „Journal of Innovation Management”, 2008, nr 28, s. 409.

onomicznym i z reguły służą realizacji strategicznych celów społeczeństwa. Taktyczne z kolei koncentrują się na bieżących zmianach w świadczonych usługach, technikach działania, organizacji pracy i mają na celu podniesienie efektywności w krótkim okresie<sup>1</sup>.

Ciekawa klasyfikacja wynika także z uwzględnienia podmiotowego kryterium warunków psychospołecznych osób realizujących innowacje. W efekcie wyróżnić można następujące ich typy:

- refleksyjne, uświadomione, zachodzące wtedy, gdy podmiot świadomie realizuje zmiany;
- bezrefleksyjne zachodzące wówczas, gdy wprowadzane innowacje wydają się oczywiste i wynikają z doświadczenia podmiotu;
- zamierzone, powstające w wyniku planowania przedsięwzięć;
- niezamierzone, wprowadzone spontanicznie pod wpływem zasłyszanych opinii lub oddziaływań<sup>2</sup>.

Na powyżej wskazane podziały nakłada się fundamentalna typologia oparta na kryterium przedmiotu innowacji. W 2005 roku w trzeciej edycji podręcznika *Oslo Manual* rozszerzono typologię, wprowadzając oprócz innowacji-produktów i innowacji-procesów (czyli technicznych), również innowacje usługowe – organizacyjne i marketingowe (nietechniczne) – jako dwa nowe rodzaje innowacji, równorzędne dwóm poprzednio wymienionym<sup>3</sup>. Ujęcie takie zgodne jest z wcześniejszą uwagą na temat konieczności poszerzenia klasycznej perspektywy Schumpeterowskiej. W ostatnim czasie bardzo dynamicznie rośnie świadomość prorozwojowego znaczenia innowacji nietechnicznych – szczególnie w wymiarze publicznym.

Wracając jednak do zaproponowanej klasyfikacji, warto przynajmniej pokrótce scharakteryzować wymienione typy. Innowacje procesowe dotyczą zmian w stosowanych metodach działania, co przekłada się na zwiększanie efektywności w realizacji założonych celów. Innowacje takie odgrywają rolę strategiczną dla podmiotu publicznego. Posiadanie zdolności do tworzenia czegoś, co do tej pory nie zostało wprowadzone czy wykorzystane, jest drogą do optymalizacji działania, a w przypadku podmiotów konkurujących – do uzyskania przewagi. Artykułowanie i realizowanie nowych rozwiązań procesowych daje również szanse na długookresowe możliwości utrzymania relewantnej pozycji publicznej. Z kolei innowacje produktowe bezpośrednio przyczyniają się do rozwoju produktów i usług świadczonych bądź dystrybuowanych w sferze publicznej.

<sup>1</sup> J. Kalisiak, *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*, Warszawa, 1975, s. 113.

<sup>2</sup> F. Krzykała, *Wprowadzenie do socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa, 1975, s. 27.

<sup>3</sup> *Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Paris, 2005, s. 28–32.

W wymiarze pozatechnicznym ważną rolę odgrywają innowacje organizacyjne, obejmujące zmiany wewnętrznego sposobu funkcjonowania podmiotu. Szczególnie znaczące są w zakresie technik zarządzania bądź rządzenia, a także wszelkich istotnych modyfikacji struktury podmiotu. Tego typu zmiany powiązane są z racjonalizacją organizacji lub dostosowaniem do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, na przykład wymogów ze strony odbiorców produktów bądź usług. Innowacje marketingowe zaś dotyczą sfery dystrybucji. Obejmują swym zakresem takie działania, jak: istotną zmianę koncepcji/strategii marketingowej podmiotu, zmianę jego wizerunku lub inną twórczą modyfikację produktu, niebędącą innowacją techniczną. Warto dodać, iż w praktyce procesów innowacyjnych wszystkie wspomniane typy innowacji bardzo często występują łącznie<sup>1</sup>.

## Uwarunkowania innowacyjności publicznej

Do czynników istotnie wpływających na poziom innowacyjności w obrębie sfery publicznej należą:

- środowisko społeczne – indywidualni i zbiorowi odbiorcy inicjatyw podmiotów publicznych;
- kultura lokalna – obejmująca stosunki międzyludzkie, system wartości i norm, zwyczaje i obyczaje;
- organizacja i praktyka funkcjonowania struktur politycznych – większy poziom decentralizacji sprzyja innowacyjności, poza tym istotny jest także wpływ środowiska lokalnego na jakość pracy organów władzy (współpraca, współuczestnictwo, komunikacja itp.);
- strategię konkurencyjne – istnienie alternatywnych propozycji rozwiązań przyczynia się do usprawnienia funkcjonowania podmiotów publicznych;
- technologie – wykorzystanie potencjału środków służących poprawie efektywności działań publicznych;
- wykorzystywanie potencjału i wyników badań naukowych;
- zróżnicowanie możliwości zespołu – im bardziej zróżnicowane kadry, które gotowe są do pracy zespołowej, tym większa szansa na kreatywność;
- zarządzanie zasobami ludzkimi – usprawnienie procesu decyzyjnego i premiowanie kreatywności przez liderów<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> W. Gierańczyk, *Innowacyjność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 292–294.

<sup>2</sup> Por. R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Toruń, 2008, s. 132–134.

Rzecz jasna wszystkie te czynniki mają bezpośredni wpływ na innowacyjność lidera funkcjonującego w sferze publicznej. Z wyjątkiem dwóch ostatnich, zawierają się w egzogenicznych (zewnętrznych) tego typu determinantach. Kreują to, co nazwać można *innowacyjnym otoczeniem*, oraz mogą efektywnie mobilizować do podejmowania trudnych zadań i twórczego działania. W tym kontekście szczególnie rola przypada także dostępności nowej wiedzy oraz warunkom do powiększania jej zasobów w danym miejscu i czasie. Warto dodać, że innowacyjność w wymiarze jednostkowym, choć wrażliwa jest także na wsparcie administracji samorządowej czy państwowej, to jednak nie jest bezpośrednio od niej uzależniona<sup>1</sup>.

Z kolei w obrębie uwarunkowań wewnętrznych (endogenicznych) ważną rolę pełni organizacja podmiotu, któremu lider przewodzi. Jak zostało już wspomniane, od poziomu kreatywności oraz innowacji zależy postęp organizacyjny. Z drugiej jednak strony, innowacyjność wymaga ograniczenia formalizacji, a także biurokratyzacji działania. Im bardziej struktury organizacyjne są złożone i skostniałe, tym trudniej i z większym oporem podejmują się jakichkolwiek form działalności innowacyjnej. W takich uwarunkowaniach trudniej również o ujawnienie się innowacyjnego lidera, a jeśli już, to pojawia się on kontestując istniejącą organizację. Proinnowacyjne kreowanie struktury organizacyjnej wymaga dokładnej obserwacji przez pryzmat zachodzących w niej procesów. Paradoksalnie więc ważniejsze jest tutaj analizowanie dynamicznej sieci relacji, czyli procesowości i sieciowości, aniżeli samej strukturyzacji.

Podstawową formą aktywności innowacyjnej, determinującą rozwój organizacji każdego podmiotu, jest praca w zespołach. Jej szczególne znaczenie dotyczy podnoszenia poziomu kreatywności w złożonych strukturach, odpowiedzialnych za szeroki zakres działania. Praca taka pozwala wykorzystać nie tylko idee i pomysły, dzięki którym jednostki oraz grupy mogą skutecznie funkcjonować w określonych warunkach organizacyjnych, ale również zaakceptować wpływ innych osób i grup na funkcjonowanie podmiotu. Kluczowe jest także zaangażowanie, które w pracy zespołowej okazuje się jednym z podstawowych źródeł kreatywności. Choć więc innowacje nadal powstają pod wpływem działań wybitnych jednostek i bywa, że są nawet przypadkowe, to częściej stanowią efekt systematycznych działań, wymagających połączenia sił wielu osób oraz całych zespołów reprezentujących różne dziedziny wiedzy. Jak zostało wspomniane, innowacyjność lidera nie tylko sprowadza się do wdrażania jego indywidualnych pomysłów, ale do stymulowania przez niego proinnowacyjnych działań zespołu. Być może zresztą, to właśnie ten wymiar jego aktywności jest kluczowym elementem efektywnego przywódz-

<sup>1</sup> Por. M. Bieliński, *Gospodarka oparta na wiedzy i rozwoju kapitału intelektualnego w regionie kujawsko-pomorskim*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010, s. 61–63.



stwa w sferze publicznej. W tej perspektywie, według P. Druckera, do najważniejszych determinant wewnętrznych należą umiejętności:

- wytworzenia przekonania, że powstanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale dla całego zespołu i organizacji;
- rozpropagowania idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienia warunków do wzajemnego komunikowania się członków organizacji na wszystkich szczeblach, a zwłaszcza kierowników, co sprzyja szukaniu okazji do innowacji;
- wyznaczania konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienia najbardziej kreatywnych jednostek od innych zadań, aby mogły poświęcić się jej urzeczywistnieniu<sup>1</sup>.

Do wyróżnionych należałoby także dodać umiejętność stymulowania efektywnej komunikacji oraz dbania o odpowiednią jakość relacji interpersonalnych, co z reguły przekłada się na odpowiednie wzmocnienie jakości współpracy.

W ten sposób przejść należy do indywidualnych uwarunkowań innowacyjności lidera. Jego kompetencje w tym zakresie stanowią unikatową kombinację wiedzy, umiejętności, wartości i postaw. Tymczasem pośród większości specjalistów zajmujących się zjawiskiem innowacyjności dominuje koncentracja na zewnętrznych jej uwarunkowaniach (szczególnie ekonomicznych). Jeśli zaś koncentrują się na zależnościach wewnętrznych, to dotyczy to przede wszystkim wspomnianego wymiaru organizacji. Tymczasem determinanty innowacyjności mają także charakter socjopsychiczny, a nie jedynie techniczny czy organizacyjny. Zaryzykować można wręcz stwierdzenie, iż na płaszczyźnie problemu innowacyjności przywódca odgrywają rolę pierwszoplanową.

## Charakterystyka kompetencji innowacyjnych lidera

Z punktu widzenia jednostki najważniejsza jest jej psychika, obejmująca potencjał predyspozycji i motywacji. Nie dlatego że dominuje nad konkretnymi umiejętnościami, ale dlatego że pozwala się im ujawnić bądź przynajmniej motywuje do ich nabycia. Do najważniejszych potrzeb psychologicznych, determinujących postawę innowacyjności, należy potrzeba poznawania. Równie istotna jest potrzeba tworzenia czegoś nowego, usprawnienia istniejącej rzeczywistości bądź wybranych jej aspektów oraz, co szczególnie istotne, potrzeba osiągnięcia sukcesów i samorealizacji poprzez efekty własnej

<sup>1</sup> P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 95.

działalności. Wszystkie one nie zostaną jednak zaspokojone przez działania innowacyjne, jeśli lider nie będzie posiadał czegoś, co nazwać można *ogólną potrzebą innowacyjną*. To dzięki niej wykazuje on gotowość do podjęcia działań, nie mogąc zignorować sygnałów o innowacyjnym charakterze sytuacji, w jakiej się znalazł. Jej wysoki poziom charakteryzuje człowieka hubrystycznego, który ma rozbudowaną potrzebę rozwoju, empatii oraz nonkonformizmu. Ujawnia on także nawyk do aktów transgresji, czyli stałego poszerzania własnych możliwości fizycznych, intelektualnych i manualnych, a w efekcie do przesuwania granic poznania, przełamywania barier i stereotypów w celu zaspokojenia potrzeby osiągnięć<sup>1</sup>. Człowiek taki nie tylko nie ma problemów z podejmowaniem decyzji przy jasno określonych celach, ale stara się poszukiwać optymalnych rozwiązań problemu. Jego efektywność zależy jednak od uzupełnienia takiej dyspozycji umiejętnościami będącymi pochodną wiedzy i doświadczenia<sup>2</sup>.

Z kolei do ogólnych czynników psychicznych, pomniejszających potencjał innowacyjności, można zaliczyć: strach przed niepowodzeniami, pesymizm, uprzedzenia, poczucie zagrożenia dla stylu życia, a także obawę przed brakiem pomocy od osób trzecich. Istnieje zresztą cały kompleks psychicznych usposobień przywódczych, które ograniczają bądź wręcz wykluczają innowacyjność.

Przykładowo, innowacyjnym liderem nie może stać się przywódca o usposobieniu nadzorczym, gdyż wykazuje się on brakiem emocjonalnej i poznawczej elastyczności oraz niezdecydowaniem. Nie może to być także usposobienie zależne, które charakteryzuje dominująca bezsilność, pociągająca za sobą możliwości działania tylko przy wsparciu innych. Równie nieefektywne jest usposobienie mizantropijne, gdyż taki przywódca jest wyobcowany, skryty i stosunkowo bierny. Z kolei lider usposobiony dokuczliwe charakteryzuje się zadufaniem w sobie, choć jest intelektualnie ograniczony, mało elastyczny i uprzedzony. Usposobienie paranoidalne implikuje przeczulenie oraz deficyt zaufania do innych, co wyklucza wszelką innowacyjność. Lider o usposobieniu negatywistycznym z kolei jest arogancki, skłonny do zwlekania, niezdecydowany, przekorny i pesymistyczny. Trudno o kreatywność liderów także przy usposobieniu aspołecznym, które powoduje, że jest on podejrzliwy, egocentryczny i manipulujący. Z innowacyjnością może natomiast iść w parze usposobienie narcystyczne, wsparte na poczuciu własnej wielkości i wierze, że jest się kimś szczególnym, co pobudza fantazjowanie na temat przyszłości i wizji sukcesu. Będzie tak jednak tylko w sytuacji, gdy owego potencjału irracjonalnego optymizmu nie zdominuje całkowicie oczekiwanie dowodów

<sup>1</sup> M. S. Szczepański, *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*, Katowice, 1992, s. 44–47.

<sup>2</sup> T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu...*, op. cit., s. 97–98.

podziwu, instrumentalne wykorzystywanie ludzi, wygłuszanie empatii oraz zazdrosny stosunek wobec innych i arogancja.

Z punktu widzenia usposobienia optymalnie proinnowacyjny wydaje się model refleksyjny. Szczególnie, jeśli charakteryzująca go otwartość poznawcza, a także potrzeba interakcji z otoczeniem, elastyczność, nawet emocjonalność staną się fundamentem twórczego myślenia. To właśnie ono jest bowiem głównym źródłem innowacyjności lidera. W wymiarze publicznym jego warunkiem wstępnym jest świadome uczestnictwo oraz poczucie odpowiedzialności społecznej za skutki podejmowanych działań. Myślenie twórcze polega na zdolności formułowania nowych koncepcji lub ich kombinacji, u których podstaw leżą funkcjonujące dotychczas rozwiązania. To proces kumulowania faktów, tworzenia modelu i jego analizy (preparacja), dojrzewania pomysłów (inkubacja), powstawania koncepcji rozwiązań oraz krytycznej ich oceny<sup>1</sup>. Jego poszczególne etapy nie muszą zachodzić w pełni świadomie i racjonalnie. Najciekawsze pomysły wielokrotnie pojawiają się wręcz nagle i w efekcie zaskakującego olśnienia.

Choć więc innowacyjność wymaga odpowiedniej inteligencji analitycznej i praktycznej, to fundamentalną rolę pełni tutaj pobudzana twórczym myśleniem inteligencja kreatywna. To dzięki niej możliwe jest sprawne rozwiązywanie nowych problemów przez tworzenie nowatorskich oraz użytecznych rozwiązań. Inteligencję tę wzmacniają predyspozycje analityczne i praktyczne, ale jej nie wystarczają. Równie ważna jest zdolność syntetyzowania, która pomaga postrzegać rzeczy w nowy, odmienny sposób lub też zwracać uwagę na oryginalne wzorce i powiązania. Istotny jest także styl myślenia, szczególnie aby nie przyjmował charakteru adaptacyjnego, co tłumi innowacyjność. Na elementy inteligencji kreatywnej składają się także szerokie zainteresowania intelektualne oraz wewnętrzna motywacja do działania. Kiedy bowiem zagadnienie, nad którym pracuje lider, wpisuje się w obszar jego zainteresowań lub też jest dla niego wyzwaniem samym w sobie, nie będzie zwlekał i podejmie inicjatywę od ręki. W takiej sytuacji głównym motywatorem będzie sam problem, a czynniki, takie jak: presja czasu, opinia otoczenia czy wynagrodzenie, będą miały drugorzędne znaczenie. Kreatywność pobudzać w nim będzie przede wszystkim dążenie do sukcesu, co utożsamia z własnym, indywidualnym rozwojem. Złożą się na to także wspomniane wcześniej czynniki osobowościowe, takie jak: pewność siebie, wytrwałość, niezależność, otwartość na nowe doświadczenia, impulsywność i skłonność do ryzyka – efektywnie wzmacniające inteligencję kreatywną<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. Stępień, *Socjologia pracy i zawodu*, Poznań, 2001, s. 71.

<sup>2</sup> R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku...*, op. cit., s. 132–134; por. J. Stępień, *Regionalne systemy innowacji*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010, s. 242.

Z kolei proinnovazione sterowanie twórczym myśleniem zespołu wymaga od lidera wiary w ludzi i chęci wchodzenia z nimi w interakcje. Przejawiać się ona może w wyraźnym orientowaniu grupy na cel oraz polegać na wykorzystywaniu konkretnych technik, np. burzy mózgów, tablicy elementów (rozbić problemu na składniki elementarne i przeprowadzenie burzy mózgów) czy analizy interesariuszy. W tym ostatnim przypadku osoba działająca wewnątrz zespołu lub poza nim sporządza bilans zysków i strat, a powstałe pomysły są modyfikowane celem optymalizacji ich ogólnego rachunku<sup>1</sup>. Istotne jest także ciągłe usprawnianie przepływu informacji w ramach organizacji – zachęcanie do dzielenia się wiedzą i tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się, w tym budowanie organizacji uczącej się<sup>2</sup>. Kreatywne zarządzanie pracą zespołu wymaga więc już nie tylko pewnego usposobienia, ale i konkretnych umiejętności. Te ostatnie, obok cech psychicznych jednostki, dopełniają kompleksu kompetencji innowacyjnych przywódcy.

Według Hala B. Gregersena istnieje pięć charakterystycznych umiejętności liderów, które wyznaczają potencjał ich innowacyjności. Wszyscy innowatorzy mają jedną wspólną zdolność: **zadają prowokacyjne pytania**, które podważają istniejący status quo. Nieustannie próbują dociec, co się dzieje i dlaczego, po czym starają się zrozumieć, co by się stało, gdyby zmienić utarte metody postępowania. Myślą w odmienny sposób, zestawiając lub budując skojarzenia między rzeczami, których nikt wcześniej nie próbował połączyć. Budowanie skojarzeń to zresztą ich druga ważna umiejętność. To dzięki niej ujawniają nowe pomysły, tworząc związki między pytaniami, problemami lub pomysłami, wywodzącymi się z całkowicie różnych obszarów życia. Ważna jest także wspomniana wcześniej umiejętność obserwacji, która pomaga liderom identyfikować innowacyjne sytuacje oraz odbierać sygnały inspirujące do twórczego myślenia. Uważne i wrażliwe spoglądanie na to, co dzieje się dookoła, pozwala dostrzec zjawiska, których skutki mogą ujawnić się dopiero w przyszłości, a których antycypacja może przełożyć się na przeciwdziałanie kosztom, jakie wywołają. Istotne jest jednak zrozumienie sytuacji wymagającej aktywności innowacyjnej i skutków utrzymywania się dłużej nierozwiązanej sytuacji. Służy temu wspomniana umiejętność kojarzenia obserwowanych zjawisk z poznanymi wzorcami, opartymi na posiadanym zasobie wiedzy. W dalszym etapie obserwacji ważne jest dostrzeżenie możliwości i konieczności działania. Z kolei umiejętność **budowania sieci relacji** pozwala liderom uzyskiwać odmienne i nowe spojrzenie na problemy pod wpływem osób pochodzących z innych środowisk. Wysoce innowacyjni przywódcy świadomie szukają ludzi, którzy są od nich odmienni, aby dzięki

<sup>1</sup> Zob. M. A. West, *Rozwijanie kreatywności...*, op. cit., s. 72–83.

<sup>2</sup> Zob. szerzej: R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa, 2010, s. 217–232.

rozmowie wpaść na nowy pomysł lub udoskonalić istniejący. **Ostatnim atutem innowacyjnego lidera w opinii H. B. Gregersena jest umiejętność eksperymentowania.** Wdrożenie innowacji zależy często od skali determinacji do samodzielnego wypróbowania nowych koncepcji i zakosztowania nowych doświadczeń. Ostatecznie bowiem istotą kompetencji innowacyjnych jest zdecydowane podjęcie działania w poczuciu wolności i możliwości samostanowienia<sup>1</sup>.

Choć wymiary te z reguły idą w parze, to powyższe umiejętności nie tworzą potencjału innowacyjności, jeśli pierwotne wobec nich nie będą psychologiczne cechy liderów. Szczególnie ważny jest niewspomniany wcześniej idealizm. Choć nowe idee w sferze publicznej mogą być efektem zadawania pytań, obserwacji, tworzenia sieci relacji, eksperymentowania i budowania skojarzeń, to nie powstaną, jeśli lider nie dopełni tego wszystkiego postawą idealisty. Innowacyjność wymaga bowiem ideowości, wyobrażenia tego, co niemożliwe, a wręcz swoistej utopijności. W tym kontekście ujawnia się zaś dodatkowa umiejętność, którą nazwać można konceptualną. Jej posiadacze nie mają problemów z poruszaniem się w sferze abstrakcyjnych idei i daleko siężnych planów, które kształtują rozwój organizacji publicznej.

Traktowanie innowacyjności jako pewnej zdolności, rozumianej jako „zdarność do czegoś”, uzasadnia optymistyczną nadzieję co do tego, iż dzisiejszy jej brak nie przesądza o możliwościach jutra. Zdolności można bowiem zdobyć, a nawet można się ich wyuczyć. Badania wskazują jednak, że spośród kompetencji proinnowacyjnych tych możliwych do wyuczenia jest co najwyżej dwie trzecie. Jedna trzecia to uwarunkowania genetyczne, stanowiące niewyuczalny element osobowości<sup>2</sup>. To właśnie one pozwalają wykorzystać kreatywną wyobraźnię i upodabniają lidera do artysty. W ujęciu Mary Jo Hatch, Moniki Kostery, Andrzeja K. Koźmińskiego, przywódca taki będzie w stanie dostrzec możliwości zmian wypływających z chaosu. Dla *lidera-artysty* owo otoczenie będzie naturalną przestrzenią ujawniających się szans, a nie źródłem zagrożeń budzącym obawy<sup>3</sup>.

Specyfika pracy liderów w sferze publicznej współczesnych demokracji wymaga wzmocnienia ze strony sił kreatywnego chaosu. Tylko w ten sposób uniknąć można stagnacji lub porażki w dostosowywaniu się do nowych okoliczności. Z tego typu perspektywą nie poradzi sobie lider o obliczu menedże-

<sup>1</sup> *Jak rozwijać innowacyjność swoją i firmy. Z Halem B. Gregersenem, profesorem przywództwa w INSEAD, rozmawia Sergiusz Prokurat, redaktor HBRP, Portal „Harvard Business Review Polska”, [http://www.hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=857](http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=857), [dostęp: 15.01.2013]; por. T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu...*, op. cit., s. 91–92.*

<sup>2</sup> *Jak rozwijać innowacyjność swoją i firmy*, op. cit.

<sup>3</sup> Dla *lidera-menedżera*, a także *lidera-księdza* chaos będzie swoistym zagrożeniem; zob. szerzej: M. J. Hatch, M. Kostera, A. K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Oxford, 2005, s. 132–141.

ra, opierający swoje działania na idei racjonalnej organizacji, a więc lider, którego umiejętności zarządcze w zasadzie możliwe są do wyuczenia. Pomijając już, że zbytne zaangażowanie się w działania przedmiotowe z reguły całkowicie ogranicza kreatywność indywidualną, co może jednocześnie tłumić innowacyjny potencjał zarządzanego zespołu. Dla niektórych specjalistów owa kreatywność w wyznaczaniu celów organizacji w przestrzeni irracjonalnej stanowi zresztą główne kryterium rozdzielenia roli przywódcy od menedżera. Wydaje się ono fundamentalne dla uchwycenia istoty współczesnego lidera.

Abraham Zaleznik na łamach „Harvard Business Review” dowodzi, iż liderzy i menedżerowie różnią się od siebie, ponieważ są po prostu innymi ludźmi. Menedżerowie są reaktywni i chociaż przy rozwiązywaniu problemów preferują pracę zespołową, to nie angażują się emocjonalnie i dążą do ograniczenia liczby potencjalnych opcji. Liderzy są emocjonalnie aktywni i zaangażowani. Zamiast ograniczać się jedynie do dokonywania oceny i wyrażania swojej opinii, dążą do kształtowania idei. Działają w celu rozwijania dostępnych kierunków postępowania, i to w odniesieniu do zagadnień o długookresowym występowaniu. Ponadto, zdaniem A. Zeleznika, kultura menedżerska kładzie nacisk na racjonalność i kontrolę. Niezależnie od tego, czy chodzi o cele, zasoby, strukturę organizacyjną lub ludzi, energia menedżera jest skoncentrowana na rozwiązywaniu problemów. Wypełnianie obowiązków menedżera nie wymaga geniuszu ani heroizmu, za to opiera się na wytrwałości, realizmie, ciężkiej pracy, inteligencji, umiejętnościach analitycznych, a także, być może w największym stopniu, na tolerancji i dobrej woli. Liderzy zmieniają percepcję swych naśladowców w zakresie tego, co możliwe. Z obserwacji A. Zeleznika wynika, iż przyczyny, dla których jedni poszukują ryzyka, a inni do wszelkich wyzwań podchodzą z rezerwą, tkwią w ich charakterze i nie są w pełni uświadomione. Menedżerami zostają najczęściej osoby, u których instynkt przetrwania dominuje nad skłonnością do ryzyka, czego efektem jest kult konkretnej i mozolnej pracy. Liderzy traktują często takie obowiązki jak prawdziwe nieszczęście<sup>1</sup>.

Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett i Gordon J. Curphy podobnie zwracają uwagę, iż zarządzanie w swym brzmieniu budzi skojarzenia z efektywnością, planowaniem, procedurami, kontrolą, podczas gdy przywództwo sugeruje dynamikę, kreatywność, zmiany, wizję oraz podejmowanie ryzyka. Ich zdaniem jest ono fundamentalnie powiązane z wyborem wartości. Menedżerowie są w dużym stopniu administratorami, koncentrują się na podtrzymywaniu i kontroli oraz krótkiej perspektywie, starają się utrzymać status quo oraz bardziej niż kreatywność preferują kopiowanie cudzych pomysłów. Liderzy są natomiast twórczymi innowatorami, koncentrującymi się na roz-

<sup>1</sup> Zob. szerzej: A. Zeleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska”, 2004, nr 16.

woju, inspirowaniu oraz długotrwałej perspektywie, bez obaw podejmującymi ambitne wyzwania. W praktyce zarządzanie i przywództwo wzajemnie się uzupełniają<sup>1</sup>. Niemniej w perspektywie innowacyjności jako fundamentalnego wyróżnika lidera traktować należy go jako przywódcę i odrzucić możliwość utożsamiania z rolą menedżera – szczególnie w sferze publicznej<sup>2</sup>.

## Zakończenie

Innowacyjna organizacja wymaga innowacyjnych przywódców – kreatywnych przede wszystkim w wymiarze indywidualnym oraz potrafiących wytworzyć kulturę innowacji. Samo pobudzanie klimatu stymulującego kreatywność współpracowników cechować może także menedżera, a nie tylko lidera<sup>3</sup>. Tymczasem kluczowa rola tego ostatniego w sferze publicznej nie polega na zarządzaniu ani administrowaniu, ale wyznaczaniu aksjologicznie zdeterminowanych celów aktywności grupowej. Wymaga to wyobraźni oraz umiejętności przekraczania dotychczasowych barier myślenia o problemach publicznych i ideach. W tej zaś perspektywie przywódca wyróżniający się potencjałem innowacyjności, twórczo kreując zmiany, staje się wręcz artystą sfery publicznej. Usposobienie takie staje się szczególnie istotne w polityce. Problem współczesnych demokracji to zresztą w dużym stopniu problem deficytu *liderów-artystów*. Jest wielce prawdopodobne, iż w kontekście skomplikowanych problemów XXI wieku, tylko strategia innowacyjności pozwoli na integrowanie, mobilizowanie, a tym samym zoptymalizowane działanie w sferze publicznej, szczególnie politycznej.

<sup>1</sup> R. L. Hughes, R. C. Ginnett, G. J. Curphy, *Leadership: enhancing the lessons of experience*, New York, 2006, s. 135.

<sup>2</sup> Jeszcze bardziej uwaga ta dotyczy sfery politycznej, gdzie decydowanie, polegające na wyznaczaniu celów rozwoju społeczeństwa oraz ustalaniu aksjologicznie umocowanych kryteriów alokacji i dystrybucji dóbr, składa się na istotę rządzenia, a nie zarządzania. Polityka to zresztą – w przeciwieństwie do administracji – sfera rządzenia, a więc domena przywódców (liderów) i polityków, a nie menedżerów, administratorów czy urzędników. Zob. szerzej: A. Łaska, J. Nocoń, *Teoria polityki. Wprowadzenie*, Warszawa, 2010, s. 82–90.

<sup>3</sup> Odmienną opinię prezentuje Robert Karaszewski; zob. idem, *Przywództwo w środowisku...*, op. cit., s. 134–135.

## Innovation as a determinant of a leader in the public sphere

The aim is conceptualization of innovativeness as being a leader operating in the public sphere. This notion is popular in the context of market relations. But it is the public domain where the key role of leaders can be found, whose job is not managing or administering, but goal-setting group activity. This requires imagination, creativity and the ability to cross the existing barriers to thinking about the problems of public life. In the context of the problems of the twenty-first century, this strategy will allow for the integration, mobilization, and optimized performance in the public sphere, especially political.

### Literatura

#### Opracowania

- Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Warszawa, 2012.
- Bieliński M., *Gospodarka oparta na wiedzy i rozwoju kapitału intelektualnego w regionie kujawsko-pomorskim*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010.
- Creative Action in Organizations – Ivory Tower Visions and Real World Voices*, red. C. M. Ford, D. A. Gioia, London, 1995.
- Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa, 1992.
- Drucker P. F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa, 2004.
- Gierańczyk W., *Innowacyjność przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim i w Polsce*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010.
- Hatch M. J., Kostera M., Koźmiński A. K., *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Oxford, 2005.
- Hughes R. L., Ginnett R. C., Curphy G. J., *Leadership: enhancing the lessons of experience*, New York, 2006.
- Ileczko B., *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, 1979, nr 4.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Warszawa, 2011.
- Janasz W., *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Szczecin, 2002.
- Johannessenn J. A., *Organizational innovations part of knowledge management*, „Journal of Innovation Management”, 2008, nr 28.
- Kalisiak J., *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*, Warszawa, 1975.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Toruń, 2008.
- Kozioł K., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Szczecin, 2007.



- Krzykała F., *Wprowadzenie do socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa, 1975.
- Laska A., Nocoń J., *Teoria polityki. Wprowadzenie*, Warszawa, 2010.
- Laska A., *Sfera publiczna jako kategoria analizy teoriopolitycznej*, [w:] *Cechy – procesy – przebudowa. Przestrzeń publiczna we współczesnych systemach politycznych*, red. W. Paruch i in., Rzeszów, 2011.
- Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Warszawa, 2000.
- Marciniak S., *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Warszawa, 2010.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa, 2010.
- Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Paris, 2005.
- Potoczek A., *Administracja publiczna w procesie budowania potencjału innowacyjnego regionu*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010.
- Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa, 1960.
- Stępień J., *Regionalne systemy innowacji*, [w:] *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, red. M. Bieliński, A. Potoczek, Toruń, 2010.
- Stępień J., *Socjologia pracy i zawodu*, Poznań, 2001.
- Szczepański M. S., *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*, Katowice, 1992.
- West M. A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa, 2000.
- Zeleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska”, 2004, nr 16.
- Żukiewicz P., *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa, 2011.

### Źródło internetowe

- Jak rozwijać innowacyjność swoją i firmy. Z Halem B. Gregersenem, profesorem przywództwa w INSEAD, rozmawia Sergiusz Prokurat, redaktor HBRP*, Portal „Harvard Business Review Polska”, [http://www.hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=857](http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=857), [dostęp: 15.01.2013].