

Andrzej Chodyński

DYNAMIKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W FIRMACH

Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo



Andrzej Chodyński

DYNAMIKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W FIRMACH

Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo

Kraków 2021

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzent:
prof. dr hab. Stanisław Szumpich

Projekt okładki:
Oleg Aleksejczuk

Redakcja i korekta:
Filip Rekucki-Szczurek

ISBN 978-83-66007-71-0
e-ISBN 978-83-66007-74-1

Copyright© by Andrzej Chodyński &
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2021

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca: Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021

Skład: Jakub Aleksejczuk

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
-------------------	---

Rozdział I.

Innowacyjność i przedsiębiorczość w odpowiedzialnym rozwoju przedsiębiorstwa – perspektywa teoretyczna	15
1. Innowacyjny i przedsiębiorczy aspekt rozwoju przedsiębiorstwa	16
2. Innowacyjność	24
2.1. Innowacyjność w naukach o zarządzaniu	24
2.2. Podział innowacji	34
2.3. Modele innowacji i strategię innowacji przedsiębiorstwa	40
2.4. Czynniki i źródła innowacji w przedsiębiorstwie, kreatywność i twórczość.....	48
2.5. Podejście procesowe i struktura organizacyjna w zarządzaniu innowacyjnością	57
3. Przedsiębiorczość	62
3.1. Przedsiębiorczość w naukach o zarządzaniu i zarządzanie przedsiębiorcze.....	62
3.2. Typologia przedsiębiorczości, organizacja przedsiębiorcza oraz proces przedsiębiorczy	69
4. Aspekt odpowiedzialności w kreowaniu innowacji a przedsiębiorczość.....	73
5. Przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna – strategiczny aspekt społeczny	91

Rozdział II.

Uwarunkowania kulturowe i legitymizacja prospołecznych i proekologicznych zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw.....	105
1. Perspektywa społeczna i ekologiczna w postrzeganiu rzeczywistości	108
2. Innowacje społeczne jako przejaw odpowiedzialności organizacji – wpływ społeczny	112
3. Ekoinnowacje jako przejaw odpowiedzialności organizacji	117

4. Legitymizacja działań wobec i w interakcji z interesariuszami	121
4.1. Legitymizacja zachowań innowacyjnych	124
4.2. Odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa a interesariusze – rola nowych mediów	130
5. Kulturowe uwarunkowania odpowiedzialnej innowacyjności – zjawisko izomorfizmu, wizjonerstwo i uduchowienie organizacji oraz bezpieczeństwo	133
5.1. Kultura organizacyjna i ponadorganizacyjna – zapewnienie bezpieczeństwa jako przejaw odpowiedzialności	133
5.2. Kultura organizacyjna a wartości dotyczące odpowiedzialności, innowacyjności i przedsiębiorczości	148
5.3. Organizacje wizjonerskie, uduchowione i izomorfizm	152
6. Modele biznesu i przywództwo jako przejawy zachowań innowacyjnych	157

Rozdział III.

Odpowiedzialne, innowacyjne zachowania przedsiębiorstwa wobec turbulencji otoczenia – mechanizmy dostosowawcze i odpornościowe

1. Mechanizmy dostosowawcze i odpornościowe jako zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne. Rola brikolażu i sprężystości	165
1.1. Rola mechanizmów w koordynacji i integracji działań organizacji	169
1.2. Brikolaż w zachowaniach przedsiębiorczych i innowacyjnych..	178
1.3. Charakterystyka <i>resilience</i> – od odporności do sprężystości organizacji	186
2. Model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia.....	203
2.1. Założenia do budowy modelu.....	204
2.2. Propozycja modelu	208
2.3. Aspekt sieciowy	215
2.4. Synergiczne oddziaływanie interesariuszy	217
2.5. Zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne a cykl życia organizacji	222
2.6. Odpowiedzialne innowacyjne działania na rzecz budowy organizacji ekowizjonerskiej i ekosprężystej	226
 Zakończenie.....	 231
Bibliografia	237
Spis tabel i rysunków.....	273

Wprowadzenie

Współczesne poglądy dotyczące przedsiębiorstw akcentują ich rolę społeczną. W monografii jako punkt wyjścia przyjęto, że zarządzanie firmą służy realizacji celów przedsiębiorstwa, uwzględniając jego odpowiedzialność wobec społeczeństwa. W praktyce dotyczy to realizacji oczekiwań interesariuszy jako reprezentantów tego społeczeństwa. W klasycznym ujęciu przedsiębiorstwo było nastawione na realizację celów ekonomicznych. Współcześnie odpowiedzialność przedsiębiorstwa wymaga realizacji nie tylko celów ekonomicznych, lecz także celów społecznych, w tym ekologicznych. Cele ekologiczne mogą być także traktowane jako odrębne, co wynika ze specyfiki problematyki ekologicznej, związanej z ochroną środowiska naturalnego. Cele społeczne nie mają swojego wyraźnego przyporządkowania do prowadzonego przez firmę rodzaju działalności, zaś zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni oczekują rozwiązywania swoich problemów niezależnie od sektora działalności, w którym działa firma. W przypadku celów ekologicznych ich znaczenie uwydatnia się w szczególności w sektorach stwarzających duże zagrożenie dla środowiska naturalnego. Środowisko naturalne zostało uznane za interesariusza przedsiębiorstwa.

Zachowania odpowiedzialne, rozumiane w praktyce jako realizacja przez firmę celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, wiążą się z przyjęciem zasad zrównoważonego rozwoju. W obszarze społecznym nawiązuje się do koncepcji społecznej (w tym ekologicznej) odpowiedzialności biznesu. W monografii zaprezentowano pogląd, że wymienione cele mogą być osiągnięte przez zarządzanie odpowiedzialną przedsiębiorczością i odpowiedzialną innowacyjnością. Wychodząc z orientacji przedsiębiorczej firmy, przejawiać się to może ukierunkowaniem na innowacje o wyraźnym nastawieniu ekonomicznym, ale z uwzględnieniem aspektów ekologicznych i społecznych. Nacisk może być także położony

na większą równowagę w realizacji założeń ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Przedstawiono pogląd o konieczności utrzymania określonej równowagi bez względu na stopień turbulencji otoczenia. Zachowania innowacyjne i nastawienie przedsiębiorcze uwzględniać muszą znaczącą rolę interesariuszy i ich legitymizację działalności firmy. Takie podejście wiąże się m.in. z tworzeniem odpowiedzialnych innowacji, których skutki społeczne powinny być rozpoznane na początku działań, być akceptowane, a ich rzeczywisty wymiar powinien podlegać ocenie społecznej. Na wzrost występowania różnych potrzeb społecznych może wpływać nasilenie turbulencji otoczenia. W celu ich zaspokajania można wykorzystywać zachowania z obszaru przedsiębiorczości i innowacyjności społecznej.

W monografii cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne rozszerzono o potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania firmy w szczególności wobec krańcowej turbulencji otoczenia. Bezpieczeństwo firmy jest rozpatrywane przede wszystkim w kontekście unikania strat lub niezakłóconego dostępu do dóbr (zasobów) aktualnie i w przyszłości. Bezpieczeństwo ma także swoje wyraźne odniesienie do realizacji założeń przedsiębiorczości społecznej i innowacyjności społecznej, będących odpowiedzią na różne potrzeby społeczne, objęte tzw. bezpieczeństwem społecznym.

Firma działa w turbulentnym otoczeniu, ale stopień tej turbulencji może być zróżnicowany, aż do skrajnej turbulencji, często o charakterze pozaekonomicznym. Zachowania przedsiębiorcze mogą wówczas przybierać postać odpowiedzi o charakterze sprężystym, gdyż zachowania o charakterze adaptacyjnym (elastycznym), a nawet odpornościowym, mogą nie być już wystarczające lub akceptowalne. Nawet przy występującym turbulentnym otoczeniu firma będzie starała się porządkować działania w zakresie zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych. W szczególności będzie korzystać z dorobku związanego z podejściem procesowym, w tym dotyczącym zarządzania procesami innowacyjnymi. Mogą być one związane z realizacją działań badawczo-rozwojowych. Jednak w sytuacjach krańcowych, np. kryzysów, w szczególności pozaekonomicznych, wymagane będzie podejście sytuacyjne, często związane z brakiem czasu na reakcję i niedoborem dostępnych zasobów. Wówczas przydatne może być podejście nastawione na działania przedsiębiorcze i innowacyjne *ad hoc*, wykorzystujące zachowania o charakterze brikolażu.

Odpowiedzialność organizacji oznacza, że realizowane innowacje nie mogą być sprzeczne z oczekiwaniami społecznymi, choć mogą one wpływać na kształtowanie nowych. Odpowiedzialność przedsiębiorstw oznacza także, że kreowanie przez nie innowacji odbywa się w ciągłym kontakcie ze społecznościami (interesariuszami) o rosnącej świadomości społecznej. Świadomość ta jest związana ze znaczącą rolą interesariuszy, którymi są media. Ważnym czynnikiem sprzyjającym zachowaniom innowacyjnym jest postęp technologiczny. Oznacza on także zachowania o charakterze przedsiębiorczości technologicznej. W szczególności jest ona rozpatrywana w kontekście wykorzystania szans i okazji.

Dynamika działań organizacji może być rozpatrywana z punktu widzenia nieprzewidywalności (turbulencji) otoczenia, adaptatywności (elastyczności), odporności bądź sprężystości organizacji, biorąc pod uwagę możliwości wynikające z udziału w sieciach organizacyjnych. Działania dostosowawcze mogą wykorzystywać zachowania izomorficzne, które są uwarunkowane kulturowo. Dynamika działań organizacji dotyczy także zmian wewnątrzorganizacyjnych jako odpowiedź lub antycypowanie przyszłych zdarzeń zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Odnoszą się one nie tylko do zasobów materialnych, ale w szczególności do zasobów niematerialnych związanych z kompetencjami (dynamicznymi kompetencjami), kapitałem intelektualnym, kapitałem społecznym, możliwościami zarządzania wiedzą czy zdolnościami do uczenia się.

Wykorzystanie możliwości tkwiących w działaniach o charakterze dostosowawczym (elastyczności), odpornościowym, a także sprężystym, z uwzględnieniem dynamiki odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, opierać się może na interesariuszach jako moderatorach działań, wykorzystujących mechanizmy koordynacji na rzecz synergii procesów: innowacyjnego i legitymizacji. Przedsiębiorcza i związana z nią innowacyjna orientacja firmy przejawia się realizacją procesów innowacyjnych (najlepiej realizowanych w sposób ciągły), które stanowią podstawę (wsparcie) tworzenia innowacyjnych, odpowiedzialnych modeli działalności (biznesu). Czynnikiem wpływającym na budowane modele biznesu są m.in. przemiany w otoczeniu związane z oczekiwaniami społecznymi interesariuszy i postępem technologicznym (czynnikami zewnętrznymi) oraz możliwościami realizacji w firmie procesów innowacyjnych na rzecz odpowiedzialnych innowacji (czynników wewnętrznych). Możliwość realizacji procesów innowacyjnych wiąże się

m.in. z klimatem przedsiębiorczości i innowacyjności w kontekście kultury organizacyjnej. Powinna ona stwarzać możliwości realizacji innowacji zarówno na podstawie procesu przedsiębiorczego, jak i wielorakiego typu wydarzeń o różnym (także niskim) stopniu przewidywalności.

Dynamikę zarządzania odniesiono do sposobu realizacji działań zarządczych wobec występującej turbulencji otoczenia i zmian wewnątrz firmy, wykorzystując określone koncepcje i mechanizmy zarządzania. Dynamika zarządzania wykorzystywać może przedsiębiorcze i innowacyjne zachowania organizacji wynikające z jej odpowiedzialności wobec interesariuszy. Zwiększonej dynamice będzie sprzyjać przedsiębiorcza orientacja firm.

Teza główna pracy brzmi: przedsiębiorczość i innowacyjność organizacji może być oparta na zachowaniach odpowiedzialnych, realizowanych przez procesy adaptacyjne, jak również na działaniach o charakterze odpornościowym lub sprężystym wobec zróżnicowanej dynamiki zmian otoczenia, z wykorzystaniem interesariuszy jako moderatorów działań synergicznych.

Aspekt naukowy pracy odnosi się do opisu odpowiedzialnych, innowacyjnych i przedsiębiorczych zachowań firmy przy różnym nasileniu turbulencji otoczenia. W literaturze przedmiotu główny nacisk kładziono na zachowania o charakterze adaptacyjnym będące przejawem elastyczności organizacji. W niniejszej monografii więcej uwagi poświęcono zachowaniom firm o charakterze odpornościowym, a także związanym ze sprężystością organizacji wobec narastającej bądź skrajnej turbulencji otoczenia. Skrajna turbulencja otoczenia często ma charakter pozaekonomiczny i wiąże się z możliwością wystąpienia zagrożeń o charakterze katastrof naturalnych, cywilizacyjnych czy awarii przemysłowych, z dużymi negatywnymi następstwami dla społeczności i środowiska naturalnego. Na podstawie typologii kryzysów, uwzględniając dorobek naukowy związany z pojęciem *resilience*, scharakteryzowano zachowania przedsiębiorstw o charakterze odpornościowym i sprężystym. Zaproponowano model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, opierając się na podejściu przedsiębiorczym i wykorzystując dorobek teoretyczny dotyczący różnych podejść, logiki i mechanizmów zarządzania z uwzględnieniem synergicznego oddziaływania interesariuszy. Zwrócono uwagę, że współczesne podejście do zarządzania strategicznego w niedostatecznym stopniu uwzględnia konieczność zachowań odpornościowych i sprężystych wobec skrajnej turbulencji

otoczenia. Dotyczy to także zagrożeń pandemicznych czy incydentów o charakterze terrorystycznym zakłócających ciągłość działalności biznesu. Może wiązać się z brakiem reakcji na wnioski, płynące z doświadczeń własnych firm związanych z niedoskonałościami stosowanych technologii, lub niedostatkami dotychczasowych działań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa.

Innowacyjne zachowania organizacji wobec turbulencji otoczenia mają swoje uwarunkowania kulturowe. W szczególności w przypadku skrajnej turbulencji otoczenia istotne znaczenie może mieć nastawienie do zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, a także tworzenie kultur bezpieczeństwa firm wysokiej odporności (*high resilience*) w sektorach o szczególnym znaczeniu dla gospodarki.

Podstawę rozważań stanowił krytyczny przegląd dorobku teoretycznego odnoszonego do przedsiębiorczości i innowacyjności firm oraz zarządzania przedsiębiorczością i innowacyjnością w aspekcie odpowiedzialności przedsiębiorstw. W praktyce przejawia się ona realizacją ekoinnowacji i innowacji społecznych oraz wpływem na kształt innowacyjnych modeli biznesu. Wobec skrajnej turbulencji otoczenia innowacyjność ma wpływ na funkcjonowanie organizacji wysokiej odporności (wysoce niezawodnych).

W rozdziale I omówiono obszary zainteresowań nauk o zarządzaniu w odniesieniu do tematyki innowacyjności i przedsiębiorczości. Omówiono aspekty odpowiedzialności w kreowaniu innowacji i zachowaniach przedsiębiorczych. Zwrócono uwagę na znaczenie podejścia strategicznego i procesowego w zarządzaniu innowacyjnością. Podkreślono aspekty społeczne rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności technologicznej.

Zaprezentowano pogląd, że **współczesna innowacyjność i przedsiębiorczość, w tym związana z innowacyjnością technologiczną, powinna uwzględniać strategiczne nastawienie prospołeczne, w tym (oraz) proekologiczne w poszczególnych etapach procesów innowacyjnych oraz w budowanych strukturach organizacyjnych.**

Rozdział II dotyczy uwarunkowań kulturowych i legitymizacji prospołecznych i proekologicznych zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw. Odniesiono się w nim do prezentacji innowacji społecznych i ekologicznych jako przejawu odpowiedzialności organizacji. Odpowiedzialność z kolei ma swoje odzwierciedlenie w legitymizacji działań organizacji przez interesariuszy. Rozważania co do uwarunkowań

kulturowych odpowiedzialnej innowacyjności odniesiono do koncepcji izomorfizmu, wizjonerstwa, uduchowienia i bezpieczeństwa organizacji, z uwzględnieniem wartości organizacyjnych. Działania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa traktowane są jako przejaw odpowiedzialności organizacji. Podkreślono praktyczne znaczenie realizacji innowacyjnych, odpowiedzialnych modeli biznesu. Odniesiono się także do wywierania wpływu społecznego przez firmy realizujące założenia społecznej odpowiedzialności biznesu w powiązaniu z innowacyjnością i tworzeniem organizacji inteligentnych. Wpływ społeczny można powiązać także z legitymizacją produktów innowacyjnych. Jako przykład podano działania w obszarze produktów dla budownictwa i ochrony środowiska (tzw. geosyntetyków).

Uzasadniono pogląd, że **realizacja odpowiedzialnych zachowań przejawiających się w innowacyjności społecznej i ekologicznej mieści się we współczesnych koncepcjach rozwoju organizacji opartych na wartościach, z wykorzystaniem oczekiwań interesariuszy, uwzględniając kontekst kulturowy.**

Rozdział III poświęcono odpowiedzialnym, innowacyjnym zachowaniom przedsiębiorstwa wobec turbulencji otoczenia, odnosząc się do mechanizmów dostosowawczych i odpornościowych. Zwrócono uwagę na zachowania charakteryzujące się elastycznością lub sprężystością jako przejawy działań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Wskazano na możliwości wykorzystania brikolażu. Zaproponowano ogólny model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji o nastawieniu przedsiębiorczym wobec turbulencji otoczenia, z wykorzystaniem synergicznego oddziaływania interesariuszy. Wydzielono także modele cząstkowe, związane z narastającą turbulencją otoczenia. Wskazano możliwości zapewnienia bezpieczeństwa firmy w przypadku skrajnej turbulencji otoczenia. W tym kontekście odniesiono się do uwarunkowań związanych z cyklem życia organizacji i tworzeniem układów sieciowych. Omówiono odpowiedzialne innowacyjne działania na rzecz budowy organizacji ekowizjonerskiej i ekosprężystej.

Zaprezentowano i uzasadniono pogląd, że cząstkowe modele odpowiedzialnej innowacyjności organizacji (przedsiębiorstw) mogą być przyjmowane i realizowane w zależności od narastającej turbulencji otoczenia z wykorzystaniem mechanizmów zarządzania uwzględniających synergiczne oddziaływanie interesariuszy firm na różnych etapach ich cyklu życia i tworzonej sieci powiązań.

W zakończeniu zwrócono uwagę na niedostatki koncepcji zarządzania strategicznego wobec występowania silnej lub skrajnej turbulencji otoczenia o charakterze pozaekonomicznym oraz na skutki braku reakcji firm na własne niedoskonałości technologiczne, grożące m.in. poważnymi awariami przemysłowymi. Zwrócono także uwagę na wpływ społeczny i gospodarczy proponowanych rozwiązań, w szczególności w tak newralgicznych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw jak aspekty ochrony środowiska (ekologii) i bezpieczeństwo.

W monografii pojęcie firmy jest traktowane jako równoważne pojęciu przedsiębiorstwa i dotyczy zarówno małych, średnich, jak i dużych organizacji gospodarczych o różnych formach organizacyjno-prawnych.

Adresatem monografii, ze względu na podjęte wątki teoretyczne, są pracownicy naukowcy zajmujący się przede wszystkim problematyką zarządzania organizacjami, a także doktoranci i studenci. Obszerny przegląd literatury obejmuje nie tylko problematykę zarządczą, ale dla zobrazowania istoty problemów przedsiębiorczości i innowacji w firmach w kontekście aspektów społecznych, odpowiedzialności i bezpieczeństwa uwzględniono także dorobek nauk społecznych w tym zakresie. Monografia może być przydatna dla menadżerów i praktyków gospodarczych. Naświetla bowiem nowe uwarunkowania realizacji innowacji i zachowań przedsiębiorczych w organizacjach, w szczególności wobec skrajnej turbulencji otoczenia.

Monografia stanowi kontynuację rozważań zawartych w dwóch poprzednich książkach autora: *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu* (z 2016 roku), w której zaprezentowano m.in. rolę odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności w kreowaniu biznesu, oraz *Odpowiedzialność ekologiczna w praktywnym rozwoju przedsiębiorstw* (z 2011 roku). Ta ostatnia pozycja zawierała m.in. modele biznesu uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną, w tym model przedsiębiorczy.

Rozdział I.

Innowacyjność i przedsiębiorczość w odpowiedzialnym rozwoju przedsiębiorstwa – perspektywa teoretyczna

Na rozwój współczesnych przedsiębiorstw wywiera wpływ wiele czynników. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że z punktu widzenia strategicznego następuje wzrost znaczenia działań przedsiębiorczych wraz z postępującą złożonością otoczenia¹. Na znaczeniu zyskuje kształtowanie orientacji przedsiębiorczej². Na orientację przedsiębiorczą firmy wpływają: sposób tworzenia strategii, podejmowanie decyzji menadżerskich oraz działań. Orientacja przedsiębiorcza firmy może być oceniana na podstawie przyjętych wskaźników (*entrepreneurial orientation*)³. Realizowana twórcza strategia organizacji zawiera cztery wymiary: strategiczną przedsiębiorczość, strategiczną innowacyjność, strategiczne przywództwo i strategiczny projekt organizacji. Zamierzonym skutkiem takiej strategii jest innowacyjność⁴. Należy brać pod uwagę poglądy,

¹ A.A. Caldart, J.E. Ricart, *Corporate strategy. An agent – based approach*, „European Management Review” 2007, Vol. 4, Iss. 2, s. 107–120.

² A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Kraków 2016, s. 37–51.

³ A. Rauch et al., *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, Vol. 33, Iss. 3, s. 761–768.

⁴ L.P. Kyrgidou, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship. Origins, core elements, and research directions*, „European Business Review” 2010, Vol. 22, No. 1, s. 43–63, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Katowice 2013, s. 81.

że dla przedsiębiorstwa, w szczególności przemysłowego, wchodzą takie strategie jak: innowacyjna, badawczo-rozwojowa i technologiczna⁵. W swoim odpowiedzialnym rozwoju, wyraźnie akcentującym nastawienie prospołeczne, w tym ekologiczne, przedsiębiorstwo powinno zatem uwzględniać dorobek innowacyjności technologicznej.

W rozdziale zaprezentowano pogląd, że **współczesna innowacyjność i przedsiębiorczość, w tym związana z innowacyjnością technologiczną, powinna uwzględniać strategiczne nastawienie prospołeczne, w tym (oraz) proekologiczne w poszczególnych etapach procesów innowacyjnych oraz w budowanych strukturach organizacyjnych.**

Celem rozdziału jest prezentacja koncepcji innowacyjności i przedsiębiorczości, ze wskazaniem ich źródeł dla realizacji założeń rozwojowych organizacji (przedsiębiorstw) odpowiedzialnych.

1. Innowacyjny i przedsiębiorczy aspekt rozwoju przedsiębiorstwa

W rozważaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji wskazwane są następujące cechy tego rozwoju: ekwifinalność, skokowość oraz klarowanie się powtarzalnych wzorców zachowań organizacyjnych⁶. W podejściu konfiguracyjnym jako podstawowe obszary składające się na wiązkę przedsiębiorczego rozwoju organizacji wskazuje się przywództwo, strategię, strukturę oraz otoczenie⁷. Proponowany jest model procesu przedsiębiorczości strategicznej, który obejmuje czynniki i zasoby na wejściu, procesy oraz określone rezultaty na wyjściu. Procesy uwzględniają orkiestrację zasobów⁸.

C. Bilton i S. Cummings proponują cykl przedsiębiorczości strategicznej. Na podstawie rozpoznania potencjału strategicznego twórczej idei

⁵ K. Janasz, *Dylematy wyboru strategii rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 10, s. 29–35.

⁶ M. Bratnicki, *Metodologiczne podejście do sprawdzania teorii przedsiębiorczych konfiguracji – zastosowanie metod ustawionych teoretycznie*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 7–9.

⁷ P. Kordel, J. Machnik-Słomka, *Przedsiębiorczość oraz twórczość technologiczna jako mechanizmy rozwojowe organizacji wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 80, s. 163–178.

⁸ M.A. Hitt et al., *Strategic entrepreneurship. Creating value for individuals, organizations and society*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25, Iss. 2, s. 57–75, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia...*, op. cit., s. 78.

i jej miejsca na rynku następują kolejne etapy realizacji: rozwijanie idei (projektu), ocenianie wykonalności wdrożenia, uruchomienie oraz uzyskanie informacji zwrotnej po uruchomieniu przedsięwzięcia⁹.

Logika linearna procesów rozwojowych, związana z przyjęciem logiki przyczynowo-skutkowej, oparta jest na sekwencyjności procesów rozwojowych, tj. przyjęcia, że strategia jest wynikiem zmian w otoczeniu, zaś zmiany w strategii wpływają na strukturę. Skutkiem zmian w strukturze organizacji jest osiągnięcie odpowiedniej efektywności. Współcześnie odchodzi się od podejścia linearnego, odnosząc się do zmian nieciągłych, o charakterze skokowym oraz wyłaniających się wzorców zachowań. Teoria złożoności uwzględnia to, że procesy rozwojowe mają cechy samoorganizacji, rozumiane jako proces spontanicznego formowania się struktur (czasowych, przestrzennych i czasoprzestrzennych) lub funkcji układów wielokomponentowych. W kontekście szans technologicznych rozwój przedsiębiorstw przebiega w cyklu życia o charakterze skokowym¹⁰.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstw zmieniają się **modele biznesu**. Na tworzone lub zmieniane modele biznesu wywierają wpływ zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne podmiotów gospodarczych. Szeroki przegląd literatury w zakresie innowacyjnych modeli biznesu i związanych z tym procesów łączy się z możliwościami komercjalizacji innowacji¹¹. Wskazywane są następujące perspektywy modeli biznesu:

- modele e-biznesu skupiające się na prowadzeniu biznesu w internecie;
- zarządzania innowacjami i technologiami; dotyczy to przedsiębiorstw technologicznych;
- odnoszące się do ogółu przedsiębiorstw; dotyczą aspektów strategicznych, takich jak: tworzenie wartości, przewaga konkurencyjna i wyniki.

Analiza literatury wskazuje na następującą typologię modeli biznesu: cenową, marketingową, udogodnień, doświadczenia, produktową, a także łańcucha, pośredników, zaufania, instrumentów prawnych (m.in. franczyzy, licencji czy leasingu), finansową (w tym *crowdfunding*, który jest oparty

⁹ C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 2010, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia...*, *op. cit.*, s. 75.

¹⁰ P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna*, Wyd. PŚ, Gliwice 2018, s. 39–41, 119.

¹¹ S. Schneider, P. Spieth, *Business model innovation. Towards an integrated future research agenda*, „International Journal of Innovation Management” 2013, Vol. 17, Iss. 1, s. 1340001-1–1340001-34.

na zbiorce, czy „długi ogon” oparty na klientach niszowych) oraz innowacyjną. Podano 10 wariantów tego ostatniego modelu, m.in. *crowdsourcing*, wykorzystujący propozycje grupy, czy odwróconą innowację, wykorzystującą produkty opracowane dla krajów rozwijających się¹².

Wiele miejsca poświęca się **odnowie strategicznej** organizacji. Odnowa strategiczna organizacji może być rozpatrywana z punktu widzenia podejść wyboru i podejść adaptacji. Podejścia wyboru opierać się mogą na:

- teorii ekologicznej (przez gromadzenie i pozyskiwanie zasobów w procesie podtrzymywania ciągłości działania);
- teorii instytucjonalnej; w tym przypadku odnowa następuje przez wymuszanie, upodabnianie i normowanie oraz izomorficzne upodabnianie się organizacji;
- teorii ewolucyjnej, która opiera się na wymuszaniu stopniowego doskonalenia organizacji;
- teorii zasobowej, opartej na poszukiwaniu jedynych w swym rodzaju kompetencji.

Podejścia adaptacyjne wynikać mogą z następujących teorii:

- teorii dynamicznego doskonalenia, przez wykorzystanie ukrytych umiejętności organizacji i zwiększanie kluczowych kompetencji w czasie;
- teorii behawioralnej, opartej na konwersji słabych stron organizacji w mocne strony, z wykorzystaniem **procesów innowacji**;
- teorii uczenia się, opartej na elastycznym dopasowaniu organizacji i otoczenia;
- teorii strategicznego wyboru, który stanowi dynamiczny proces podporządkowania działaniom kierowniczym, ale także siłom otoczenia.

Podejścia te można rozpatrywać w kontekście ciągłego doskonalenia organizacji. Celem doskonalenia organizacji jest m.in. wzrost jej efektywności. Wykorzystywać może podejścia behawioralne, nastawione na relacje między jednostką a organizacją¹³.

W literaturze przedmiotu sporo uwagi poświęca się związkom pomiędzy innowacyjnością a posiadanymi kompetencjami (zdolnościami) dynamicznymi organizacji. **Zdolności dynamiczne** traktowane są jako

¹² M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klineciewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 298–318.

¹³ K. Szczepańska, *Perspektywy doskonalenia*, [w:] *Co dalej z zarządzaniem?* red. G. Gierszewska, Ofic. Wyd. PW, Warszawa 2018, s. 215–228.

forma kompetencji odnoszona do integracji, tworzenia i rekonfiguracji zasobów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Obejmują dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia, ale także dotyczą możliwości kształtowania tych zasobów¹⁴. Zwraca się uwagę, że do konieczności rekonfiguracji kluczowych zasobów prowadzić mogą innowacje¹⁵. Podkreśla się, że adaptacja bazy zasobowej, odnosząca się do wykorzystania szans z uwzględnieniem komercjalizacji innowacji, dotyczy głównie zasobów specjalizacyjnych i komplementarnych¹⁶. Warianty rozwoju innowacyjnego firm mogą obejmować wewnętrzną lub zewnętrzną „pętlę” innowacji, rozwijane są działania związane z zarządzaniem projektami rozwojowymi, w tym zarządzanie innowacjami produktowymi z wykorzystaniem m.in. metod zarządzania jakością i podejścia marketingowego odnośnie do produktów (poziomów produktu, analizy wartości czy analizy funkcji)¹⁷.

Nasilenie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych w ramach rozwoju przedsiębiorstwa jest powiązane z etapem tego rozwoju oraz przyjętą strategią. Działania przedsiębiorcze są w szczególności istotne na pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa. Warto jednak zwrócić uwagę, że w modelach, w których rozwój ma charakter spirali (np. w modelu R. Quinna i K. Camerona), można dostrzec szczególne nasilenie działań przedsiębiorczych związanych np. z odnową podmiotu gospodarczego czy jego dywersyfikacją. Obserwuje się, że organizacja rozpoczyna po pewnym czasie, jak gdyby od nowa, swój cykl rozwojowy po przejściu kolejnych etapów¹⁸.

Rozpatrując **związki przedsiębiorczości z innowacyjnością**, warto zwrócić uwagę, że wśród głównych teorii innowacji wymienia się teorie o charakterze przedsiębiorczym¹⁹. Z kolei innowacyjność stanowi

¹⁴ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, Iss. 7, s. 509–533.

¹⁵ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.

¹⁶ D.J. Teece, *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University Press, Oxford 2009.

¹⁷ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM, BIT, Sosnowiec–Bielsko-Biała 2003.

¹⁸ *Idem*, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2017, s. 9–25.

¹⁹ J. Sundbo, *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2001.

cechę orientacji przedsiębiorczej²⁰. Innowacyjność jest także rozpatrywana w powiązaniu ze stabilizacją jakości i jej dalszym doskonaleniem po wprowadzeniu innowacji²¹. Proponowana jest triada działań: aktywność przedsiębiorcza – innowacyjność (innowacja) – stabilizacja i doskonalenie jakości. Triada taka może przybierać formę odpowiedzialnej przedsiębiorczości, odpowiedzialnej innowacyjności i odpowiedzialnej jakości. To ostatnie pojęcie dotyczy odpowiedzialności organizacji za produkty i procesy. Z tego typu triadą można mieć do czynienia, gdy realizowana jest **społeczna odpowiedzialność biznesu**, przedsiębiorstw (SOB, *corporate social responsibility* – CSR)²². CSR także się łączy z totalnym (kompleksowym) zarządzaniem jakością (*total quality management* – TQM)²³. Realizacja triady **odpowiedzialna przedsiębiorczość – odpowiedzialna innowacyjność – odpowiedzialna jakość** w ujęciu strategicznym jest często kojarzona z pojęciem *sustainability*, z reguły odnoszonym do zrównoważonego rozwoju. W ramach *sustainability* następuje przeniesienie ogólnych założeń rozwoju zrównoważonego na poziom organizacji, co wpływa na ścieżkę rozwojową odpowiedzialnego rozwoju firmy. Wymaga to jednak posiadania niezbędnych kompetencji *sustainability*, na które składają się łącznie traktowane kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne²⁴. Kompetencje ekologiczne mogą wpływać na odpowiedni poziom jakości i innowacyjności ekologicznej, przy uwzględnieniu roli przedsiębiorczości społecznej i ekologicznej²⁵.

Rozwój przedsiębiorstwa analizuje się także z punktu widzenia **roli przedsiębiorcy**. Występują dwa główne punkty widzenia: równoważenie (realizowane w sytuacji, gdy rynek odbiega od stanu równowagi, a działania przedsiębiorcy prowadzą do równoważenia; według poglądów

²⁰ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, Iss. 1, s. 135–172.

²¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków, 2011, s. 180–184.

²² Idem, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR. Przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, z. 1, s. 9–27.

²³ A. Chiarini, *Corporate social responsibility strategies using the TQM. Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard*, „TQM Journal” 2016, Vol. 28, Iss. 3, s. 360–376.

²⁴ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–18.

²⁵ Idem, *Legitymizacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 9–27.

I. Kirznera) bądź odchodzenie od stanu równowagi przez destrukcję (przedsiębiorca przez destrukcję niszczy stan równowagi; według poglądów J. Schumpetera). Generalnie rolę równowagi rynkowej podkreśla szkoła neoklasyczna, zaś szkoła austriacka proponuje odejście od tych założeń, stawiając pytania dotyczące tego, w jaki sposób zmierza się do stanu równowagi. Przedsiębiorcy dla generowania wartości wykorzystują wiedzę epizodyczną, kierując się własnymi pragnieniami i przekonaniami²⁶.

Autor niniejszej publikacji zwraca uwagę, że pojęcie **innowacji może mieć swoje odniesienie przestrzenne**, jako specyficzna lokalizacja idei, zabiegów, ale także wytworów kultury materialnej w powiązaniu ze społecznością lokalną. W literaturze przedmiotu prezentowane są teorie rozwoju gospodarczego, które zawierają w sobie wzrost gospodarczy, odnosząc je do miast i regionów:

- teoria rozwoju endogennego opartego na przedsięwzięciach społeczności, także innowacyjnych;
- teoria centrum–peryferie (teoria rozwoju zależnego; rozwój to następstwo innowacji, zaś na pojawienie się innowacji większy wpływ niż powiązania społeczno-gospodarcze ma wymiana informacji w systemie);
- teoria biegunów wzrostu (teoria polaryzacji, wskazuje np. na rolę przemysłów wiodących; obejmuje różne teorie i koncepcje związane z biegunami wzrostu);
- teoria ośrodków centralnych;
- teoria modernizacji, gdzie innowacja jako czynnik zewnętrzny stanowi główne źródło zmian w rozwoju lokalnym.

Opisywane są także modele dyfuzji przestrzennej innowacji ze wskazaniem roli „agentów innowacji”, efektu sąsiedztwa czy efektu hierarchii oraz omawiane są współczesne teorie i koncepcje rozwoju:

- koncepcja dystryktów przemysłowych;
- koncepcja środowiska innowacyjnego (jako sieć relacji głównie nieformalnych, o charakterze społecznym, na ograniczonej geograficznie przestrzeni, z wykorzystaniem procesu kolektywnego uczenia się); głównym zadaniem tego środowiska jest wsparcie systemu produkcyjnego;
- koncepcja cyklu życia produktu (fazy rozwoju produktu: innowacja, dojrzałość i standaryzacja; między krajami występują różnice

²⁶ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 47–50.

w postępie technologicznym i kosztach wytwarzania, zaś za wzrost tempa rozwoju gospodarki odpowiadają innowacje w przedsiębiorstwach).

Zdolność do generowania i dyfuzji innowacji jako wynik innowacyjności mieszkańców i firm regionu wiąże się z pojęciami potencjału innowacyjnego i (zamiennie) zdolności innowacyjnej. Z kolei zbiór czynników wpływających na zdolność do udziału regionu w procesach innowacyjnych stanowi regionalny potencjał innowacyjny. Podano elementy regionalnego potencjału innowacyjnego. Określeniu podlegają cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego, innowacyjności krajów, sektorów i regionów. W badaniach miast grupy wskaźników dotyczą sektorów nauki, B+R, przedsiębiorstw i instytucji wspierających, oceny przedsiębiorstw przemysłowych z punktu widzenia innowacyjności (w tym technologicznej), struktury przedsiębiorstw (w tym wysokiej techniki)²⁷. W literaturze omawiane są teorie wzrostu gospodarczego, z uwzględnieniem aspektu technologii, a także innowacji, z podkreśleniem roli państwa²⁸.

Zdaniem autora niniejszego opracowania prezentowane powyżej poglądy wskazują na to, że rozwój przedsiębiorstwa, w tym o charakterze innowacyjnym, jest uzależniony od oddziaływania czynników o charakterze przestrzennym i innowacyjności regionów.

W literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się problematyce **dyfuzji innowacji**. Według E. Rogersa dyfuzja to proces przekazu innowacji wśród członków określonego układu społecznego, przez określone kanały, w pewnym czasie²⁹. Opisano dyfuzję innowacji jako krzywą S (rozprzestrzenianie się na rynku). Podano modele krzywej S: epidemiczny (rozprzestrzenianie innowacji przez kontakty osobiste), model probit (zwraca się uwagę na wartości progowe nabywców odnośnie do kosztów i korzyści), model Bayesa (podkreśla rolę dezinformacji w ograniczaniu dyfuzji), model Bassa (zwraca uwagę na dwie grupy potencjalnych

²⁷ P. Siłka, *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyńskiego PAN, Warszawa 2012.

²⁸ M. Mazzucato, *Przedsiębiorcze państwo. Obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego*, tłum. J. Bednarek, Wyd. Ekonom. Heterodox, Poznań 2016. W przedmowie do wydania C. Perez pisze, odnosząc się do zawartości książki: „Jej najważniejsza teza głosi, że najbardziej rewolucyjne spośród nowych technologii w różnych sektorach – od internetu po farmaceutyki – zostały sfinansowane u swoich źródeł przez odważne, gotowe na ryzyko państwo” (s. XXXVI).

²⁹ E.M. Rogers, *Diffusion of innovation*, 4 th. ed., Free Press, New York 1995.

nabywców: innowatorów i imitatorów). Obserwuje się efekt śnieżnej kuli: przyjęcie innowacji odbywa się przez presję środowiskową³⁰.

Podano możliwości wykorzystania odpowiednich narzędzi w dyfuzji innowacji w ramach koncepcji *sustainable management* w małych i średnich przedsiębiorstwach na podstawie modelu E. Rogersa dyfuzji innowacji³¹. *Sustainability* wiąże się z aspektem społecznym i ekologicznym w dialogu z interesariuszami. Narzędzia menadżerskie (zarządzania) (*sustainability management tools*) dla małych i średnich firm mogą mieć charakter rachunkowy, audytów środowiskowych i społecznych, benchmarkingu, dotyczący pracowników (np. treningi), labelingu (identyfikowanie, określanie marki, etykietowanie), systemów zarządzania środowiskowego i społecznego, schematów raportowania i narzędzi dotyczących interesariuszy (*stakeholder tools*), np. dialogu oraz powiązania sieciowego. Ponadto wymienia się strategiczną kartę wyników (*balanced scorecard* – BSC), kodeksy etyczne (*code of conduct*), obywatelstwo korporacyjne (*corporate citizenship*), ekomapowanie (*ecomapping*), projektowanie na rzecz środowiska naturalnego (*design for environment*), wskaźnikowanie (*indicator*), ocenę cyklu życia (*life cycle assessment*) oraz polityki. Podano etapy wprowadzania innowacji organizacyjnych:

1. Świadomość.
2. Formowanie postaw (*attitude formation*).
3. Ewaluacja.
4. Wdrożenie narzędzi menadżerskich.
5. Zatwierdzenie (*confirmation*).

Realizacja etapów 2. i 3. zależy od charakterystyk menadżerskich i organizacyjnych³². Prezentowane poglądy mogą wywierać wpływ na koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa o charakterze odpowiedzialnym, z udziałem innowacji, z uwzględnieniem aspektów społecznych i ekologicznych.

³⁰ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, tłum. J. Szostak, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 479–483.

³¹ E.M. Rogers, *Diffusion of innovation...*, op. cit.

³² M.P. Johnson, *Sustainability management and small and medium-sized enterprises. Managers' awareness and implementation of innovative tools*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 5, s. 271–285.

2. Innowacyjność

2.1. Innowacyjność w naukach o zarządzaniu

W literaturze przedmiotu wskazuje się na **nurty odnoszące się do problematyki innowacji**: organizacyjny, bazujący na teorii zasobowej, przedsiębiorczy oraz dotyczący zachowań konsumenckich. Nurt organizacyjny dotyczy sposobów organizacji działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. Dyskutowana jest potrzeba realizacji nowych sposobów działania i umiejętności w przypadku realizacji innowacji radykalnych, a także problem oburęczności organizacyjnej (*ambidexterity theory*). W nurcie organizacyjnym rozważania dotyczą również otwartych innowacji oraz miejsca innowacji w modelu biznesowym. Nurt bazujący na teorii zasobowej odnosi się m.in. do kluczowych kompetencji oraz zależności pomiędzy tzw. zdolnościami technologicznymi (*technological capability*) a efektami działalności innowacyjnej. Dyskusja dotyczy także miejsca innowacji w kontekście wykorzystania dynamicznych kompetencji (zdolności, umiejętności – *dynamic capabilities*). Kolejny nurt przedsiębiorczy związany jest z teorią innowacji J. Schumpetera oraz teorią efektuacji. W nurcie zachowań konsumenckich rozpatrywana jest m.in. teoria dyfuzji innowacji w ramach komercjalizacji innowacji³³.

Teoria efektuacji w badaniach przedsiębiorczości odnosi się do warunków ekstremalnej niepewności i ograniczoności zasobów. W przeciwieństwie do logiki przyczynowo-skutkowej, w ramach której formułowane są cele, a następnie poszukuje się zasobów dla ich realizacji, w logice efektuacji cele są formułowane w zależności od posiadanych zasobów³⁴. Logika efektuacji (*effectuation*) jest wykorzystywana przez małe firmy przy braku zasobów (*resource-constrained*) we wczesnych etapach procesu innowacyjnego. Na dalszych etapach wykorzystywana jest logika przyczynowa (*causation*). Tego typu logika jest przydatna w realizacji procesu innowacyjnego dla firm dużych, które dysponują odpowiednimi zasobami. W tym przypadku wykorzystywane jest podejście oparte na racjonalności i odkrywaniu okazji (szans, *opportunity*) przy założeniu, że środowisko do działania jest przewidywalne. Efektuacja zakłada brak

³³ E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2018, s. 26–31.

³⁴ S.D. Sarasvathy, *Causation and effectuation. Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, Iss. 2, s. 243–263.

przewidywalności tego środowiska. Otoczenie zewnętrzne ma charakter dynamiczny, zaś sama dynamiczność ma charakter nieliniowy. Podstawą do generowania okazji (*opportunity*) są istniejące zasoby. Podejmowane są działania do przezwyciężenia ich niedostatku. Występujący niedostatek zasobów stanowi z kolei stymulator (zachętę) do realizacji innowacji. Katalityczną rolę o charakterze prorozwojowym pełni społeczność (*community*). W procesach innowacji przyjmowane są różne zachowania traktowane jako procesy efektuacji: eksperymentowanie, dopuszczalne straty (*affordable loss*), elastyczność i wstępne zobowiązania (zaangażowanie, *pre-commitment*). Ten ostatni proces realizuje się wspólnie z wykorzystaniem przyczynowości (*causation*)³⁵. Decyzje podejmowane przez przedsiębiorców mogą być oparte na zachowaniach efektuacyjnych bądź przyczynowych. W myśleniu efektuacyjnym (*effectuation*), przez dokonywanie, decyzje są podejmowane przy założeniu, że przyszłość jest nieprzewidywalna. Dysponując określonymi środkami (zasobami), poszukując celów, przedsiębiorca sam jednak tworzy sposobność. Dzieje się to w warunkach braku wyznaczenia konkretnych celów przy założeniu, że zarówno cele, jak i pomysły pojawiają się na bieżąco. Z kolei zachowania o charakterze przyczynowym (*causation*) zakładają określony stopień przewidywalności przyszłości oraz efekt końcowy działań. Zakłada się określone cele i środki realizacji³⁶.

W odniesieniu do **oburęczności** rozważana jest możliwość realizacji działań zarówno o charakterze eksploracyjnym (związany z nastawieniem rozwojowym), jak i eksploatacyjnym (nastawionym na koncentrację na obecnym biznesie)³⁷. Oburęczność przyjmuje postać strukturalną (*structural ambidexterity*), kontekstową (*contextual ambidexterity*) lub przywódczą (*leadership ambidexterity*). Może być analizowana na poziomie organizacyjnym i międzyorganizacyjnym (alianсу lub sieci)³⁸. Anglojęzyczne pojęcie *ambidexterity*, określane w języku polskim jako oburęczność, jest także tłumaczone jako dualność lub obustronność

³⁵ M. Halme, S. Lindeman, P. Linna, *Innovation for inclusive business. Intrapreneurial bricolage in multinational corporations*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, Iss. 4, s. 743–784.

³⁶ S.D. Sarasvathy, *Effectuation. Elements of enterprise entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2008.

³⁷ C.A. O'Reilly III, M.L. Tushman, *Ambidexterity as a dynamic capability. Resolving the innovator's dilemma*, „Research in Organizational Behavior” 2008, Vol. 28, s. 185–206.

³⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 1, s. 16–23.

w odniesieniu do równowagi pomiędzy eksploatacją a eksploracją. Określenia „eksploatacja” i „eksploracja” wywodzą się z prac J. Schumpetera.

Eksploracja wiąże się z takimi pojęciami jak „zmiana”, „innowacyjność” (odnosi się do specyficznych kompetencji opartych na przedsiębiorczości), „eksperyment”, „elastyczność” czy „odkrycie”. Eksploatacja jest kojarzona z doskonaleniem, realizacją, wydajnością, produktywnością oraz wykorzystaniem kompetencji operacyjnych. Dualność jest podnoszona w różnych nurtach zarządzania, w tym organizacyjnego uczenia się i innowacji technologicznych. Eksploatacja wiąże się z innowacjami inkrementalnymi, zaś eksploracja z rewolucyjnymi. We wczesnym etapie badań nad oburęcznością przyjmowano, że na poziomie przedsiębiorstwa ma ona charakter sekwencyjny (długi czas eksploatacji i krótki czas eksploracji). Określano ją jako oburęczność przerywaną (*punctuated ambidexterity*). Współcześnie zakłada się występowanie działań zarówno w obszarze eksploatacji, jak i eksploracji realizowanych przez różne zespoły. Jednoczesność działań na poziomie przedsiębiorstwa jest określana jako oburęczność strukturalna. Sekwencyjność działań na poziomie indywidualnym jest określana jako oburęczność perypatetyczna, wędrowna (*peripatric ambidexterity*). Wskazuje się także na znaczenie symultaniczności obu tych działań na poziomie indywidualnym.

Definicje oburęczności w ujęciu strategicznym wskazują m.in. na zdolność firmy do realizacji sprzecznych celów strategicznych lub na umiejętność rekonfiguracji istniejących zasobów organizacyjnych i kompetencji w sposób powtarzalny. Eksploatacja i eksploracja mogą się wykluczać w przypadku znacznego ograniczania zasobów³⁹. Przegląd literatury wskazuje, że oburęczność strukturalna, zawierająca propozycje tworzenia odrębnych struktur i jednostek, zarówno dla działań eksploatacyjnych, jak i eksploracyjnych, wymaga powiązań na wysokim szczeblu⁴⁰. Działania dotyczyć mogą innego sposobu zarządzania dla działalności rozwojowej, a innego dla bieżącej⁴¹. Z kolei postać kontekstowa,

³⁹ Eadem, *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 435–449.

⁴⁰ C.A. O'Reilly III, M.L. Tushman, *Organizational ambidexterity in action. How managers explore and exploit*, „California Management Review” 2011, Vol. 53, No. 4, s. 5–21.

⁴¹ C.B. Gibson, J. Birkinshaw, *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47, No. 2, s. 209–226.

wspierająca działania zarówno eksploatacyjne, jak i eksploracyjne w ramach tej samej jednostki, uwzględnia występującą kulturę organizacyjną, jej wartości i normy kontekstowe⁴². Oburęczność kontekstowa realizowana przez kształtowanie procesów i systemów uwzględnia wybory behawioralne pracowników i dzielenie ich czasu pomiędzy działaniami o charakterze eksploatacji i eksploracji⁴³.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że główne **teorie innowacji** mają charakter przedsiębiorczy. Wskazuje się równocześnie na rolę różnych czynników: psychologicznego, techniczno-ekonomicznego (w którym innowacja stanowi rozwiązanie technologiczne) oraz strategicznego. W ramach strategicznej teorii innowacji kreowanie innowacji jest traktowane jako proces socjologiczny, przy zaangażowaniu całej organizacji⁴⁴. Wskazuje się, że innowacyjność stanowi cechę orientacji przedsiębiorczej obok autonomii, proaktywności, podejmowania ryzyka oraz agresywnego poszukiwania możliwości rynkowych⁴⁵.

Opisywane są różne **modele zarządzania innowacjami**⁴⁶:

- oparty na realizacji procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie o cechach organizacji innowacyjnej i strategii innowacyjnej⁴⁷;
- wychodząc ze źródeł (zmian), realizowane są etapy związane z ograniczeniami (zasobami), zarządzaniem (możliwościami), konkurencyjnością (potencjałem) oraz wynikami (innowacjami)⁴⁸;
- siedmiokąt zarządzania innowacjami zawierający poszczególne sfery zarządzania innowacjami⁴⁹;
- model MIX (*the management innovation index*), obejmujący następujące obszary zarządzania innowacjami: strategie organizacji, praktykę

⁴² J. Birkinshaw, C.B. Gibson, *Building ambidexterity into an organization*, „Sloan Management Review” 2004, Vol. 45, No. 4, s. 47–55.

⁴³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ambidexterity...*, *op. cit.*, s. 16–23.

⁴⁴ J. Sundbo, *The strategic management...*, *op. cit.*

⁴⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct...*, *op. cit.*

⁴⁶ M. Słomińska-Okła, *Rozwój systemu zarządzania innowacjami determinantą wzrostu konkurencyjności regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 41, t. 2, s. 357–367.

⁴⁷ J. Bessant, K. Pavitt, J. Tidd, *Managing innovation – integrating technological, market...*, *op. cit.*, s. 68.

⁴⁸ J. Łunarski, *System zarządzania innowacjami*, [w:] *Zarządzanie innowacjami – system zarządzania innowacjami*, Ofic. Wyd. PRz, Rzeszów 2007, s. 173.

⁴⁹ M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2012, s. 136–151.

zarządzania, postawy pracownicze oraz kulturę organizacyjną i środowiska pracy.

Innowacyjność organizacji jest analizowana w kontekście jej skłonności, występujących tendencji i zdolności (*ability*), mając na względzie przyswajanie i wspieranie nowych idei, praktyk i procedur⁵⁰. Innowacyjność strategiczna, obejmując wszystkie szczeble zarządzania, stanowi długotrwały proces wprowadzania innowacji. W proponowanym modelu procesu innowacyjności strategicznej uwzględnia się uwarunkowania związane z innowacjami oraz czynniki związane z zarządzaniem. Jego realizacja prowadzi zarówno do odkrywania istniejących koncepcji, jak i tworzenia nowych pomysłów, prowadzących do innowacji⁵¹.

Przegląd różnych poglądów zawartych w literaturze przedmiotu wskazuje na postrzeganie innowacji jako nowości, które wdrożono w przedsiębiorstwie i/lub na rynku, z tym że ich cechą jest jakościowa różnica w stosunku do rozwiązań istniejących. Innowacje mogą mieć charakter materialny lub niematerialny, dotyczyć mogą zatem produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, ale mogą dotyczyć również sfery zarządzania. W tym ostatnim przypadku mogą zatem dotyczyć personelu, finansów, marketingu, logistyki lub jakości. Innowacje są także traktowane jako procesy badań i rozwoju zmierzające do wykorzystania rozwiązań ulepszonych w odniesieniu do techniki, technologii i organizacji. Innowację stanowić może zarówno sam proces, jak i uzyskany efekt realizacji tego procesu. Innowacje są rozpatrywane jako nowość dotycząca myśli, zachowań lub rzeczy różniących się jakościowo od form istniejących⁵². Innowacja jako działanie stanowi specyficzne narzędzie przedsiębiorczości. Narzędzie to pozwala nadać zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Zasób tworzy sama innowacja, a innowację wprowadza przedsiębiorca⁵³. W literaturze prezentowane są historyczne i współczesne poglądy na przedsiębiorczość i przedsiębiorcę⁵⁴.

⁵⁰ E. Riivari, A.-M. Lämsä, *Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 124, Iss. 1, s. 1–17.

⁵¹ W. Dyduch, *Twórcza strategia...*, *op. cit.*, s. 63, 72.

⁵² R. Knosala *et al.*, *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

⁵³ M. Brzeziński, *Wylaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 41–46.

⁵⁴ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016.

W kontekście innowacji trzeba podkreślić w szczególności podejście, które zaprezentował **J. Schumpeter**, zwracając uwagę, że okazję rynkową kreuje innowacja, tworzona przez przedsiębiorcę⁵⁵. Jego poglądy zaliczają do tzw. austriackiej szkoły ekonomii, która zwracała uwagę na znaczenie przedsiębiorców, ich działań i stanów nierównowagi. Odnosząc się do problematyki konkurencji, J. Schumpeter podkreślał jej dynamiczny charakter, z naciskiem na to, że odnosi się ona głównie do zmian technologicznych. Koncepcje te znalazły swoje odbicie także w **teoriach ewolucji** kojarzonych m.in. z pracami R.R. Nelsona i S.G. Wintera. Autorzy ci zwracali uwagę na naturalną selekcję, która stymuluje ciągle zastępowanie starych rutyn i technologii nowymi rozwiązaniami⁵⁶. Dla ewolucji kluczowe są rutyny organizacyjne, wpływające na dążenie do nowości, mające wpływ na przyszłe zachowania. Autorzy proponują ewolucyjny model branży, w którym na zestawie rutyn opiera się mechanizm selekcji (na podstawie odpowiednich genów biologicznych). Są nimi wzorce zachowań dla różnych rodzajów działalności (przekładające się na procedury). Rutyny stanowią powtarzające się wzory działalności⁵⁷. Problematykę rutyn w zarządzaniu organizacjami odnosi się m.in. do roli interesariuszy w tworzeniu innowacji. R.R. Nelson i S.G. Winter zwracają uwagę na trzy elementy rutyn odnoszące się do pozorności (*ostensive*, dotyczy sensu, daje się bezpośrednio wykazać), wykonawczości (*performative*) i odnoszące się do artefaktu (wytworu, *artifactual*). Rutyny mają charakter kolektywny i opierają się na interakcjach z udziałem dużej liczby aktorów lub społeczności. Tworzone są wzorce (*pattern*) rutyn. Wzorce obejmują:

- powtarzanie (*repetition*);
- rozpoznawalność wzorców działań (*recognizable pattern of action*);
- wielość (*multiple*) uczestników;
- współzależność działań (*interdependent actions*).

Część aktorów rutyn znajduje się poza organizacją⁵⁸. Teoria ewolucji (ewolucyjna) opisuje organizację jako unikalny zbiór rutyn

⁵⁵ A. Gawęł, *Sytuacja ekonomiczna w branży jako czynnik przyciągający nowo tworzone przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4, s. 63–77.

⁵⁶ J. Polowczyk, *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6, s. 6–10.

⁵⁷ R.R. Nelson, S.G. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge 1982.

⁵⁸ H. Ikävalko, T. Lempilä, *Innovation contests routine dynamics and innovation management*, „Creativity and Innovation Management” 2019, Vol. 28, Iss. 2, s. 191–202.

organizacyjnych. Ewolucja rutyn wiąże się z ewolucją organizacji. Rozwój lub zanik rutyn odpowiada sytuacjom, gdy organizacja rozwija się lub ginie. Teoria ta rozpatruje organizacje w sposób całościowy, podnosząc następujące kwestie: rutyny i kompetencje organizacyjne oraz populacje lub społeczności. Holistyczny system rutyn organizacyjnych dysponuje właściwościami, których nie posiadają pojedyncze rutyny. Firmy, dążąc do pomnażania zysku, poszukują nowych technik w celu realizacji innowacji lub imitacji, w powiązaniu z modyfikacją rutyn. Wśród formalnych teorii ewolucji organizacyjnej wyróżnia się ekologię populacji, uogólniony/uniwersalny darwinizm, ekonomię ewolucyjną oraz podejście koewolucyjne. Wyjaśnieniem ewolucji organizacji (populacji) zajmuje się ekologia organizacji. Wskazuje ona, że selekcja organizacji jest dokonywana przez otoczenie. Rozpatrywane jest dostosowanie organizacji do tego otoczenia, analizuje się powiązania między formą organizacyjną a niszą i otoczeniem. Organizacje, konkurując w niszach ekologicznych, podlegają selekcji. Podstawą tej selekcji są reakcje na zmiany w otoczeniu. Warto zwrócić uwagę, że reakcje można rozpatrywać w odniesieniu do przełomowych innowacji lub przełomowych technologii. Z kolei koewolucja dotycząca strategicznej i organizacyjnej adaptacji odnosi się do zmian odnośnie do dynamiki konkurencyjności, zmian technologicznych i instytucjonalnych. Wskazuje się, że w modelu koewolucyjnym występują wzajemne sprzężenia zwrotne i powiązania nieliniowe. Dotyczą one wartości, wiedzy, organizacji, technologii i otoczenia. Podkreśla się, że system i otoczenie są z sobą powiązane. Koewolucja może mieć charakter instytucjonalny (koewolucja instytucjonalna), w ramach którego w procesie koewolucji organizacje dopasowują się do różnych środowisk instytucjonalnych. Zachodzi komplementarność pomiędzy procesami adaptacji do otoczenia oraz organizacyjnej przedsiębiorczości, obserwuje się występowanie przedsiębiorczości instytucjonalnej⁵⁹.

M. Mazzucato, odnosząc się do dorobku R.R. Nelsona i S.G. Winterra, zwraca uwagę, że to właśnie ci autorzy w ramach ewolucyjnej teorii produkcji i zmian gospodarczych wyjaśniali pojawianie się innowacji i ich wpływ na konkurencję i wzrost gospodarczy. W tym podejściu następuje ciągły proces różnicowania się firm, oparty na odmiennych poziomach ich zdolności do innowacji. Są one powodowane różnicami w ich wewnętrznym funkcjonowaniu i kompetencjach. Wobec koewolucji procesów

⁵⁹ E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*. „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 7–15.

tworzących stałe zróżnicowanie firm i odpowiadających za proces konkurencyjnego doboru innowacja jest czymś specyficznym dla danej firmy⁶⁰.

Występujące pojęcia, zwłaszcza rutyny czy procesy, są szczegółowo definiowane w literaturze przedmiotu. W tabeli 1 podano poszczególne pojęcia, rozszerzając je o definicje przydatne w dalszej części monografii.

Tabela 1. Pojęcia: proces, rutyna, procedura, praktyka

Nazwa (określenie)	Opis
Proces	Zbiór sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Oznacza to, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Pojęcie procesu jest mylone z pojęciami „procedura”, „zadanie”, „czynność” (P. Grajewski, 2007)
Rutyna	Rutyna organizacyjna stanowi zbiorowy wzorzec postępowania, charakteryzujący się powtarzalnością, sekwencyjnością i złożonością. Traktowana jako wzorzec działań jest bliska pojęciu procesu lub procedury (W. Czakon, 2011; 2012). Rutyna to powtarzalny, rozpoznawalny wzorzec wzajemnych zachowań, odnoszący się do wielu aktorów organizacji. Stanowi zbiorową reakcję na typowy bodziec. Rutyna to sposób koordynacji działań przez regularność, wzajemną wspólność i powszechność praktyk. Rutyna wykorzystuje wiedzę ukrytą. Zbiór rutyn stanowi zdolność organizacyjną (J. Karpacz, 2018). Rutyny organizacyjne stanowią powtarzalne wzorce interakcji. Interakcja oznacza, że rutyny są tworem emergentnym. Jedne rutyny generują inne, rutyny pozostają w zależnościach między sobą. Rutyny mają układ hierarchiczny i posiadają własności holistyczne. System rutyn organizacyjnych na poziomie organizacji wpływa na pojedyncze rutyny i posiada właściwości, jakich nie posiadają pojedyncze rutyny (M.C. Baker, 2004). Rutyny mogą mieć charakter ostensywny (subiektywny, występujący jako ideał lub abstrakcyjny wzór) oraz performatywny (widoczny, wynikowy bądź wykonawczy) (B. Pentland et al., 2012)
Procedura	Określony sposób realizacji działań lub procesów (T. Kostova, 1999; J. Skalik, G. Belz, 2007)
Praktyka	Szczególny sposób realizacji funkcji organizacyjnych, które zostały zinstytucjonalizowane w organizacji. To regularne, świadome, celowe czynności lub działania wykonywane w przyjęty sposób. Stosowane są różne kryteria ich grupowania oraz porządkowania. Mogą występować jako praktyki dobre lub najlepsze. Praktyki utożsamiane są często z rutynami (T. Kostova, 1999; J. Skalik, G. Belz, 2007; R.R. Nelson, S.G. Winter, 1982; N. Rohde, 2010; A. Chodyński, W. Huszлак, 2013; Y.F. Jarrar, M. Zairi, 2000)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007; W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Wyd. UE, Poznań 2011; *idem*, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012; T. Kostova, *Transnational transfer of strategic organizational practices. A contextual perspective*, „The Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, Iss. 2, s. 308–324; J. Skalik, G. Belz, *Istota*

⁶⁰ M. Mazzucato, *Przedsiębiorcze państwo...*, op. cit.

systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2007, nr 1184: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*; R.R. Nelson, S.G. Winter, *An evolutionary theory of economic change...*, op. cit., 1982; N. Rohde, *Disliked practices. An empirical study on the reverse side of organizational practices*, Lohmar Verlag, Köln 2010, s. 21–22; A. Chodyński, W. Huszlak, *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Niš 2013, s. 93–108; Y.F. Jarrar, M. Zairi, *Best practice transfer for future competitiveness. A study of best practices*, „Total Quality Management” 2000, Vol. 11, Iss. 4–6, s. 734–740; J. Karpacz, *Zdolności dynamiczne i rutynizacja*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 87–99; M.C. Becker, *Organizational routines. A review of the literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, Vol. 13, Iss. 4, s. 643–677; B.T. Pentland et al., *Dynamics of organizational routines. A generative model*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, Iss. 8, s. 1484–1508; A. Chodyński, W. Huszlak, *Processes, procedures, practices and corporate ethical climate in the context of sustainability competencies*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises...*, op. cit., 2013, s. 211–234.

J. Karpacz, dokonując przeglądu literatury, wskazuje na konieczność odróżnienia pojęcia rutyny od pojęcia skryptu i nawyku. Skrypt stanowi scenariusz obejmujący typowe zachowanie człowieka z uwzględnieniem chronologii zdarzeń. Z kolei nawyk, jako wyuczony element zachowania jednostki, stanowi czynność zautomatyzowaną, nabywaną przez ćwiczenia, głównie powtarzanie. W odniesieniu do zadań ma on charakter specyficzny, w przeciwieństwie do rutyny, która jest wykorzystywana do wykonania wielu zadań⁶¹. Przyjmując, że proces innowacyjny opiera się na uczeniu się przez powtarzanie i uczeniu się zachowań (rutyny), prowadzi to do tworzenia nowych zachowań i wzorców (*pattern*). Przejawiają się one w takich działaniach jako polityki, procedury czy reguły (zasady)⁶².

Ewolucja może dotyczyć także metodologii zarządzania. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że mechanizmy ewolucji mają swoje odniesienie do badań metod organizatorskich. Adaptacja metod wynika z ich dostosowywania do nowych warunków organizacyjnych. Opisywane są takie pojęcia jak mutacja (odnosi się do zmian w metodzie), dywergencja (proces wystąpienia różnic dotyczących tej samej metody, lecz realizowanej w innej organizacji lub kraju) oraz konwergencja (proces polegający na upodabnianiu się różnych metod). Obserwuje się także zjawisko

⁶¹ J. Karpacz, *Zdolności dynamiczne...*, op. cit.

⁶² J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 1–25.

paralelizmu jako procesu równoległego rozwoju metod o podobnym pierwowzorze. Z kolei pojęcie koewolucji rozumiane jest jako współzależny rozwój metod, związany z wystąpieniem zmian w jednej metodzie. Powodem jest zaistnienie metamorfozy w metodzie drugiej. Równocześnie zachowane jest wzajemne ich dopasowanie⁶³.

Podjęcie ewolucyjne, podkreślające w szczególności znaczenie takich zasobów jak wiedza i kompetencje, jest rozpatrywane w odniesieniu do internacjonalizacji przedsiębiorstw. Odnosząc się do wiedzy w modelu ciągłych, powtarzalnych innowacji, wskazuje się na rolę przyswajania tej wiedzy metodą prób i błędów. Wpływa to na tworzenie skutecznych procedur, podnoszących szanse powodzenia innowacji. W ten sposób kształtowany jest model dobrych (lub najlepszych) praktyk zarządzania innowacjami. W przypadku nieciągłości, gdy występujące czynniki będą wpływać na zmianę reguł gry, sama kontynuacja dobrych praktyk może być już niewystarczająca lub nieodpowiednia. W takim przypadku zastosowanie mają procedury uzupełniające w stosunku do wykorzystywanych w stanie stabilności. Wiąże się to z podwyższonym poziomem ryzyka. W warunkach innowacji nieciągłej, odnosząc się do procedur, podkreśla się, że nad zarządzaniem ryzykiem przeważa uczenie się na błędach. Obserwuje się rosnące znaczenie ostrzeżeń i słabych sygnałów odnośnie do wyłaniających się trendów. Na znaczeniu zyskują kontakty o skromniejszej dotychczas intensywności, zaś mniejszą wagę przywiązuje się do kontaktów tradycyjnych⁶⁴.

W rozważaniach dotyczących przedsiębiorczości i innowacyjności warto zwrócić uwagę na zmianę **paradygmatów zarządzania**. Odchodzi się bowiem od konwencjonalnego paradygmatu wpływającego na procesy decyzyjne, związanego m.in. ze stosowaniem najlepszych praktyk, długotrwałością planowania, oparciem się na konfiguracji jako kombinacji struktury, strategią, otoczeniem, ale także z innymi czynnikami. Nowe podejście do paradygmatu zarządzania organizacjami wykorzystuje takie koncepcje jak dynamika systemów organizacyjnych, sprzężenia zwrotne czy teoria chaosu⁶⁵. Rozważania dotyczące innowacyjności są także

⁶³ M. Ćwiklicki, *Ewolucja metod organizatorskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Monografie” 2011, nr 203, s. 18–20.

⁶⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, *op. cit.*, s. 139–141.

⁶⁵ W teorii chaosu systemy organizacyjne funkcjonują na granicy stabilności i niestabilności, z występującymi opozycyjnymi względem siebie zachowaniami. Stan nierównowagi oznacza występowanie relacji niestabilności (chaosu) z jednej strony, a innowacyjności (kreatywności) z drugiej. Koniecznością staje się

prowadzone w kontekście socjologicznej teorii emergencji (wyłaniania społecznego), gdy interakcje między elementami niższego rzędu prowadzą do nowych, nieodwracalnych zjawisk wyższego rzędu, bez udziału odgórnej kontroli lub bez działań aranżujących. Mamy z tym do czynienia np. w przypadku gęstych sieci powiązań⁶⁶. Badania dotyczące innowacji mogą być prowadzone w paradygmacie konstruktywistycznym, tj. przez nadawanie znaczenia subiektywnego własnym doświadczeniom, w danym kontekście, w ramach własnej perspektywy kulturowej. To badania o charakterze jakościowym odpowiadające na pytania „jak”, „w jaki sposób” i „dlaczego”⁶⁷.

2.2. Podział innowacji

Pod pojęciem innowacji, według *Podręcznika Oslo*, należy rozumieć wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, ale także nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej. Wdrożenie to może dotyczyć praktyki gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem⁶⁸.

Innowacje są postrzegane, według różnych punktów widzenia, jako autonomiczne (niebędące wynikiem poszukiwań i indukowane, jako rezultat badań), stopniowe, radykalne, według źródła powstania (rutynowe – w celu poprawy atrakcyjności produktów, wymuszone lub wynikające z okazji, często na podstawie własnych prac B+R), intensywne (związane z poprawą intensywności użytkowania i wydajności już eksploatowanych zasobów) oraz ekstensywne (z włączeniem dotychczas niewykorzystywanych zasobów), wewnętrzne i zewnętrzne, a mając na uwadze rodzaje,

zmiana działań. Ewolucja systemów kreatywnych przebiega od stanów niestabilności lub kryzysowych do punktu krytycznego, objawiającego się spontanicznie, nieprzewidywalnymi zmianami struktur lub zachowań. Z kolei spontaniczna komunikacja elementów systemu, w ramach procesu samoorganizowania, na podstawie koordynacji działań prowadzi do ustalenia wspólnych zachowań. Stopniowe porzucanie dotychczasowych wzorców działań i powstawanie nowych w ramach samoorganizowania przebiega z wykorzystaniem uczenia się, za: J. Rokita, *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, „Studia Ekonomiczne Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2006, nr 37/06: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, red. *idem*, s. 15–33.

⁶⁶ R. Praszquier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i Praktyka*. Wyd. Wolters Kluwer, 2 wyd., Warszawa 2015.

⁶⁷ E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie projektami...*, *op. cit.*, s. 176.

⁶⁸ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, MNiSW, Warszawa–Paryż 2008.

według dziedziny wiedzy lub praktyki, można wyróżnić innowacje artystyczne, naukowe, technologiczne, społeczne lub ekologiczne⁶⁹.

W literaturze przedmiotu istnieje podział na **dwa typy innowacji**: kontynuowane (ciągłe, *continual*) oraz radykalne (*radical*). Innowacje kontynuowane dotyczą adaptacji technologicznej dla spełnienia potrzeb klientów. Innowacje radykalne odnoszą się radykalnej zmiany produktów. Dotyczą także nadawania im zupełnie innych cech, z przerwaniem dotychczasowej ciągłości⁷⁰. Innowacja może mieć charakter przełomowy (*breakthrough innovation*, o charakterze radykalnej zmiany) oraz przyrostowy/inkrementalny. Pojedyncza, przełomowa innowacja (np. produktowa) pociąga za sobą przyrostowe innowacje o charakterze procesowym⁷¹.

Proponowany jest także **podział innowacji** na:

- oryginalne i imitujące (odtwórcze, naśladowcze);
- procesowe, produktowe i modele biznesowe;
- przełomowe (zmieniające modele biznesowe lub tworzące nowe modele), radykalne (odnoszą się do nowych rozwiązań o wysokim ryzyku technologicznym, np. zautomatyzowane linie produkcyjne);
- usprawniające (przyrostowe, inkrementalne) oparte na niewielkich modyfikacjach przedmiotu innowacji;
- technologiczne, organizacyjne, dotyczące zarządzania (np. wprowadzenia nowych metod, np. *six sigma*), społeczne (np. realizacja założeń CSR), ekologiczne;
- niesprzężone (autonomiczne, jako wynik działania jednostki), sprzężone (systemowe, powstałe w wyniku działań zespołów, wielu ludzi czy instytucji);
- krajowe i zagraniczne;
- strategiczne i taktyczne;
- nowe dla: pojedynczej osoby, przedsiębiorstwa lub branży;
- innowacje, które odniosły sukces komercyjny, i te, których realizacją przerwano.

Klasyfikacje innowacji w badaniach empirycznych obejmują innowacje:

- radykalne, rynkowe, inkrementalne, technologiczne (biorąc pod uwagę wymiary niepewności technologicznej lub rynkowej);

⁶⁹ J. Przychodzeń, *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie. Zarządzanie, pomiar i wpływ na wyniki finansowe*, Wyd. CeDeWu.PL, Warszawa 2015, s. 35–37.

⁷⁰ Z. Ostraszewska, A. Tylec, *Reverse innovation – how it works*, „International Journal of Business and Management” 2015, Vol. 3, Iss. 1, s. 57–74.

⁷¹ K. Klineciewicz, *Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacji-dostawcy*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 472–490.

- inkrementalne, ewolucyjne, rewolucyjne (mając na uwadze nowość oferty lub nowość segmentu klientów);
- produktowe i usługowe, w systemie działania, tworzenie nowych modeli biznesowych, ale także ich odnowa lub przeprojektowanie, radykalne, inkrementalne, rozwijane wewnątrz lub w kooperacji (na podstawie takich wymiarów jak: miejsce powstania innowacji, motyw, poziom nowości, udział w tworzeniu innowacji)⁷².

Występuje też **podział innowacji** na dwie główne kategorie:

- podtrzymujące (*sustaining*), włączające prawie wszystkie innowacje produktowe i usługowe; obejmują zarówno innowacje inkrementalne (*incremental*), jak i przełomowe (*breakthrough*). Wpływają one na wzrost jakości, ulepszenie cech lub funkcji i na inne zmiany dla obecnych klientów;
- zaburzające (*disruptive*), niespełniające potrzeb obecnych klientów tak efektywnie jak *sustaining innovation*. *Disruptive innovation* są mniej kompleksowe, bardziej osiągalne (dostępne) i dogodne, mniej kosztowne, co powoduje, że przyciągają one nowych lub innych klientów⁷³.
Prezentowany jest też **podział** obejmujący innowacje:

- stopniowe (*incremental innovation*) oparte na doskonaleniu stanu istniejącego;
- klasyczne, polegające na tworzeniu czegoś nowego, np. nowych produktów, nowych usług, nowych modeli biznesu czy *start-upów*;
- zaawansowane (*advanced innovation*), obejmujące nowe formy zmian i rozwoju w kontekście kreowania nowych wartości, np. projektów międzybranżowych.

Wymieniane są w tej grupie zbieżne technologie i zbieżne pomysły (*converging*), technologie zaburzające (*disruptive*, o dużym wpływie na gospodarkę), technologie wykładnicze (*exponential*), np. dotyczące biotechnologii, sztucznej inteligencji, robotyki, nanotechnologii, infotechnologii, technologii medycznych, ale również *reverse innovation*, *jugaad* oraz związane z inteligentnymi specjalizacjami (*smart specialization*, *smart outsourcing*) i nowe modele społeczne i ekonomiczne (*cyberness*)⁷⁴.

⁷² E. Sońta-Drażkowska, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 48–50.

⁷³ J.L. Bower, C.M. Christensen, *Disruptive technologies. Catching the wave*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, Iss. 1, s. 43–53.

⁷⁴ M. Raich, *Innowacyjność – marzenie czy strategia*, PARP, ESADE, Learnità, Warszawa–Barcelona–London 2013.

Rozpatrywane są innowacje podażowe (których źródłem są prace B+R) oraz innowacje stymulowane przez popyt (określane jako popytowe lub ciągnione). Jako nowe koncepcje dotyczące innowacji popytowych wymienia się:

- w ramach nauk o zarządzaniu i marketingu to m.in. masowa kastomizacja (zindywidualizowany produkt lub usługa na masowym rynku, obejmuje także prosumentów), *crowdsourcing* (czerpanie z wiedzy tłumu), *customer made* (czyli produkcja zgodnie ze specyfikacją nabywcy), *customer relationship management* (CRM);
- na gruncie nauk ekonomicznych: otwarte innowacje, *user-driven innovation* (UDI, uczestniczenie klienta w kreowaniu i rozwoju pomysłów odnośnie do produktu lub usługi), *design thinking* (wykorzystanie doświadczenia i wrażliwości projektanta z technologiczną wykonalnością na rzecz wartości dla klienta; *design* jest rozumiany jako moda, wygląd, ładny kształt), *open knowledge*, co oznacza traktowanie wiedzy jako dobra wspólnego;
- na gruncie nauk socjologicznych: ekonomia daru (*gift economy*), która odnosi się do produkcji nienastawionej na wynagrodzenie, obejmuje przekazywanie dóbr i usług w ramach wspólnoty, np. darmowy dostęp do oprogramowania, *open source* czy Wikipedia⁷⁵.

W literaturze przedmiotu omawiane jest pojęcie **innowacji katalitycznych**. Innowacja katalityczna charakteryzuje się takimi cechami jak:

- kreowanie systemowej zmiany społecznej, które odbywa się przez skalowanie i replikację;
- spojrzenie z punktu widzenia potrzeb, które są spełniane ponad miarę (*overserving*) lub w ogóle nie są spełniane przez pryzmat mniejszych kosztów, lub też zmniejszenie alternatyw o charakterze funkcjonalnym;
- oferowanie produktów i usług wystarczająco dobrych (*good enough*), ale za to prostszych i mniej kosztownych;
- wykorzystanie zasobów takich jak granty, darowizny, wolontariat czy kapitał intelektualny, a także źródeł nietypowych, np. mikropożyczek;
- oddziaływanie i zachowanie katalitycznego innowatora wobec innych graczy na rynku (od ignorowania do zniechęcania, ale także zachęcania do opuszczania danego segmentu rynku)⁷⁶.

⁷⁵ M. Baran, A. Ostrowska, W. Pander, *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, PARP, Warszawa 2012, s. 31–45.

⁷⁶ C.M. Christensen *et al.*, *Disruptive innovation for social change*, „Harvard Business Review” 2007, No. 84(12), s. 94–101.

Określone typy innowacji wpływają na sposób realizacji działalności biznesowej, w tym w związku z prowadzonymi działaniami B+R i postępem w zakresie technologii. Podstawowe pojęcia (określenia) związane ze współczesnymi poglądami na innowacyjność i budowane modele biznesu z uwzględnieniem kompetencji technologicznych zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Pojęcia związane z poglądami na innowacyjność i modele biznesu z uwzględnieniem kompetencji technologicznych

Pojęcie	Opis
1. <i>Disruptive innovation; catalytic innovation</i>	1. Innowacje zaburzające: następuje zastąpienie starych technologii przez technologie zmieniające bieg (<i>course</i>) rozwoju; katalityczna innowacja wchodzi w skład <i>disruptive innovation</i> i oznacza „wystarczająco dobre” rozwiązanie dla zmian społecznych, które nie są kierowane do istniejących organizacji w sposób efektywny (pojęcie katalitycznej innowacji (C.M. Christensen <i>et al.</i> , 2007))
2. <i>Reverse innovation</i>	2. Rozwój idei z rynków wschodzących (<i>emerging</i>) jest przenoszony do ekonomii rozwiniętej (dotyczy wiedzy i innowacji)
3. <i>Cost innovation</i>	3. Nacisk położony na obniżkę kosztów
4. <i>Ghandian innovation</i>	4. Opiera się na dostępności (możliwości zakupu) i <i>sustainable development</i> na podstawie dorobku Ghandiego (charakterystyczne dla rynku indyjskiego)
5. <i>Jugaad innovation</i> (<i>jugaad</i> – słowo w języku hindi)	5. Wykorzystuje pomysłowe (<i>ingenious</i>) rozwiązania, pokonuje ograniczenia (np. brak funduszy) i znajduje efektywne rozwiązania nawet przy ograniczonych zasobach; rozwiązania mają często charakter zaimprovizowany oparty na pomysłowości (<i>ingenuity</i>) i inteligencji (zręczności, obrotności, <i>cleverness</i>)
6. <i>Frugal innovation</i>	6. Oszczędne innowacje wymuszone przez ograniczenia zasobowe (<i>resource constrained</i>). Dopuszczają możliwość osiągnięcia niższych wyników, mając jednak na uwadze dostępne rozwiązania
7. <i>Good enough innovation</i>	7. Innowacje dostatecznie (wystarczająco) dobre biorą pod uwagę ograniczenie zasobów naturalnych (<i>environmental resources</i>); zaprojektowane cechy i funkcjonalność wiąże się ze specyficznymi potrzebami klientów
Podział ze względu na modele biznesu i technologie	
8. Innowacje zaburzające (<i>disruptive innovation</i>)	8. Nowy model biznesu wykorzystujący dotychczasowe kompetencje technologiczne (np. firmy wprowadzające systemy operacyjne w urządzeniach mobilnych)
9. Innowacje rutynowe (<i>routine innovation</i>)	9. Wykorzystanie istniejących modeli biznesu i dotychczasowych kompetencji technologicznych (np. nowych generacji dotychczasowych produktów)

10. Innowacje strukturalne (<i>architectural innovation</i>)	10. Wykorzystanie nowych modeli biznesu oraz nowych kompetencji technologicznych (np. fotografii cyfrowej czy technologii wirtualnych)
11. Innowacje radykalne (<i>radical innovation</i>)	11. Wykorzystanie istniejących modeli biznesu oraz nowych kompetencji technologicznych (np. inżynierii genetycznej, biotechnologii)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Z. Ostraszewska, A. Tylec, *Reverse innovation...*, *op. cit.*, s. 902–915; H. Kościelniak, B. Skowron-Grabowska, I. Grabara, *Proinnovative activities of SMEs in empirical research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, t. 2, nr 27, s. 29–37; C.M. Christensen *et al.*, *Disruptive innovation...*, *op. cit.*, 2007; D. Lingelbach *et al.*, *The innovation process in emerging economies. An effectuation perspective*, „Entrepreneurship and Innovation” 2015, Vol. 16, Iss. 1, s. 5–17.

Konstrukty i zakresy odnoszące się do *jugaad* obejmują m.in. *bricolage*, *design thinking* i *disruptive innovation*. Konstrukty innowacyjne oparto również na oszczędności (*frugality*), elastyczności (*flexibility*) i inkluzywności (*inclusivity*). W dyskusji na temat oszczędnych innowacji (*frugal innovation*) analizuje się wiele koncepcji na podstawie sposobów myślenia (w tym brikolażu i improwizacji, innowacji inkluzywnych) oraz procesów (oszczędnej inżynierii, *frugal* i *lean engineering*). Biorąc pod uwagę wyniki, wymienia się takie pojęcia jak: ograniczone technologie (*appropriate*), *disruptive innovation*, *bottom of pyramid innovation* i *reverse innovation*. Omawiane są także synonimy (znaczenia) dla *bricolage innovation*, wymieniając *bricolage*, *social bricolage*, *grassroots innovation*. Analiza pojęcia *frugal innovation* wskazuje, że łączy ono sposoby myślenia, procesy oraz wyniki. Sposoby myślenia dotyczą szczupłości zasobów, słabości pośrednictwa instytucjonalnego (*weaker institutional intermediaries*) i wysokiej tolerancji dla niepewności. Wykorzystuje się w tym przypadku pojęcia: *bricolage*, *effectuation*, *jugaad* i *improvisation*, *Gandhian innovation* oraz *inclusive innovation*. Odnośnie do procesów rozpatruje się przyjęcie określonego, słabo akcentowanego podejścia do praw własności i krytycznej wielkości wiodącego rynku. Wykorzystuje się takie pojęcia jak *lean engineering* czy *frugal engineering*. Odnośnie do wyników (*outcome*) rozpatruje się je w odniesieniu do oszczędności⁷⁷.

⁷⁷ M. Albert, *Concepts of innovation for and from emerging markets. Working papers of the chair for innovation research and technology management*, Working paper No. 9–1, November 2016, s. 1–25, <http://hdl.handle.net/10419/148341> [dostęp: 15.01.2018].

Pojęcie *grass roots* dotyczy działań oddolnych⁷⁸. Występuje również pojęcie *kanju* dotyczące specyficznej kreatywności wobec trudności występujących w Afryce⁷⁹. W literaturze przedmiotu opisywane jest pojęcie *corporate social opportunity* (CSO). W jego ramach opisywane są innowacje w zakresie usług, tworzenia nowych modeli biznesowych oraz obsługi rynków, które do tej pory nie były eksploatowane⁸⁰.

2.3. Modele innowacji i strategię innowacji przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu opisywane są kolejne **modele innowacji**:

- podażyowy liniowy;
- popytowy liniowy;
- interaktywny, popytowo-podażowy, sprzężeniowy;
- interaktywny, popytowo-podażowy, łańcuchowy;
- sieciowy;
- otwartych innowacji (*open innovation*);
- model elastyczny związany z otwartymi innowacjami.

W modelu elastycznym ważną rolę odgrywa bliskość organizacyjna i jej komponenty: podobieństwo, przynależność, uczenie się i transfer wiedzy. Zbieżność autonomicznych podmiotów co do uwarunkowań organizacyjnych, zewnętrznych i wewnętrznych powoduje, że przynależność wiąże się z pobudzaniem innowacyjności. Dzięki bliskości organizacyjnej tworzone są korzystniejsze warunki dla doboru partnerów przy realizacji działań B+R. W początkowej fazie procesu innowacji działania B+R cechuje duża otwartość i integracja przez wiedzę, a dominującą rolę pełni wymiana wiedzy międzyorganizacyjnej. Duże znaczenie w rozpatrywaniu zjawiska innowacyjności ma analiza funkcjonowania sieci przemysłowych. Sieci te integrują się m.in. opierając się na możliwościach

⁷⁸ *Grass roots* to idea przeniesiona do biznesu z życia społecznego, z organizacji publicznych. Pojęcie *grass roots* odnosi się do czegoś oddolnego. Przykładowo przywództwo oddolne (*grass roots leadership*) dotyczy sytuacji, w której lider oddolny inicjuje zmiany dostosowane do środowiska społeczności lokalnej, angażując współobywateli do działań. Lider taki wywodzi się ze środowiska, w którym inicjuje zmiany, za: M. Kruk, *Przywództwo oddolne – idea na czasy kryzysu czy prosperity*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 167–177.

⁷⁹ D. Lingelbach et al., *The innovation process...*, op. cit.

⁸⁰ M. Halme, *Something good for everyone? Investigation of Tyree corporate responsibility approaches*, Helsinki School of Economics, Working papers, October 2007, s. 10, za: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013, s. 18–23.

produkcyjnych, doświadczeniach wdrożeniowych, logistyce czy kooperacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że model procesu innowacji obejmuje dwa zasadnicze procesy: zarządzanie wiedzą i zarządzanie technologiami⁸¹. W rozważaniach o innowacjach warto zwrócić uwagę na znaczenie sieci relacji. Wiązać je można z koncepcją społecznego zakorzenienia (osadzenia) relacji: podmioty łączą relacje oparte na zaufaniu, zorientowane na długotrwałą, bliską współpracę i wymianę wiedzy ukrytej⁸². Formy relacji partnerskich mogą występować jako rynkowe (dalekie; charakter krótkotrwały bez budowy relacji) i zakorzenione (bliskie, oparte na powtarzalnych relacjach i bliskich więziach między partnerami). Zbyt głębokie zakorzenienie może jednak prowadzić do nadmiernego wspierania partnerów kosztem realizacji własnych celów ekonomicznych. Zbyt gęsta sieć relacji może prowadzić do bierności i zamknięcia się na innowacje⁸³.

Koncepcja **otwartych innowacji** wiąże się z tym, że w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa realizują innowacje przynoszące szybki zysk. Pozostałe rozwiązania mogą być udostępniane na zewnątrz. W ramach koncepcji otwartych innowacji następuje nie tylko dwukierunkowy przepływ własności intelektualnej, ale także przepływ ludzi między firmą a jej otoczeniem⁸⁴. Realizacja otwartych innowacji opiera się na następujących założeniach:

- połączyć siły z innymi podmiotami; celem jest sfinansowanie, dopracowanie i wprowadzenie projektu;
- w zakresie niestrategicznych inicjatyw pozwól je rozwijać początkowo innym, a następnie przejmij te inicjatywy, wykorzystując zachowany udział własny;
- wykorzystaj licencję jako sposób udostępnienia własności intelektualnej firmy;
- uwzględnij rozwój ekosystemu potencjalnych partnerów w zakresie innowacji i wykorzystaj w swoim rozwoju;
- wykorzystaj uczestnictwo innych partnerów, także przez udostępnienie

⁸¹ M. Brzeziński, *Wylaniający się elastyczny model...*, op. cit., s. 41–46.

⁸² M. Granovetter, *Economic action and social structure. The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, Iss. 1, s. 481–510.

⁸³ B. Uzzi, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. The network effect*, „American Sociological Review” 1996, Vol. 61, Iss. 4, s. 674–698.

⁸⁴ A. Pyszka, *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, s. 98–108.

obiektów, kierując się zasadą obniżki kosztów przez realizację projektów otwartych⁸⁵.

Otwarte innowacje są opisywane jako przychodzące (dośrodkowe, *inbound*) o charakterze eksploracyjnym lub wychodzące (odśrodkowe, *outbound*) o charakterze eksploatacyjnym. Mogą mieć również charakter mieszany. Współpraca przedsiębiorstw w ramach otwartych innowacji obejmuje takie formy jak zakup technologii, alianse i wspólne przedsięwzięcia, wspólne prace rozwojowe, licencjonowanie czy usługi badawcze⁸⁶. Opis otwartych innowacji uwzględnia również takie kryteria jak zewnętrzne źródła wiedzy dla procesów innowacyjnych, sposoby nabywania (akwizycji) zewnętrznych wyników B+R, współpraca innowacyjna z partnerami zewnętrznymi oraz wykorzystywane formy prawne ochrony własności intelektualnej. Na podstawie analizy literatury przedmiotu zaproponowano metody pomiaru stopnia otwartości innowacyjnej podmiotów gospodarczych. Propozycja obejmuje wprowadzenie wskaźnika otwartości innowacyjnej. Wartość „0” oznacza izolację innowacyjną, zaś „1” stanowi pełną otwartość innowacyjną. Jako szczegółowe (częstkowe) indykatory wymienia się:

- wykorzystanie rozwiązań zagranicznych jako źródła wiedzy;
- podjęcie trwałej współpracy z konsumentami;
- wykorzystanie programów takich jak inkubacja, akceleracja czy „anioły biznesu”;
- dominacja zewnętrznych źródeł wiedzy w procesie innowacyjnym;
- podjęcie trwałej współpracy z partnerami zewnętrznymi;
- podjęcie trwałej współpracy z co najmniej dwoma grupami podmiotów;
- skorzystanie z prawnych środków ochrony praw własności intelektualnej⁸⁷.

W realizacji otwartych innowacji występuje możliwość współpracy firm z wieloma podmiotami zewnętrznymi o różnym charakterze, np. uniwersytetami, jednostkami B+R, firmami konsultingowymi, ale także klientami i dostawcami. Interakcyjność w ramach procesów otwartych innowacji wiąże się ze zdolnościami firmy do absorpcji wiedzy

⁸⁵ H.W. Chesbrough, A.R. Garman, *Otwarta innowacyjność. Recepta na trudne czasy*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 93, s. 52–53.

⁸⁶ M. Kardas, *Formy współpracy uczelni w modelu otwartej innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3, s. 163–177.

⁸⁷ D. Roszkowska, *Znaczenie i sposób pomiaru otwartości innowacyjnej podmiotów gospodarczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3, s. 113–127.

zewnątrznej, zdolnościami do współpracy międzyorganizacyjnej (m.in. w klastrach), pozyskiwaniem innowacji (kompetencji) z zewnątrz oraz komercyjnego wykorzystania wiedzy przez organizacje zewnętrzne. Podkreśla się znaczenie wykorzystania otwartych platform innowacji (OPI) w internecie na rzecz otwartych innowacji. Dotyczy to m.in. zarządzania „tłumem” (*crowdsourcing*)⁸⁸. Rozwój współpracy firm z uczelniami może np. prowadzić do obejmowania udziałów w uczelnianych spółkach odpryskowych lub funduszach *venture capital*. Jako formy zaangażowania uczelni w modelu otwartych innowacji wskazuje się na aktywność publikacyjną i patentową, działalność normalizacyjną, popularyzację nauki (np. przez konferencje), mobilność pracowników (w układzie uczelnia–przedsiębiorstwo, np. zatrudnienie lub staże), wspólne badania (np. tworzenie konsorcjów), sprzedaż praw własności intelektualnej lub *know-how*, udzielanie licencji, badania na zlecenie, usługi doradcze dla przedsiębiorstw, szkolenia i studia podyplomowe. Aktywność uczelni w modelu otwartych innowacji można podzielić na trzy grupy:

1. Upowszechnianie wiedzy.
2. Mobilność, wspólne badania i komercjalizacja wiedzy.
3. Działania związane z działalnością gospodarczą uczelni (np. wynajem laboratoriów lub wyposażenia dla przedsiębiorstw czy świadczenie usług)⁸⁹.

Przegląd literatury wskazuje na takie **strategie innowacji przedsiębiorstwa** (typologie) jak:

- ofensywna, defensywna, imitująca, zależna (strategia satelity), tradycyjna i okazyjna (na podstawie luki w sferze produkcji)⁹⁰;
- proaktywna, aktywna, reaktywna, pasywna⁹¹;
- na podstawie kooperacji firm i modeli otwartych: *joint venture*, alianse strategiczne, alianse addytywne, z wykorzystaniem interesariuszy, kooperencji;
- pozostałe strategie: błękitnego oceanu, niszy innowacji, klastra innowacyjnego⁹².

⁸⁸ M. Dolińska, *Otwarte procesy innowacji realizowane w sieci*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 6, s. 77–88.

⁸⁹ M. Kardas, *Formy współpracy uczelni...*, *op. cit.*

⁹⁰ Ch. Freeman, *The economics of industrial innovation*, MIT Press, Cambridge 1986.

⁹¹ M. Dogson, *The management of technological innovation. An international and strategic approach*, Oxford University Press, Oxford 2003.

⁹² E. Sońta-Drażkowska, *Zarządzanie projektami...*, *op. cit.*, s. 55–56.

Określenie wariantu strategii innowacji przedsiębiorstwa jest możliwe na podstawie opracowanej kostki (trójwymiarowej matrycy), na której krawędziach opisano miejsce wytworzenia innowacji, ciągłość działań innowacyjnych oraz wykorzystanie innowacji. Innowacja może być wytworzona zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, w otoczeniu. Odnosnie do ciągłości działań wskazuje się na działalność stałą jako podstawę synergii podsystemu innowacji z innymi podsystemami organizacji lub okazjonalną. W dyskusji odnośnie do wykorzystania innowacji wskazuje się, że może być ona wykorzystana dla potrzeb własnych lub być przeznaczona na sprzedaż⁹³. Opisywane są warianty strategii innowacji dla polskich przedsiębiorstw w powiązaniu z koncepcją dynamicznych zdolności, uwzględniając tworzenie kompetencji innowacyjnych i ich konfiguracji. Zaproponowano cztery grupy kompetencji organizacyjnych (wyczuwanie rynku, szybkość reagowania, obszar innowacji i adaptacyjności oraz kształtowanie mechanizmów podejmowania skutecznych decyzji inwestycyjnych i realizacji transakcji) obejmujących dziewięć kompetencji odnoszących się do innowacji⁹⁴.

W rozważaniach o kompetencjach (umiejętnościach) organizacji dotyczących innowacji wyróżniono te, które dotyczą kształtowania efektywnych procesów zarządzania innowacjami i zmianą, mechanizmów podejmowania skutecznych decyzji w zakresie inwestycji, intuicji i wiary w tworzenie nowych modeli biznesu oraz efektywne zarządzanie transakcjami⁹⁵. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie spójności i komplementarności kompetencji, zarówno wewnętrznych organizacji, jak i występujących w jej otoczeniu, dla możliwości wykorzystania zdolności dynamicznych⁹⁶.

Autor niniejszego opracowania zwraca uwagę, że kompetencje mogą być postrzegane w kontekście odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa. Wykorzystać można kompetencje *sustainability*, na które składają się, poza kompetencjami ekonomicznymi, kompetencje społeczne

⁹³ S. Cyfert, P. Mielcarek, *Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 20–23.

⁹⁴ P. Mielcarek, *Strategie innowacji a zdolności dynamiczne – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1, s. 14–21.

⁹⁵ D.J. Teece, *Explicating dynamics capabilities. The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, Iss. 13, s. 1319–1350.

⁹⁶ A. Shuen, S. Sieber, *Orchestrating the new dynamic capabilities*, „IESE Insight” 2009, Iss. 3, s. 58–65, za: P. Mielcarek, *Strategie innowacji...*, op. cit., s. 14–21.

i ekologiczne, z możliwością realizacji innowacji społecznych i ekologicznych⁹⁷.

Podnosząc kwestie innowacji, w tym strategii innowacji, wskazuje się na występowanie zwolenników **strategii racjonalistycznej (planistycznej)** i **strategii inkrementalnej** (ewolucyjnej). Ta ostatnia opiera się na metodzie prób i błędów, zakłada reagowanie na nowe fakty. W rozważaniach uwzględniano m.in. znaczenia mobilizacji technologicznej. Strategia inkrementalna zakłada, że przewidywanie przyszłości nie jest możliwe. Przyjmuje przy tym założenie o istnieniu stanu permanentnej niepewności. Pozyskiwane informacje powinny wpływać na ciągłą modyfikację strategii. Zwraca się uwagę na możliwości tkwiące w wykorzystaniu dobrych praktyk do realizacji strategii innowacji. Strategie innowacji mogą wówczas występować jako stymulacja technologiczna, identyfikacja potrzeb (dla zapewnienia pierwszeństwa na rynku) oraz monitorowanie rynku (rola szybkich naśladowców). Strategia stymulacji technologicznej wykorzystuje rozwój nowych technologii, a także ich dopasowanie do niezaspokojonych potrzeb. Podkreśla się znaczącą rolę zarządzania projektami i ryzykiem⁹⁸.

D. Rojek wymienia trzy **współczesne koncepcje strategii innowacji**, a mianowicie: strategię błękitnego oceanu, skupiającą się na nieodkrytej jeszcze przestrzeni rynkowej, strategię innowacji otwartej oraz strategię niszy innowacji, stanowiącą wariant strategii niszy rynkowej. Niszę rynkową stanowi wąska grupa klientów zainteresowanych wyrobem lub usługą o skonkretyzowanych cechach użytkowych. Strategia błękitnego oceanu opiera się na omijaniu rywalizacji przez efektywniejsze oferowanie podobnych produktów, z uwzględnieniem realizacji innowacji wartości. Wiąże się z uwzględnieniem dotychczas niebranych pod uwagę czynników tworzących wartość dla nabywcy w danym sektorze działalności. W ramach strategii innowacji otwartej realizowane mogą być trzy modele:

1. Dośrodkowy, oparty na absorpcji wiedzy z otoczenia.
2. Odśrodkowy, przybierający np. formę licencji czy *spin off*.
3. Model współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami; w ramach przykładów można wymienić alianse strategiczne, *joint venture*, konsorcja czy klastry, z uwzględnieniem także możliwości uczestnictwa wyższych uczelni czy instytutów badawczych.

⁹⁷ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 85–90.

⁹⁸ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 235–241.

Strategia niszy innowacji może być związana z realizacją innowacji w postaci unikalnych technologii lub patentów⁹⁹. Odnosząc się do innowacji otwartych, warto zwrócić uwagę, że strategia ta dotyczy nie tylko dużych organizacji gospodarczych, ale jest wykorzystywana przez podmioty małe i średnie¹⁰⁰.

Zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji wiąże się jego z **potencjałem innowacyjnym**. Można go rozpatrywać w kontekście posiadanego potencjału wewnętrznego, posiadanych zasobów, ale także dostępu do potencjału zewnętrznego. Na potencjał innowacyjny składają się zasoby, procesy i wartości. Zaprezentowana została koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (PPO)¹⁰¹, w której podkreśla się znaczenie pozytywnego klimatu i pozytywnej kultury organizacji, co sprzyja pozytywnym i prorozwojowym zachowaniom pracowników. Ma to korzystny wpływ m.in. na procesy twórcze¹⁰². Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa związany jest z potencjałem badań i rozwoju, technologii i produkcji, personelu, systemu informacyjnego, służb marketingowych, finansowym, stylów i systemu zarządzania, zewnętrznymi kontaktami organizacji oraz kultury organizacyjnej¹⁰³. W koncepcji PPO wymiary odnoszące się do pojęcia potencjału dotyczą różnych podmiotów, takich jak przedsiębiorstwo, organizacja, instytucja, region, kraj, zrzeszenie krajów, branża, ale także funkcji organizacji, w tym produkcji i marketingu. Ujęcie przedmiotowe odnosi się do potencjału w zakresie strategii, konkurencyjności, innowacyjności, funkcji podmiotu, a dla regionu – np. edukacji. Dotyczy też działalności podmiotu, np. partnerstwa czy współpracy, ale także pracowników, produktów czy lokalizacji. Jako elementy potencjału wskazuje się zasoby materialne, niematerialne, rzeczowe, finansowe, a także umiejętności, postawy, doświadczenie, kompetencje itd. Opisany zakres może mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, ujęcie może być szerokie lub wąskie.

⁹⁹ D. Rojek, *Strategia innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, red. R. Żuber, Difin, Warszawa 2016, s. 11–41.

¹⁰⁰ R. Stanisławski, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. PŁ, Łódź 2017, s. 9.

¹⁰¹ *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, eds K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

¹⁰² A. Pierścieniak, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Monografie i Opracowania” 2015, nr 18, s. 19–21.

¹⁰³ R. Knosala et al., *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit.

Rozważania dotyczą również skali i poziomu (siły)¹⁰⁴. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa zawarty jest w następujących obszarach: produktu, procesu, pozycjonowania i paradygmatu myślowego. Procesy dotyczą m.in. innowacyjnych metod wytwarzania. Pozycjonowanie dotyczy produktu i usługi odnośnie do zmian ich użyteczności. Paradygmat myślowy wiąże się ze zmianami w modelu (realizacji) biznesu. Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej jest opisywany jako konfiguracje zasobów, zdolności, postaw i doświadczenia na rzecz współpracy z jednostkami zewnętrznymi¹⁰⁵. Jako wymiary postawy strategicznej (*strategic posture*) wymieniano początkowo innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka, a następnie uzupełniono je o autonomię i skłonność do rywalizacji¹⁰⁶. W literaturze przedmiotu występuje pojęcie **przedsiębiorstwa innowacyjnego**, które odznacza się:

- wspólną wizją, przywództwem, chęcią bycia innowacyjnym;
- kreatywnością, nauką i interakcyjnością, sprzyjającą strukturą organizacyjną;
- obecnością osób pobudzających do innowacji i ułatwiających te innowacje;
- efektywnością działań zespołowych;
- ciągłością działań innowacyjnych i wysokim stopniem zaangażowania;
- klimatem kreatywności;
- kontaktami i współpracą, docenianiem roli otoczenia¹⁰⁷.

Przedsiębiorstwo innowacyjne łączyć można z dużym zakresem prac B+R lub zakupami nowych produktów lub technologii, zaś nakłady finansowe na tę działalność są stosunkowo wysokie. Obserwuje się systematyczną realizację wdrożeń nowych rozwiązań naukowo-technicznych, zaś wolumen produkcji lub usług zawiera duży udział nowości związanych z wyrobami i technologiami. Innowacje są stale wprowadzane na rynek¹⁰⁸.

Z zaprezentowanego przeglądu pojęcia przedsiębiorstwa innowacyjnego wynika, że powinno ono realizować innowacje w ramach swojego

¹⁰⁴ *Positive organizational scholarship...*, *op. cit.*

¹⁰⁵ J. Tidd, J. Bessant, *Managing innovation. Integrating technological market and organizational change*, John Wiley & Sons, New York 2009, [w:] J. Przychodzeń, *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie...*, *op. cit.*, s. 98.

¹⁰⁶ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, Vol. 16, Iss. 5, s. 429–451.

¹⁰⁷ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, *op. cit.*, s. 151–152.

¹⁰⁸ R. Knosala *et al.*, *Zarządzanie innowacjami...*, *op. cit.*, s. 216–218.

rozwoju, przechodząc przez kolejne fazy swojego cyklu życia. Innowacyjność takiego przedsiębiorstwa może mieć charakter odpowiedzialny, co oznacza realizację innowacji o charakterze społecznym i ekologicznym.

2.4. Czynniki i źródła innowacji w przedsiębiorstwie, kreatywność i twórczość

Realizacja innowacji w przedsiębiorstwie zależy zarówno od czynników wewnętrznych, jak i czynników zewnętrznych (egzogenicznych). Czynniki zewnętrzne odnoszą się m.in. do otoczenia przedsiębiorstwa, występującego modelu gospodarczego, polityki gospodarczej i regionalnej, rozwoju i struktury systemu nauki. Ponadto wymienia się takie czynniki egzogeniczne jak dotyczące systemu innowacji (chodzi o koordynację faz procesu rozwojowego, poczynając od badań podstawowych) czy obszaru związanego z selekcją i hierarchizacją celów badań i rozwoju. Podnoszone są również kwestie dotyczące efektywności systemu z uwzględnieniem porównań międzynarodowych¹⁰⁹. Wskazuje się na różne **czynniki wpływające na innowacyjność organizacji**. Stanowią je: specjalizacja, przywództwo transformacyjne, współdziałanie z innymi podmiotami, porozumiewanie się wewnątrz organizacji oraz nastawienie do zmian. Podkreśla się znaczenie współdziałania z podmiotami generującymi wiedzę i dokonującymi implementacji innowacji¹¹⁰. Zwraca się uwagę na to, że na realizację innowacji wywiera wpływ proces transferu technologii i jej wdrażanie w przedsiębiorstwie¹¹¹.

Determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa mają różny charakter:

1. Zewnętrzny, w tym czynniki oddziaływania bezpośredniego, pośredniego i związane z sektorem działalności. Czynniki oddziaływania bezpośredniego związane są z narzędziami polityki innowacyjnej państwa (takimi jak ulgi podatkowe, kredyty preferencyjne czy finansowanie projektów). Czynniki oddziaływania pośredniego dotyczą warunków sprzyjających innowacyjności oraz efektywności przedsiębiorstw i odnoszą się do obszaru naukowo-edukacyjnego,

¹⁰⁹ A. Skowronek-Mielczarek, *Wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2011, nr 111, s. 112–126.

¹¹⁰ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.

¹¹¹ A. Bitkowska et al., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.

tj. edukacji, nauki i zaplecza B+R, obszaru finansowego związane go z systemem podatkowym i systemem kredytowym oraz obszaru ochrony prawno-instytucjonalnej, obejmującym sprawność administracji, swobodę działalności gospodarczej oraz ochronę własności intelektualnej. Czynniki sektorowe obejmują natężenie konkurencji, umiędzynarodowienie sektora oraz wpływ zmian technologicznych. Dla sektorów wysokich technologii charakterystyczny jest krótki cykl życia technologii, przy wysokich nakładach na innowacje.

2. Wewnętrzny, związany z czynnikiem ludzkim oraz czynnikiem strukturalnym, głównie sieciowym (w tym przejawiającym się umiejętnością współpracy zewnętrznej, taką jak kooperacja czy inicjatywy klastrowe, a także czynniki strategiczne). W odniesieniu do czynnika ludzkiego zwraca się uwagę na cechy osobiste wpływające na przedsiębiorczość, znaczenie kreatywności, umiejętność pracy zespołowej, systemy motywacyjne, kulturę organizacji, jakość kadry, style przywództwa. Rozpatrując czynniki strategiczne, szuka się możliwości budowy przewagi konkurencyjnej, wychodząc z dotychczasowego zakresu działania oraz pozycji strategicznej i konkurencyjnej, a także posiadanych zasobów¹¹².

W poszukiwaniu **źródeł innowacyjnych zachowań podmiotów**, w tym firm, wskazuje się na wpływ uwarunkowań kulturowych, zasobów wiedzy i doświadczenia. Jako źródła innowacji wymienia się nową wiedzę, zmiany dotyczące percepcji, demografii, rynków i sektorów, a także o charakterze procesowym, dysharmonię oraz okazje. Nowa wiedza może mieć różny charakter: naukowy, techniczny, ale też społeczny. Percepcja wiąże się w szczególności z postrzeganiem zjawisk występujących w otoczeniu. Dysharmonia występuje jako niezgodność elementów układu wewnątrz organizacji. Okazje stanowią sytuacje związane z nieoczekiwanym powodzeniem lub niepowodzeniem¹¹³.

Źródłami innowacji mogą być niespodziewane wydarzenia, zmiany w otoczeniu, demografia, nowa wiedza, nowa percepcja, trendy, praktyki marginalne, maksymalizacja wartości, „umierające” produkty, nowe reguły gry, ale także wzorce patentowe i co ważne – nieciągłość w rozwoju

¹¹² M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 2016, nr 2, s. 29–35.

¹¹³ M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wyd. PŁ, Łódź 2013, s. 46–55.

branży lub technologii¹¹⁴. Odnosząc się do rozproszonych miejsc powstawania innowacji, zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu na tzw. luźne powiązania między interesariuszami¹¹⁵. Autor niniejszej monografii zwraca uwagę, że podstawą do tworzenia innowacji mogą być decyzje o charakterze politycznym (np. plan zdobycia Księżyca, Marsa, umocnienia przewagi militarnej, podniesienia zdolności obronnych, a także sprostania wielkim potrzebom społecznym, takim jak ubóstwo, głód, bezrobocie) czy wielkie nowe idee (np. demokracja). Odnosząc się do wewnętrznych źródeł innowacji, w literaturze wskazuje się, że mogą nimi być właśnie prace B+R. Z kolei zakupy licencji, technologii czy przejęcia firm wraz z technologią, *joint venture* (z technologią) oraz zakup praw własności do patentów są traktowane jako zewnętrzne źródła innowacji¹¹⁶. Godny uwagi jest wpływ decyzji politycznych na poziomie rządowym, których efektem był np. internet, czy innowacyjne rozwiązania odnoszące się do podboju kosmosu. Podkreślana jest rola pomocy publicznej dla firm technologicznych na rzecz wspierania B+R i innowacji. Analizowane jest znaczenie państwa w finansowaniu badań podstawowych i ich komercjalizacji. Z takiej perspektywy państwo podejmuje się roli współczesnego przedsiębiorcy innowatora¹¹⁷. Może wspierać także innowacje na rzecz bezpieczeństwa¹¹⁸.

Jako źródła innowacji wymienia się wydarzenia wstrząsające systemem, przypadek, obserwowanie innych, rekombinacje, przepisy prawa, a nawet reklamę. Źródłem innowacji może być olśnienie (inspiracja), dorobek naukowy czy impuls rynkowy. Podkreśla się rolę użytkowników jako innowatorów oraz znaczenie analizowania wariantów przyszłości (eksplorację). Świadomość, że 80% ludzi żyje poniżej granicy ubóstwa może być także inspiracją do działań przedsiębiorczych. W dyskusji nad tym problemem opisywana jest piramida, której spód (tzw. *bottom of the*

¹¹⁴ P.J. Denning, R. Dunham, *The innovator's way. Essential practices for successful innovation*, MIT Press, Boston 2010, s. 115.

¹¹⁵ W. Gonzalez, *Applying agile project management to predevelopment stages of innovation*, „International Journal of Innovation and Technology Management” 2014, 11(04), s. 1450020.

¹¹⁶ R. Knosala et al., *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit.

¹¹⁷ M. Mazzucato, *The entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths*, Anthem Press, London–New York–Delphi 2013; wyd. polskie: *eadem*, *Przedsiębiorcze państwo...*, op. cit.

¹¹⁸ A. Chodyński, *State support for innovation actions in public security management*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2020, nr 4(41), s. 55–73.

pyramid, BOP) stanowi grupa ludzi najuboższych¹¹⁹. Odnośnie do innowacji związanych z BOP przywoływane są takie terminy i pojęcia jak: ograniczone technologie (*appropriate technology*), innowacje typu bricolaż (*bricolage innovation*), ale także innowacje zaburzające (*disruptive innovation*), w tym *disruptive eco-innovation*¹²⁰. Podkreśla się znaczenie innowacyjności przedsiębiorczej, dzięki której osiąga się dojrzałość innowacyjną. Jej przejawem jest trwałość i powtarzalność efektu innowacji¹²¹.

W literaturze przedmiotu obserwuje się rosnące zainteresowanie **innowacyjnością w kontekście rynków wschodzących**. Cechują się one m.in. ograniczeniami w dostępie do zasobów. Powoduje to konieczność tworzenia tzw. innowacji oszczędnych (*frugal innovation*). Pojawiają się zatem innowatorzy oszczędni (określani jako *grassroots innovators*), występujący na różnych poziomach i w różnych obszarach. Występują oni na poziomie społeczności lokalnej, pojedynczych przedsiębiorców, mikrofirm, a także klastrów mikrofirm¹²². Na poziomie krajowym występują jako krajowi przedsiębiorcy innowatorzy (*domestic-enterprise innovators*). Funkcjonują oni w ramach kooperatyw, małych firm, a także sieci lub klastrów małych firm. Na poziomie firm narodowych, publicznych, ale także korporacji ponadnarodowych (*multinational corporation* – MNC), występują oni w roli innowatorów pomocniczych (*subsidiary innovators*)¹²³. Według osądu autora innowacje oszczędne można wiązać z innowacjami ekologicznymi, gdyż w obu tych przypadkach w grę wchodzić może oszczędność surowców i energii¹²⁴.

Rozpatrując **wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność** przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę, że silne kultury odznaczają się wyrazistością, wysokim stopniem upowszechnienia i głębokim zakorzenieniem, jednak na wzrost innowacyjności organizacji wpływa zaznaczenie subkultur wydziałów funkcjonalnych (co ma związek ze spójnością organizacyjną), ale także występowanie mniejszej liczby związków. Związki te

¹¹⁹ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, *op. cit.*, s. 314, 329.

¹²⁰ M. Pansera, S. Sarkar, *Crafting sustainable development solutions. Frugal innovations of grassroots entrepreneurs*, „Sustainability” 2016, Vol. 8, No. 51, s. 1–25.

¹²¹ M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności...*, *op. cit.*

¹²² M. Pansera, *Frugality, grassroots and inclusiveness. New challenges for mainstream innovation theories*, „African Journal of Science, Technology, Innovation and Development” 2013, Vol. 5, No. 6, s. 469–478.

¹²³ P. Soni, R.T. Krishnan, *Frugal innovation. Aligning theory, practice and public policy*, „Journal of Indian Business Research” 2014, Vol. 6, Iss. 1, s. 29–47.

¹²⁴ M. Pansera, S. Sarkar, *Crafting sustainable development solutions...*, *op. cit.*

występują między różnymi wymiarami kultury w podsystemach organizacji, ale także między charakterystykami tej kultury¹²⁵. Aspekt kulturowy występuje przy rozważaniach dotyczących dopasowania organizacji, często postrzeganego z punktu widzenia efektywności. Rozważane jest dopasowanie (zgodność) między strategią, strukturą a kulturą organizacyjną. Znaczenie spójności, strategii i kultury oparte może być na wartościach. Rozpatrując dopasowanie w kontekście elastyczności, dynamiczności i zmian zachodzących w czasie, można mieć na uwadze tworzenie przewagi konkurencyjnej. Dopasowanie odnosi się do sposobu synchronizacji działań różnych części organizacji dla osiągnięcia integracji i synergii. Dopasowanie w kontekście strategicznym można rozpatrywać w wymiarze zewnętrznym lub wewnętrznym. W wymiarze zewnętrznym wiąże się z nurtem sytuacyjnym, zaś w wymiarze wewnętrznym wiąże się z podejściem systemowym. Wymiar wewnętrzny dotyczy dopasowania wewnątrzorganizacyjnego, z uwzględnieniem łączności między elementami na podstawie spójności¹²⁶.

Uwarunkowania kulturowe odnoszą się także do kreatywności. Dotyczy ona bowiem nie tylko poziomu jednostkowego, grup osób, organizacji, ale także kultury, w tym odnosi się do społeczeństwa, ale także grupy państw. W literaturze przedmiotu podnoszone są kwestie kreatywności w skali regionów i społeczeństw, w tym cechy twórczego społeczeństwa. Zwraca się uwagę, że zbyt duża homogeniczność kulturowa ma negatywny wpływ na kreatywność¹²⁷. Wskazuje się w kontekście zarządzania strategicznego i teorii zasobowej na rolę kreatywnej improwizacji na rzecz zmian organizacyjnych¹²⁸. Autor niniejszej monografii podkreśla, że rolę kreatywnej improwizacji można odnosić do brikolażu. Z wywodów A. Mirskiego wynika, że **kreatywność** może dotyczyć osoby, organizacji (cechy organizacji), ale także produktu (przejawia się to w jego niekonwencjonalności i inspiracyjnym oddziaływaniu na innych) oraz środowiska działania jednostki. Dla kreatywności ważne są nie tylko cechy osobowościowo-motywacyjne (otwartość, oryginalność, niezależność,

¹²⁵ R. Kamiński, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 47–60.

¹²⁶ K. Gadomska-Lila, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 107–120.

¹²⁷ A. Strychalska-Rudzewicz, *Kreatywność a poziom innowacyjności państw – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 47–53.

¹²⁸ A. Wóciak-Karpacz, *Zdolności dynamiczne w turbulentnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 51–69.

ambicja, siła osobowości czy giętkość), ale także cechy poznawcze (kreatywna inteligencja, żywa wyobraźnia oraz pomysłowość). Pomysłowość jako cecha kognitywna jest związana z procesami myślenia. Na cechę kognitywną składają się: myślenie dywergencyjne, płynność, giętkość oraz oryginalność myślenia. Kreatywność stanowi podstawę działań twórczych. Kreatywność jako cecha jednostki wiąże się z jej procesami psychicznymi. Kreatywność powinno się rozpatrywać w kontekście twórczości i innowacyjności¹²⁹. Kreatywność stanowi zdolność do działania bądź tworzenia w sposób określany jako nowatorski i twórczy. Osoby kreatywne wykazują się nowym spojrzeniem na sytuację z różnych perspektyw, a także dostrzeganiem nowych możliwości. Reprezentują typ myślenia lateralnego (dywergencyjnego, „przeskok kwantowy”), co pozwala im na nowe zdefiniowanie problemu w celu znalezienia nowego rozwiązania. Równocześnie wiąże się z odrzuceniem sztywnych schematów postrzegania i rozumienia otaczającego świata¹³⁰.

W literaturze przedmiotu, rozpatrując innowacyjność, podkreśla się znaczenie **organizacji kreatywnej**. Tego typu organizacja nie tylko umożliwia, wspiera i stymuluje działania twórcze i innowacyjne pracowników, ale także działania te wykorzystuje i promuje. Opisywane są dwie postacie kreatywności w organizacji: koncepcyjna i operacyjna. Kreatywność koncepcyjna wykorzystywana jest przy opracowywaniu nowych produktów, metod i koncepcji. Kreatywność operacyjna służy realizacji praktycznej tych propozycji i wytworów. W ramach zachowań kreatywnych tworzone są zespoły organizowane wokół procesów¹³¹.

Kreatywność można wiązać z „błyskiem świadomości” (ośnieniem). Stanowi ono ważny krok wynalazczy (*inventive step*, wymyślenie czegoś). Inwencja (*invention*, wynalazczość, pomysłowość), ale także innowacja w odniesieniu poznawczym (*innovation cognition*) mogą (jako proces) wpływać na rozwój technologii¹³². Efektem kreatywności mogą być nowe bądź ulepszone byty: idee, paradygmaty, teorie, hipotezy, prace naukowe, książki i artykuły, dzieła sztuki, ale także metody, techniki, narzędzia,

¹²⁹ A. Mirski, *Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwie kultury*, Wyd. Wzorek, Kraków 2013, s. 33–36.

¹³⁰ R. Praszkie, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna...*, op. cit., s. 143.

¹³¹ M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.

¹³² J. Howells, *The management of innovation & technology. The shaping of technology and institutions of the market economy*, Sage Publications Ltd, London–Thousand Oaks–New Delhi 2005, s. 22–23, 35.

produkty (towary lub usługi)¹³³. W podejściu personalistycznym kreatywność jest cechą wrodzoną (choć w różnym stopniu). Opisywane są także inne podejścia do kreatywności: procesowo-produktowe (opisujące charakterystykę procesów prowadzących do wyników twórczych) i interakcjonalistyczne (lub konstruktywistyczne). To ostatnie podejście odnosi się do wpływów społecznych i środowiskowych na kreatywność, a także włącza kwestie cech ludzi oraz procesów. W ramach konstruktywizmu społecznego wskazuje się na trzy czynniki występujące w otoczeniu, aby mogła pojawić się kreatywność. Są nimi umiejętności odnoszące się do kreatywności, wiedza specjalistyczna oraz motywacja wewnętrzna. Umiejętności opisywane są jako zdolność do twórczego myślenia oraz znajdowania różnych rozwiązań i obejmują styl poznawczy, heurystyki jako sposobu podejścia do problemu, oraz styl pracy. Opisywany jest stopień kreatywności produktu lub usługi na podstawie takich czterech kryteriów jak:

1. Oryginalność, nowatorskość i unikatowość.
2. Trafienie w gust odbiorcy lub odniesienie sukcesu o charakterze komercyjnym.
3. Uzyskanie powszechnego uznania.
4. Wspieranie firmy, mając na celu osiągnięcie jej celów strategicznych¹³⁴.

W literaturze przedmiotu istotne są rozważania dotyczące związków pomiędzy **twórczością a innowacyjnością**. Analizowane są poglądy, że nauki o zarządzaniu rozpatrują twórczość najczęściej w aspekcie innowacyjności i przedsiębiorczości. Proces twórczy wpływa bowiem na mechanizm powstawania innowacji. Twórczość jest traktowana jako czynnik sprawczy innowacyjności. Twórczość cechuje oryginalność i odchodzenie od konwencjonalnych rozwiązań. Jej efektem mogą być nowe pomysły, koncepcje, oryginalne rozwiązania, oryginalne skojarzenia czy powiązania istniejących idei i koncepcji. Wynikiem twórczości mogą być nowe zależności między znanymi elementami i łączenie ich w niespotykany dotychczas sposób, a także oryginalne odpowiedzi, myśli, a także odbiegające od obecnych standardów wnioski¹³⁵. Proponowane

¹³³ *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 239.

¹³⁴ L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

¹³⁵ P. Kordel, J. Machnik-Słomka, *Przedsiębiorczość oraz twórczość technologiczna...*, op. cit.

jest w ramach zarządzania wydzielenie zakresu dotyczącego zarządzania twórczego, odnoszącego się głównie do twórczych strategii¹³⁶.

Omawia się zjawisko pokrywania się procesów innowacji i twórczości. Wskazywane są następujące etapy procesu twórczości organizacyjnej: analiza otoczenia, poszukiwanie (i generowanie) pomysłów, selekcja, przyjęcie i wdrażanie pomysłu. Nowe i użyteczne idee i pomysły, generowane w ramach procesu twórczości organizacyjnej, po ich ustrukturyzowaniu prowadzą do innowacji¹³⁷. Rozpatrywane jest wykorzystanie twórczości i innowacyjności do przekształcenia idei w innowacje. Opracowany został model strategicznej przedsiębiorczości z aspektem obustronności, w którym podkreśla się znaczenie zarządzania zasobami. Rozważania dotyczą ich pozyskiwania, rekonfiguracji, rozwijania, a także pozbywania się¹³⁸.

Opisywane są podejścia do tworzenia **pomysłów innowacyjnych** w przedsiębiorstwach takie jak:

1. Myślenie projektowe (*design thinking*), wykorzystujące obserwację klienta. Zamiast myślenia analitycznego, czyli dedukcyjnego, lub indukcyjnego wykorzystuje się myślenie abdukcyjne. Wykorzystuje ono rozwiązania alternatywne, szuka powiązań między elementami pozornie do siebie niepasującymi. W podejściu projektowym problem i cel nie są do końca określone. Stosowane są narzędzia w celu obserwacji i zrozumienia problemu klienta, narzędzia wspierające generowanie idei i eksperymentowanie (w tym burza mózgów), narzędzia wspierające fazę prototypowania (np. *story board* oparty na wizualizacji czy szybkie prototypowanie wykorzystujące makiety produktu lub usługi) oraz narzędzia wspierające wdrażanie (np. *storytelling* dotyczący komunikowania rozwiązań dla użytkownika oraz niezależnie – testowanie).
2. Podejścia inżynierskie (są nimi TRIZ, analiza morfologiczna oraz podejście zadań do wykonania).
3. Metody wspierające twórczość zespołową: metoda *scamper* jako odmiana burzy mózgów, techniki burzy mózgów, techniki poszukiwania przyczyn źródłowych (dotyczy przyczyn zdarzeń lub problemów, jako narzędzie wspierające wskazuje się diagram Ishikawy), techniki zmiany perspektywy (np. metoda Walta Disneya zmierzająca do wykorzystania marzeń do realizacji produktu innowacyjnego oraz metoda

¹³⁶ A. Mirski, *Zarządzanie kreatywnością...*, op. cit., s. 171–172.

¹³⁷ L.P. Kyrgidou, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship...*, op. cit., s. 81.

¹³⁸ *Ibidem*.

sześciu kapeluszy de Bono wykorzystująca role reprezentowane przez członków zespołu)¹³⁹.

Warto zwrócić uwagę na rolę społecznego i cyfrowego aktywizmu w tworzeniu nowych produktów, usług, ale także modeli biznesowych, w powiązaniu ze zmianami relacji między interesariuszami biznesowymi a firmami. Obserwuje się, że tworzone relacje zachęcają wręcz internautów do współpracy w zakresie generowania pomysłów oraz procesów innowacyjnych i działania te dotyczyć mogą m.in. rozwiązywania problemów, tworzenia produktów, kampanii reklamowych lub programów. Wiązać się to może z zaangażowaniem społecznym¹⁴⁰. Szczególne znaczenie może mieć Web 2.0, rozumiane jako media/narzędzia społecznościowe¹⁴¹.

Zachowania innowacyjne firm mogą być uzależnione od posiadanych zasobów. Możemy mieć do czynienia także ze zróżnicowaniem dotyczącym zarówno firm dojrzałych, działających na globalnym rynku, jak i w firmach małych. Te ostatnie, często działające w gospodarkach rozwijających się, są postrzegane jako tzw. ubogi biznes. Wykazują one często deficyt zasobów niezbędnych do zapewnienia sobie rozwoju. Wówczas szans innowacyjnych poszukuje się w brikolażu, który pozwala uporać się z rutynowymi problemami w firmach tworzonych, a także nowych, wywierając pozytywny wpływ na innowacyjność tych firm¹⁴². Brikolaż rozpatrywany jako proces posiada znaczący i pozytywny wpływ na innowacje¹⁴³. Należy jednak mieć na uwadze możliwość niekorzystnego wpływu brikolażu na wyniki działalności organizacji. Powodem może być przykładowo przyciąganie zasobów z dotychczasowej działalności¹⁴⁴.

¹³⁹ E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 70–95.

¹⁴⁰ J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013, s. 181–193.

¹⁴¹ A. Chodyński, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4(29), s. 31–48.

¹⁴² O.J. Anderson, *A bottom-up perspective on innovations*, „Administration and Society” 2008, Vol. 40, Iss. 1, s. 54–78; J.M. Senyard, P. Davidsson, T. Baker, *Resource constraints innovation. The role of bricolage in new venture creation and firm development*, [w:] *Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, ed. A. Maritz, Swinburne University of Technology, Melbourne 2011, s. 609–622.

¹⁴³ J.M. Senyard et al., *Bricolage as a path to innovativeness for resource constrained new firms*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31, Iss. 2, s. 211–230.

¹⁴⁴ *Idem*, *Bricolage and early stage firm performance*, Queensland University of Technology, Brisbane 2015.

Brikolaż zastosowany w wybranych obszarach, często przynosząc efekty pozytywne, jest traktowany jako selektywny (*selective*). Wyróżnia się też brikolaż równoległy (*parallel*), mogący przynosić efekty negatywne przez jego nadmierne wykorzystywanie¹⁴⁵. Zwraca się uwagę, że brikolaż ma związek z kreatywnością i improwizacją¹⁴⁶. Szerzej pojęcie brikolażu opisano w dalszej części monografii.

Czynniki wpływające na realizację innowacji w przedsiębiorstwach powinny być analizowane z uwzględnieniem możliwości rozwojowych firm. Na te możliwości wpływają także zachowania kreatywne i przedsiębiorcze, skutkujące tworzeniem innowacji. Innowacyjne, prorozwojowe i odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw mogą wykorzystywać nastawienie proekologiczne i prospołeczne, także z uwzględnieniem podejścia procesowego do zarządzania innowacyjnością.

2.5. Podejście procesowe i struktura organizacyjna w zarządzaniu innowacyjnością

Sporo miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się podejściu procesowemu do innowacji. Proces innowacji może być rozpatrywany jako zespół działań, na który składają się zarówno powstanie, jak i pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań. Mogą one mieć charakter techniczny, technologiczny i organizacyjny. Ujęcie nowoczesne, odnoszone do dynamicznego, interakcyjnego modelu innowacji, wskazuje, że proces innowacyjny stanowi ciąg interakcji. Jest on realizowany od powstania idei innowacji do jej komercjalizacji-wdrożenia i dyfuzji¹⁴⁷. Wyrażany jest także pogląd, że proces innowacyjny stanowi realizację innowacji w systemie społeczno-ekonomicznym organizacji. Stymulacja tego procesu ma charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny¹⁴⁸. Wskazując na dorobek poszczególnych autorów, w szczególności na

¹⁴⁵ T. Baker, R. Nelson, *Creating something from nothing. Resource construction through entrepreneurial bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, Iss. 3, s. 329–366.

¹⁴⁶ J. Kickul, M.D. Griffiths, L.K. Gundry, *Innovating for social impact. Is bricolage the catalyst for change?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, s. 1–26, oraz [w:] *Handbook of research on social entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 232–251.

¹⁴⁷ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami. Zarządzanie. Konkurencja. Technologia informacyjna*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 35 i 42.

¹⁴⁸ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE, Kraków 2003, s. 49–50.

etapie tworzenia przedsiębiorstwa, prezentowane są następujące **etapy procesu przedsiębiorczego**: wystąpienie skłonności, wystąpienie intencji, dostrzeżenie sposobności, konceptualizacja i planowanie, decyzja o podjęciu działania, pozyskiwanie zasobów, tworzenie przedsiębiorstwa oraz funkcjonowanie organizacji. W działaniach przedsiębiorczych w firmach już funkcjonujących często występują procedury, które ograniczają wykorzystanie pojawiających się sposobności. Dokonywane są jednak próby wykorzystania sposobności, kiedy pojedyncze osoby lub grupy osób inicjują odnowę bądź podejmują działania innowacyjne w ramach istniejącej organizacji¹⁴⁹.

W modelu B. Twissa dotyczącym **procesu innowacji** można zapisać następujące etapy (przyp. ACh: nawiasy kwadratowe oznaczają efekt określonego etapu):

kreatywność → [idea] → najlepsze zamierzenie, *project champion* → [propozycja projektu, zamierzenia, *project proposal*] → system oceny, ewaluacji, dotyczy analiz i rozważań strategicznych → [projekt, *project*] → zarządzanie projektem, w tym badania i rozwój, projekt (model, konstrukcja, *design*), produkcja, marketing → [produkt] ► innowacja¹⁵⁰.

Z kolei J.-P. Deschamps proponuje następujący model procesu (procesowy) innowacyjności w przedsiębiorstwie:

wywiad biznesowy i technologiczny → planowanie strategii technologicznej i produktowej → zarządzanie programami → zarządzanie cyklem życia produktu.

J. Tidd i J. Bessant prezentują model innowacji oparty na procesie składający się z następujących faz: poszukiwań (generowania), wyboru (dotyczy określonych wariantów), wdrażania (dotyczy realizacji pomysłów) i dyskontowania (dotyczy oczekiwanych korzyści). W ramach poszukiwań wykorzystuje się nowe idee¹⁵¹.

Proces innowacji opisywany jest jako ciąg działań (zdarzeń), począwszy od inwencji (wyłaniania się nowej idei, *emergency*), kontynuacji wraz z rozwojem (przetwarzaniem, *elaboration*), do zakończenia i wdrożenia. Podstawą tych działań jest ogólna akceptacja idei. W analizie tego

¹⁴⁹ R. Kusa, O cykliczności procesu przedsiębiorczości w organizacjach. Próba opracowania koncepcji, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 5, s. 31–37.

¹⁵⁰ B. Twiss, *Managing technological innovation*, 4th ed., Pitman, London 1992, [w:] J. Howells, *The management of innovation & technology...*, op. cit., s. 12.

¹⁵¹ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit.

procesu brany jest pod uwagę kontekst ewolucyjności, relacyjności, czasowości, ale również kulturowości. Ten ostatni może być przyczyną różnicowania nie tylko wartości, ale także praktyk i dyskursu napędzającego (*drive*) innowację¹⁵².

Proces innowacyjny, dotyczący projektowania i rozwoju produktu, realizowany w ramach procesów wewnętrznych organizacji może być określony przez następujące mierniki efektywności tych procesów: czas, jakość, koszty oraz czas wprowadzania nowych produktów¹⁵³. Efektywność procesów innowacyjnych może być określana także przez różne dodatkowe mierniki¹⁵⁴. Jako główne czynniki, oddziałujące na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego polskich organizacji, wskazuje się:

- na etapie inicjacji: zasoby ludzkie i informacyjne, wsparcie ze strony zespołu zarządzającego, specjalizacja i komunikacja zewnętrzna;
- na etapie podejmowania decyzji: zasoby finansowe i rzeczowe, wsparcie zespołu, formalizacja i centralizacja decyzji oraz komunikacja wewnętrzna;
- na etapie implementacji: zasoby finansowe i ludzkie, wsparcie zespołu, nasilenie działań ze strony administracji, formalizacja, orientacja rynkowa oraz komunikacja zewnętrzna¹⁵⁵.

W zarządzaniu innowacyjnością potrzebne są umiejętności dotyczące rozpoznania (głównie na podstawie analizy otoczenia), właściwej gradacji (w powiązaniu ze strategią organizacji), pozyskiwania, generowania, wyboru, realizacji (dotyczy projektów rozwojowych), wdrażania (dotyczy zmian z uwzględnieniem innowacji), nauki oraz rozwijania firmy. Pozyskiwanie odnosi się do zewnętrznych źródeł wiedzy, a także pozyskiwania technologii. Generowanie wiąże się ze zdolnością do tworzenia wewnątrz firmy rozwiązań technicznych. Wykorzystanie dorobku nauki zawiera w sobie ocenę i analizę procesu innowacyjności, a także wykorzystywanie doświadczeń w celu poprawy procedur zarządzania. Rozwijanie firmy obejmuje m.in. struktury i procesy z uwzględnieniem rutynowych procedur. W zarządzaniu procesem innowacyjności potrzebna jest zdolność do tworzenia profesjonalnych, rutynowych procedur pozyskiwania

¹⁵² M. Halme, S. Lindeman, P. Linna, *Innovation for inclusive business...*, op. cit.

¹⁵³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.

¹⁵⁴ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy...*, op. cit., s. 77–79.

¹⁵⁵ M. Pichlak, *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2, s. 37–50.

wiedzy¹⁵⁶. Istotną rolę odgrywa również absorpcja innowacji. Jej wymiary (rodzaje) opisywane są, poza innowacyjnością procesową, jako innowacyjność produktowa, innowacyjność marketingowa, innowacyjność odnośnie do zachowań oraz innowacyjność strategiczna¹⁵⁷.

Zarządzanie innowacjami obejmuje w następującej kolejności:

badania podstawowe (teoria) → rozwój technologii (technologia) → działania poprzedzające rozwój (prototypowanie); dotychczasowe etapy w sumie stanowią zarządzanie technologią → rozwój produktu i procesu (jako inwencja) → wdrożenie produktu na rynek (innowacja).

Zarządzanie technologią poszerzone o inwencję stanowi zarządzanie działalnością B+R. Zarządzanie innowacjami obejmuje zarządzanie działalnością B+R oraz wdrożenie produktu na rynek (innowacja). Wyraźnie rozróżnia się pojęcie inwencji (wynałazku) od innowacji, która obejmuje również komercyjne wdrożenie¹⁵⁸.

W przypadku gdy innowacja jest generowana w jednej organizacji, a wdrażana jest przez inną organizację, istotne są zagadnienia procesu adaptacji (przyjmowania) tych innowacji. Wskazuje się na następujące trzy główne etapy procesu adaptacji: inicjację (na podstawie rozpoznania potrzeb), podjęcie decyzji o adaptacji oraz implementację innowacji. Decyzję o adaptacji podejmuje się, uwzględniając perspektywę finansową, techniczną i strategiczną. Na etapie implementacji rozpatrywana jest m.in. problematyka modyfikacji innowacji oraz przygotowanie organizacji do jej wdrożenia¹⁵⁹.

Na przebieg procesu ma wpływ zarządzanie pomysłami i rozwijanie (wzbogacanie) technologii i zasobów. Dyskutowane są **wzorce generowania i rozpowszechniania innowacyjności** w firmie: oddolny i odgórny. Funkcjonowanie wzorca oddolnego wiąże się ze spontanicznym generowaniem idei przez pracowników poziomu operacyjnego. Oddolnej innowacyjności, opartej na kreatywności pracowników średniego i niższego szczebla, sprzyja odpowiednia kultura organizacji. Tego typu innowacyjność może być wspierana przez tworzenie banku pomysłów, ale także przez praktyki wyznaczania spośród najwyższych menadżerów „promotorów dobrych pomysłów” czy „advokatów”. Występować

¹⁵⁶ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit.

¹⁵⁷ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, Vol. 7, Iss. 4, s. 303–313.

¹⁵⁸ W. Gonzalez, *Applying agile project management...*, op. cit., s. 1450020.

¹⁵⁹ M. Pichlak, *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji...*, op. cit.

mogą również pośrednicy (menadżerowie) pomiędzy pomysłodawcami a wewnętrznymi odbiorcami w firmie. Działania te mogą być wspierane np. przez intranet. We wzorcu odgórnym innowacyjność jest inicjowana przez zarządy firm. Każdy wzorec wymaga innego typu przywództwa. Jako zjawisko pozytywne wskazuje się posiadanie przez firmę siatki liderów innowacyjności, usytuowanych w różnych miejscach struktury organizacyjnej. Liderzy innowacyjności muszą uwzględniać to, że innowacyjność może przybierać formę frontalną, opartą na kreatywności, lub wykorzystywać zaplecze firmy. W tym drugim przypadku innowacyjność obejmuje planowanie, działania i dyscyplinę organizacyjną. W firmie w zakresie działań innowacyjnych mogą zatem występować liderzy frontu i liderzy zaplecza. Prezentowane są także rozwiązania praktyczne związane z usytuowaniem liderów innowacyjności. Przykładem może być osoba zatrudniona na stanowisku głównego technologa (CTO – *chief technology officer*; występuje także jako CRO – *chief research officer*) lub CIO (*chief innovation officer*)¹⁶⁰. Prezentowane są poglądy, że głównym źródłem innowacji firmy jest kreatywność zespołów¹⁶¹. Podkreśla się znaczenie kapitału społecznego, wspierającego zachowania przedsiębiorcze w kształtowaniu zachowań innowacyjnych¹⁶². Badania dotyczą także określenia relacji pomiędzy komponentami procesów innowacyjnych a biznesowych. Odnoszą się także do relacji między procesami biznesowymi a innowacyjnymi praktykami biznesowymi¹⁶³.

Wskazywane jest powiązanie pomiędzy realizowanymi modelami **struktur organizacyjnych a innowacjami**. Prosta zależność występuje w małych firmach z branży zaawansowanych technologii. Znaczącą rolę specjalistów od innowacyjności obserwuje się w przedsiębiorstwach o strukturze mechanistycznej (biurokratycznej). Zdecentralizowana struktura filialna, o charakterze organicznym, charakteryzuje się tym, że działania w zakresie prac B+R odbywają się w centrali. Zdecentralizowaną

¹⁶⁰ J.-P. Deschamps, *Liderzy innowacyjności*, tłum. J. Chmielewski, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 33–38, 62–70, 102–103.

¹⁶¹ S.W. Yoon et al., *Structural determinants of team performance. The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*, „Human Resource Development International” 2010, Vol. 13, Iss. 3, s. 249–264.

¹⁶² Y. Xu, *Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation*, „Management Research Review” 2011, Vol. 34, Iss. 8, s. 910–926.

¹⁶³ T. Penide et al., *Innovative process engineering. A generic model of the innovation process*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2013, Vol. 26, Iss. 3, s. 183–200.

strukturę technokratyczną, o charakterze mechanistycznym, charakteryzuje występowanie zespołów koncepcyjnych i doradczych zarówno do realizacji innowacji wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przy występowaniu formalnych działów B+R. Kolejnym modelem jest adhokracja odznaczająca się występowaniem elastycznych struktur na czas niestabilności. Opiera się na pracy zespołowej, której przejawem są zespoły projektowe tworzone w celu realizacji innowacji, w szczególności tych przełomowych¹⁶⁴. Na jedności celów z wykorzystaniem wartości opiera się model misyjny, przekładający się na poczucie misji w innowacyjności¹⁶⁵.

Autor niniejszego opracowania wyraża pogląd, że misyjność można odnosić do zachowań odpowiedzialnych, opartych na wartościach ekologicznych i społecznych, o dużym wpływie na ścieżki rozwojowe organizacji.

3. Przedsiębiorczość

3.1. Przedsiębiorczość w naukach o zarządzaniu i zarządzanie przedsiębiorcze

W badaniach przedsiębiorczości P. Kordel opisuje następujące **nurty**:

- pozytywistyczny, w którym wiedza odzwierciedla rzeczywistość, a przedsiębiorczość traktowana jest w sposób obiektywny; w tym ujęciu przedsiębiorczość stanowi obiektywny przedmiot badań, wychodząc z nauk przyrodniczych;
- nurt narracyjny zakładający subiektywne podejście do wiedzy, z wykorzystaniem podejścia konstruktywistycznego; przedsiębiorczość w tym nurcie ma charakter kontekstowy, zaś podstawą są nauki humanistyczne;
- nurt, który wiąże się ze schematem poznawczym przedsiębiorcy lub grupy społecznej, a przedsiębiorczość stanowi działanie twórcze;
- nurt projektowy oparty na pragmatycznej stronie wiedzy, przejawiający się opisem konkretnych praktyk o charakterze normatywnym lub opisowym, zaś podstawą tych rozważań są nauki inżynierskie¹⁶⁶.

W literaturze przedmiotu rozpatrywane są następujące podejścia do przedsiębiorczości:

¹⁶⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 165–167.

¹⁶⁵ H. Mintzberg, *The structuring of organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979.

¹⁶⁶ P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna...*, op. cit., s. 18–19.

- ekonomiczne, które reprezentują: R. Cantillon (XVIII wiek), J. Say, A. Marschall, szkoła austriacka (L. von Mises, J. Schumpeter), J. Kirzner, M. Casson, W. Baumol;
- psychologiczne, uwzględniające cechy osobowe jednostki;
- socjologiczne i antropologiczne; podejście socjologiczne dotyczy społecznego kontekstu przedsiębiorczości (sieci społecznych, motywów, wpływu doświadczenia życiowego, identyfikacji etnicznej), zaś ujęcie antropologiczne bierze pod uwagę wierzenia, zwyczaje i kulturę określonej społeczności, a także związki kultury z przedsiębiorczością (np. wpływy etniczne czy religijne).

W literaturze przedmiotu rozpatruje się także teorię ekologii, w ramach której powstanie i upadek organizacji zależy od mechanizmów selekcji naturalnej, odnosząc się do biologicznej metafory ewolucji (m.in. prace Ch. Darwina). Procesy rynkowe stanowią odzwierciedlenie procesów biologicznych w populacji. Badane są nisze jako fragmenty otoczenia najbliższego organizacji, z którego ograniczonych zasobów korzysta zarówno organizacja, jak i konkurencja. Wśród podejść alternatywnych rozpatrywany jest przedsiębiorczy brikolaż¹⁶⁷.

Nurt psychologiczny obejmuje następujące podejścia do przedsiębiorczości: kognitywne („jak poznają rzeczywistość i jak myślą przedsiębiorcy?”), odwołujące się do cech osobowościowych i charakteru przedsiębiorcy („jacy są przedsiębiorcy?”) oraz behawioralne („jak zachowują się przedsiębiorcy?”). W nurcie socjologicznym przedsiębiorczość jest rozpatrywana w ramach dwóch nurtów badawczych: skoncentrowanego na strukturach oraz dotyczącego cech osobowych i indywidualnych zdolności, które wpływają na zachowania przedsiębiorcze. Koncentracja na strukturach odnosi się do roli otoczenia instytucjonalnego oraz oddziaływania czynników społecznych i kulturowych na przedsiębiorczość¹⁶⁸.

W nawiązaniu do dorobku psychologii według autora warto zwrócić uwagę na wykorzystanie poglądów dotyczących intencji przedsiębiorczych jako świadomego stanu umysłu poprzedzającego działanie, zarówno w modelach przedsiębiorczości, jak i w realizacji innowacji. Analizowany jest następujący przebieg procesu: czynniki (zdarzenia)

¹⁶⁷ A. Brzozowska, *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 459–471.

¹⁶⁸ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit.

poprzedzające (antecedencje) – intencje przedsiębiorcze – zachowania przedsiębiorcze¹⁶⁹.

Prezentowane są także następujące fazy rozwoju teorii przedsiębiorczości:

- ponoszenie ryzyka przez osoby przedsiębiorcze dla zysku;
- innowacyjność jako cecha przedsiębiorczości w kontekście rozwoju i wzrostu gospodarczego;
- koncentracja na cechach przedsiębiorcy (wrodzonych, ale także specyficznych cechach osobowych), ponadto podkreśla się znaczenie aspektów biograficznych (takich jak płeć, wiek, wykształcenie, zawód, przynależność kulturowa) oraz związek ze strukturami gospodarczymi;
- przedsiębiorczość jako proces kreowania i zakładania przedsiębiorstwa i zarządzania nim;
- multidyscyplinarne poszukiwanie cech wspólnych i zasad zarządzania przedsiębiorczego organizacjami.

Analizowane jest podejście do ryzyka dotyczące odkrywania i wykorzystywania nierównowagi rynkowej (m.in. I. Kirzner). Opisywane jest podejście klasyczne, nastawione na innowacyjność, twórczość i kreatywność (m.in. J. Schumpeter) i podejście neoklasyczne (nastawione na maksymalizację zysków). Uwzględniane jest podejście menadżerskie. Na podłożu psychologicznym budowane jest podejście przywództwa. Intraprzedsiębiorczość odnosi się do podejścia dotyczącego pracowników najemnych w organizacjach. Jako podejścia wymienia się także przedsiębiorczość wewnętrzną oraz podejście makroekonomiczne¹⁷⁰.

Definiując przedsiębiorczość, pod uwagę brane są:

- rezultaty (np. zysk u F. Knighta) czy nowe kombinacje czynników produkcji (jak np. u J. Schumpetera);
- elementy składowe przedsiębiorczości (procesy i zdarzenia);
- umiejętności przedsiębiorcy (dotyczy to dostrzegania szans i okazji, jak np. u I. Kirznera);
- podejmowanie decyzji odnośnie do wykorzystywania rzadkich zasobów;
- kreowanie czegoś lub korzystanie z pojawiających się sposobności w otoczeniu społeczno-ekonomicznym.

¹⁶⁹ Eadem, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

¹⁷⁰ E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wyd. Pol. Lub., Lublin 2018, s. 18, 28–36.

Zwraca się uwagę, że zarządzanie traktuje przedsiębiorczość jako proces¹⁷¹. Prezentowane są poglądy wskazujące na traktowanie przedsiębiorczości jako procesu związanego m.in. z tworzeniem bogactwa, tworzeniem przedsiębiorstwa, kreowaniem nowych miejsc pracy, kreowaniem wzrostu przedsiębiorstwa, a także wzrostu gospodarczego. Szczególnie interesujące jest wskazanie, że proces ten prowadzi do wprowadzania zmian, generowania nowych wartości, wykorzystywania okazji i kreowania innowacji¹⁷². Przykładowo z procesem przedsiębiorczym mamy do czynienia w zintegrowanym modelu przedsiębiorczości M. Morrisa, P. Lewis i D. Sextona¹⁷³. Definicje przedsiębiorczości mogą mieć charakter podstawowy, menadżerski i społeczno-kulturowy. Definicje o charakterze podstawowym dotyczą ekonomicznych działań przedsiębiorczych. Do specyficznego sposobu zarządzania odnoszą się definicje menadżerskie. Definicje o charakterze społeczno-kulturowym nawiązują do norm społecznych i wartości¹⁷⁴.

Formułowane jest **pojęcie zarządzania przedsiębiorczego**, które:

- opiera się na twórczym i nowatorskim rozwiązywaniu problemów, wykorzystywaniu szans i okazji, elastyczności zachowań, tworzeniu wartości dla klientów, rozwijaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników, a także ekspansywności¹⁷⁵;
- stanowi zbiór praktyk zarządzania z wykorzystaniem szans¹⁷⁶; jest rozpatrywane jako działania zarządcze oparte na podejmowaniu decyzji odnośnie do innowacji z wykorzystaniem nowych lub inaczej skonfigurowanych zasobów organizacji¹⁷⁷;

¹⁷¹ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit.

¹⁷² J. Macias, *Przedsiębiorczość jako proces wykorzystywania okazji rynkowych w burzliwym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2013, nr 4, s. 10–14.

¹⁷³ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit., s. 176.

¹⁷⁴ K. Piwowar-Sulej, I. Kwil, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna, innowacyjność – próba systematyzacji*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 18–24.

¹⁷⁵ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 255.

¹⁷⁶ H.H. Stevenson, *A perspective on entrepreneurship*, „Harvard Business School Working Paper” 1983, s. 9–384–131, s. 2–3, za: E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 256.

¹⁷⁷ D.L. Day, *Research linkages between entrepreneurship and strategic management*, [w:] *The state of entrepreneurship*, eds D.L. Sexton, J.D. Kasarda, PWS-Kent, Boston 1992, s. 177–183, za: E. Mieszajkina *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 256.

- to zbiór praktyk zorientowanych na wykorzystanie szans o charakterze zarówno egzogenicznym, jak i endogenicznym, z wykorzystaniem gotowości do innowacji, proaktywnej kultury organizacyjnej oraz inspiracji kompetentnej kadry kierowniczej¹⁷⁸.

E. Mieszajkina na podstawie przeglądu literatury wskazuje na następujące **wymiary zarządzania przedsiębiorczego**:

- orientacje: strategiczna, na szanse, na efektywność, na zasoby (w tym dostęp do zasobów rozproszonych w organizacji), na innowacje, na wzrost (rozwój);
- struktura zarządzania (w tym struktura organizacyjna, a także elastyczność działania, spojrzenie w przyszłość bez koncentrowania się na wcześniejszych doświadczeniach);
- filozofia wynagradzania;
- kultura przedsiębiorczości (w tym klimat przedsiębiorczości, wspieranie twórczości).

Autorka zbadała dziewięć wymiarów zarządzania przedsiębiorczego o orientacjach: strategicznej, na szansę, na efektywność, na zasoby, na innowacje, na wzrost, a także uwzględniając strukturę zarządzania, filozofię wynagradzania i kulturę przedsiębiorczości. W modelu zaproponowanym przez autorkę niektóre orientacje pozostają jako samodzielne, inne zaś są łączone, i tak:

- orientacje strategiczna, na szanse, na zasoby i struktura zarządzania przekładają się na przedsiębiorcze praktyki zarządzania;
- kultura przedsiębiorczości i filozofia wynagradzania przekładają się na kulturę przedsiębiorczości;
- orientacja na wzrost i orientacja na efektywność przekładają się na kompetencje kierownictwa;
- orientacja na innowacyjność pozostaje w dotychczasowym brzmieniu.

Orientacja przedsiębiorcza stanowi przejaw potencjalnych intencji i zachowań przedsiębiorczych, zaś zarządzanie przedsiębiorcze odnosi się do realnej działalności przedsiębiorczej firmy. Obie te koncepcje się uzupełniają¹⁷⁹.

Na podstawie analizy przedmiotu E. Mieszajkina wskazuje, że przedsiębiorczość można traktować jako proces, w którym jednostki podążają za sposobnościami w celu ich wykorzystania, niezależnie od posiadanych w danym momencie zasobów. W wyniku wykorzystania **sposobności**

¹⁷⁸ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 260.

¹⁷⁹ *Ibidem*, s. 305.

przedsiębiorczych, na podstawie nowej kombinacji zasobów, w procesie tym powstają nowe wartości. W procesie tym można wyróżnić kolejne fazy: identyfikację sposobności, ocenę sposobności, decyzje o jej wykorzystaniu, uzyskiwanie zasobów, a dalej: organizację zasobów w nowy sposób oraz rozwój strategii działania. Identyfikacja sposobności wynikać może zarówno z obiektywnych faktów, jak i percepcji opartej na konstrukcjach subiektywnych. Podkreśla się, że ocena sposobności przez przedsiębiorców może mieć charakter racjonalny lub emocjonalny. W kontekście przedsiębiorczości podkreśla się znaczenie odkrywania sposobności, zakładając, że zidentyfikowana sposobność powinna zostać wdrożona przez przedsiębiorcę. Identyfikacja sposobności przedsiębiorczych jest przedstawiana jako proces oraz zestaw umiejętności. Ocena sposobności może przybierać charakter ustrukturyzowany i nieustrukturyzowany, świadomy lub podświadomy, formalny lub nieformalny. Ma to istotny wpływ na podejmowanie decyzji. Szczególne znaczenie ma jednak wdrożenie sposobności. Zainteresowania badaniem przedsiębiorczości odnoszą się nie tylko do źródeł sposobności, ale także procesu ich odkrywania, oceny i eksploatacji. Wśród teorii sposobności na szczególną uwagę zasługują te, które dotyczą zarówno odkrywania sposobności istniejących niezależnie od przedsiębiorcy (np. niezaspokojonych potrzeb), jak i tworzenia sposobności w wyniku aktywności przedsiębiorcy. Sposobność stanowi przedmiot, a przedsiębiorca to podmiot procesu przedsiębiorczego. W podejściach dotyczących sposobności obserwuje się orientację na rozwiązywanie problemów (odnosi się do poszukiwania sposobności), występuje zarówno podejście kognitywne (dotyczy odkrywania sposobności), jak i przejawiające się w działaniu (jako tworzenie sposobności).

Odnosząc się do różnych definicji sposobności przedsiębiorczych, wskazuje się, że odkrywanie sposobności stanowi główny element przedsiębiorczości. Zwraca się uwagę, że ze sposobnością przedsiębiorczą należy łączyć pomysł i możliwość jego realizacji, zaś fizyczna kreacja przedsięwzięcia ocenianego jako sukces przedsiębiorczy powinna być poprzedzona zarówno intencją, jak i sposobnością przedsiębiorczą. Identyfikacja, ocena i wykorzystanie sposobności przedsiębiorczej stanowi o przedsiębiorczości jednostki. Wskazuje się także na cechy wspólne sposobności i intencji przedsiębiorczych:

- charakter procesowy i kognitywny;
- interakcja między jednostką a otoczeniem jako źródło ich powstania; brane są pod uwagę postrzegane chęci i wykonalność, a także wspólne uwarunkowania.

W procesie przedsiębiorczym intencje są albo motorem do identyfikacji sposobności, albo intencje stanowią odpowiedź na zaistniałą sytuację czy warunki otoczenia (pomysł)¹⁸⁰. Prezentowane są poglądy, że sposobność może być także rozpatrywana po prostu jako okazja lub szansa. W zarządzaniu strategicznym słowo „szansa” jest często rozpatrywane jako okazja, choć ich znaczenia nieco się różnią. Szansa bowiem to sposobność, której należy aktywnie poszukiwać i być czujnym na jej pojawienie się. Z kolei okazja to dostrzegane w sposób subiektywny zdarzenie lub spłot różnych okoliczności o charakterze gospodarczym, które pojawiają się i znikają¹⁸¹. Prezentowany jest też pogląd, że szansa i okazja wskazują na niezależność sposobności od przedsiębiorcy. Odnosząc się do literatury anglojęzycznej, pojęcie sposobności przedsiębiorczej występuje jako *opportunity*. Może być ono jednak tłumaczone jako możliwość, okazja czy szansa¹⁸². R. Krupski odróżnia pojęcie szansy od okazji. Szansę wiąże z prawdopodobieństwem powodzenia, zaś okazję odnosi do kombinacji okoliczności, miejsca i czasu¹⁸³.

P.F. Drucker prezentuje pogląd, że przedsiębiorczość musi się opierać na celowej innowacji, realizowanej w sposób zorganizowany, systematyczny i celowy. Rzadko występują innowacje oparte na „przebłyску geniuszu”. Podkreślane jest znaczenie celowego i zorganizowanego poszukiwaniu zmian, a także systematycznej analizy okazji¹⁸⁴. Coraz więcej uwagi poświęca się **zapewnieniu zasobów**, w szczególności wiedzy dla realizacji działań przedsiębiorczych. Dyskutowane są warianty takie jak:

- posiadanie zasobów jako warunek przedsiębiorczości;
- realizacja przedsiębiorczości zorientowanej na identyfikację i operacjonalizację szans bez względu na posiadane zasoby materialne¹⁸⁵.

¹⁸⁰ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit.

¹⁸¹ T. Piecuch, *Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 71–85.

¹⁸² A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit.

¹⁸³ R. Krupski, *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dra hab. Jerzego Rokity*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2007.

¹⁸⁴ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

¹⁸⁵ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 89–90, 142.

Pojęcie przedsiębiorczości obejmuje twórczość, innowacyjność, ale także zdolność do planowania przedsięwzięć wraz z ich realizacją¹⁸⁶. W literaturze przedmiotu widać wyraźny wzrost zainteresowania przedsiębiorczością i innowacyjnością technologiczną¹⁸⁷.

T. Piecuch prezentuje pogląd, że strategia przedsiębiorcza jest kojarzona z osiąganiem przewagi konkurencyjnej przez innowacje. Z kolei wdrażanie innowacji jest możliwe dzięki przedsiębiorczości (twórczości i kreatywności) kierownictwa i pracowników¹⁸⁸.

3.2. Typologia przedsiębiorczości, organizacja przedsiębiorcza oraz proces przedsiębiorczy

Klasyfikacji przedsiębiorczości można dokonać na podstawie różnych kryteriów. Mogą nimi być źródła inicjatyw przedsiębiorczych, charakter tych inicjatyw oraz moment implementacji. Jako rodzaje przedsiębiorczości wyróżniono akademicką i biznesową, innowacyjną i naśladowczą, technologiczną i nietechnologiczną oraz dotyczącą tworzenia organizacji lub odnoszącą się do zmian w istniejących organizacjach. Prezentowane są także różne **typologie przedsiębiorczości**. Przedsiębiorczość może być zatem traktowana jako:

1. Żywiotowa, ewolucyjna, etyczna oraz systemowa – w ujęciu przedsiębiorczości żywiotowej podkreśla się brak odpowiednich narzędzi bądź środków; przedsiębiorczość ewolucyjna opiera się na indywidualnym rozwoju prowadzącym do tego, by stać się przedsiębiorcą; przedsiębiorczość etyczna opiera się na wartościach kulturowych, religijnych i filozoficznych; przedsiębiorczość systemowa uwzględnia kreatywność, odpowiedzialność i wytrwałość.
2. Strategiczna i akademicka – przedsiębiorczość strategiczna wiąże się z konkurencyjnością i tworzeniem przewag; jest ona nastawiona na okazje, innowacje, elastyczność działań oraz zarządzanie; przedsiębiorczość akademicka związana jest z zaangażowaniem studentów, doktorantów i pracowników uczelni na rzecz komercjalizacji osiągnięć uczelni; komercjalizacja przebiega w sposób etapowy: preinkubacji, inkubacji oraz akceleracji.

¹⁸⁶ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 157–158.

¹⁸⁷ Idem, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Kraków 2018, s. 9–26.

¹⁸⁸ T. Piecuch, *Strategiczne...*, op. cit.

3. Intelktualna – związana z uczeniem się, wykorzystaniem istniejącej wiedzy i tworzeniem nowej, z wykorzystaniem istniejącej wiedzy w celu zdobycia innej wiedzy, wykorzystaniem potencjału intelektualnego jednostki oraz wykorzystaniem kapitału intelektualnego uczonych.
4. Innowacyjna – związana z realizacją rozwiązań innowacyjnych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej; efektem tych innowacji są nowoczesne produkty lub technologie, wychodząc od realizacji etapu badawczego.

Przedsiębiorczość akademicka w literaturze anglosaskiej jest łączona z tworzeniem przedsiębiorstw typu *spin-off* lub *spin-out*, co sugeruje związek przedsiębiorczości technologicznej i akademickiej¹⁸⁹. Proponowana jest klasyfikacja przedsiębiorczości według zestawu następujących pytań: co?, kto?, jak? (w tym typ przedsiębiorczości innowacyjnej oraz *high-tech*), dlaczego?, kiedy? i gdzie?¹⁹⁰. Klasyfikacja przedsiębiorczości z uwzględnieniem różnych kryteriów obejmuje perspektywy poszczególnych osób (indywidualne i intraprzsiębiorczość), sposób realizacji działalności gospodarczej (zrutyinizowany i innowacyjny), motywy działalności, specyficzne cechy przedsiębiorczości (w tym ekologiczne i intelektualne), użyteczność społeczną, miejsce, a także cechy osobowości z uwzględnieniem czasu, ryzyka i tempa zmian (wyróżnia się przedsiębiorczość systemową, ewolucyjną, żywiołową i etyczną)¹⁹¹. Zwraca jednak uwagę brak w tym zestawieniu rozwijającej się przedsiębiorczości odpowiedzialnej.

W literaturze krajowej występuje zainteresowanie podziałami przedsiębiorczości¹⁹², przedsiębiorczością strategiczną¹⁹³ oraz intelektualną¹⁹⁴.

Wskazuje się na dwa nurty **przedsiębiorczości intelektualnej**¹⁹⁵:

¹⁸⁹ K. Piwowar-Sulej, I. Kwil, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna...*, *op. cit.*, s. 18–24.

¹⁹⁰ S. Gedeon, *What is entrepreneurship*, „Entrepreneurial Practice Review” 2010, Vol. 1, Iss. 3, s. 16–35.

¹⁹¹ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, *op. cit.*, s. 75.

¹⁹² W. Gierańczyk, *Badania i rozwój jako element przedsiębiorczości w krajach europejskich*, Wyd. UMK, Toruń 2010.

¹⁹³ M. Poniatowska-Jaksch, *Strategiczne pola konkurowania*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2016.

¹⁹⁴ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419, s. 178–188.

¹⁹⁵ A. Chodyński, *Wpływ wspólnych wartości na zjawisko izomorfizmu organizacyjnego*, [w:] *Zarządzanie nowoczesną organizacją*, red. O. Grabiec, Ofic. Wyd. Humanitas, Sosnowiec 2018, s. 9–29.

1. Bazujący na wiedzy, zwłaszcza wiedzy chronionej, obejmujący także prawo własności przemysłowej. W nurcie tym zwraca się uwagę na kreatywność, innowacyjność, umiejętność obserwacji oraz dostęp do informacji i jej przetwarzania¹⁹⁶. Podkreśla się rolę zdolności do tworzenia i absorpcji innowacji technologicznych oraz znaczenie systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy¹⁹⁷.
2. Związany z zachowaniami przedsiębiorcy intelektualnego. Zachowania te prowadzą do komercjalizacji. Przedsiębiorczość intelektualna odnosi także się do menadżerów i specjalistów. U intelektualisty występuje m.in. przewaga intelektu nad emocjami. Cechuje się także umiejętnością twórczej pracy umysłowej, z wykorzystaniem podstaw naukowych. Przedsiębiorca intelektualny wykorzystuje wiedzę i kontakty, uwzględniając kwestie etyczne i przywiązując wagę do rozwoju (również intelektualnego) pracowników. Uczenie się przedsiębiorcy intelektualnego wykracza powyżej podwójnej pętli uczenia się. W ramach podwójnej pętli uczenia następuje kwestionowanie istniejących norm działania. Zwraca się uwagę na obarczone ryzykiem wykorzystanie szans w nieciągłym, zmiennym otoczeniu. Z kolei pojedyncza pętla uczenia się, charakterystyczna dla małych przedsiębiorstw, jest kojarzona z imitowaniem, powielaniem zachowań i nagradzaniem zachowań imitacyjnych. W tym przypadku zachowanie pozostaje w zgodzie z normami i oczekiwaniami społecznymi. W nawiązaniu do zachowań intelektualistów odnotowuje się dwie ścieżki zachowań intelektualnych o charakterze rynkowym:
 - komercjalizację w ramach sfery duchowej, np. tworzenie szkół wyższych, instytutów badawczych, galerii sztuki, teatrów czy czasopism;
 - zaangażowanie w świecie materialnym, np. przez przejmowanie firmy rodzinnej.

Można zatem mówić o dwóch wariantach realizacji działań intelektualistów w ramach przedsiębiorczości intelektualnej: podejmowaniu działalności przedsiębiorczej lub intelektualizacji przedsiębiorczości jako takiej¹⁹⁸. Intelektualiści wchodzący do biznesu charakteryzują się wyższą

¹⁹⁶ A. Adamczak, *Wstęp*, [w:] *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009, s. 7.

¹⁹⁷ U. Nowacka, *Kreowanie przedsiębiorczości intelektualnej*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2011, z. 5, s. 159–172.

¹⁹⁸ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna...*, op. cit.

skłonnością do ryzyka, zrozumieniem chaosu oraz akceptacją niestabilności. W sposób łączny traktują role wynalazców, innowatorów, ale i kapitalistów¹⁹⁹.

Organizacja przedsiębiorcza charakteryzująca się orientacją przedsiębiorczą wykazuje takie cechy jak:

- realizacja celów i strategii, z nastawieniem na szanse;
- podejmowanie decyzji, z możliwością odejścia przy ich podejmowaniu od ustalonych reguł, procedur i zasad, korzystając z intuicji;
- kluczowe procesy są nastawione bardziej na pojawiające się możliwości niż na zasoby, zaś zmotywowani pracownicy, dysponujący elastycznym dostępem do wiedzy i zasobów, są w stanie wychwycić okazję „przypadkową”;
- zarządzanie zasobami ludzkimi nakierowane jest na osoby nastawione innowacyjnie i zorientowane na zmiany;
- wspieranie działań przedsiębiorczych przez kierownictwo;
- działania w obszarze infrastruktury odnoszą się do dostępu do zasobów, przenoszenia aktywów firmy i wykorzystania zarządzania wiedzą;
- w zakresie logiki operacyjnej następuje nieustanne jej kwestionowanie;
- przyjęcie elastycznych granic organizacji, co umożliwia korzystanie m.in. z otwartych innowacji.

Generalnie organizacja przedsiębiorcza charakteryzuje się elastycznością i nastawieniem na realizację zmian. Pierwotnie uznano, że tego typu orientacja opiera się na podejmowaniu ryzyka, innowacyjności i proaktywności, a następnie zestaw ten uzupełniono o agresywną konkurencyjność i autonomię²⁰⁰. Dla organizacji przedsiębiorczej proponowany jest model zawierający następujące związane z sobą elementy: szansa, zasoby i zespół, na które oddziałuje w odpowiednich miejscach powiązań kreatywność, przywództwo i komunikacja²⁰¹.

Omawiane jest pojęcie **przedsiębiorczości korporacyjnej** (w tym w powiązaniu z innowacyjnością – *corporate entrepreneurship*). Wskazuje się na brak jednoznacznej definicji tego pojęcia (koncepcji). Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu scharakteryzowano w tym

¹⁹⁹ Idem, *Join us for the knowledge café on intellectual entrepreneurship for sustainable development*, [w:] *Intellectual product and intellectual capital*, eds S. Kwiatkowski, C. Stowe, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001, s. 7–23.

²⁰⁰ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 12, 243–246.

²⁰¹ S. Spinelli, R.J. Adams, *New venture creatio. Entrepreneurship for the 21st century*, 10th edition, McGraw-Hill, London 2016, s. 110, za: E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 248–249.

kontekście pojęcia przedsiębiorczości wewnętrznej (*intrapreneurship*), orientacji przedsiębiorczej (*entrepreneurial orientation*) oraz ryzyka korporacyjnego (związanego z tworzeniem nowych biznesów lub jednostek wewnątrz istniejącej organizacji – *corporate venturing*)²⁰².

Prezentując **model procesu przedsiębiorczego**, wskazuje się na występowanie sekwencji kroków, takich jak: kształtowanie przedsiębiorczej wizji, ocena przydatności i szans realizacji, inicjowanie przedsięwzięcia, a dalej jego wdrożenie, a w kolejnym etapie – zarządzanie procesem przedsiębiorczym. Na realizację tego procesu wpływa otoczenie i występujące w nim szanse²⁰³. Podobne podejście traktujące proces przedsiębiorczości jako sekwencję poszczególnych kroków obejmuje identyfikację szans dla nowej idei, zdefiniowanie koncepcji, ocenę niezbędnych zasobów, ich pozyskanie, wdrożenie, zarządzanie koncepcją oraz efekty realizacji²⁰⁴. Etapy procesu przedsiębiorczego mogą obejmować:

- określenie orientacji przedsiębiorczej i misji;
- pomiar przedsiębiorczości;
- zarządzanie przedsiębiorcze;
- działania odnośnie do wiedzy eksperckiej;
- systematyczną dbałość o innowacyjność²⁰⁵.

4. Aspekt odpowiedzialności w kreowaniu innowacji a przedsiębiorczość

Odpowiedzialność może mieć charakter zarówno osobowy/personalny, jak i ogólny/institucjonalny. Podmiotem odpowiedzialności może być zatem osoba, np. pracownik, menadżer, właściciel, ale także np. przedsiębiorstwo. Przedmiotem odpowiedzialności jest czyn wywołany przez człowieka²⁰⁶.

²⁰² M. Popowska, *Corporate entrepreneurship. A literature review and future research perspectives*, „International Journal of Contemporary Management” 2020, Vol. 19, Iss. 1, s. 61–87.

²⁰³ D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, 10th edition, McGraw-Hill, London 2016, s. 346–362, za: E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 248–249.

²⁰⁴ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2th edition, Thomson/South-Western, Mason 2008, s. 32–35.

²⁰⁵ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. AEK, Katowice 2008, s. 21.

²⁰⁶ A. Sokołowska, *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wyd. UE, Wrocław 2013, s. 27–29.

Odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z przestrzeganiem w cyklu życia organizacji równoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Innowacyjność, w powiązaniu z rozwojem zrównoważonym i koncepcją CSR, zaprezentowano w monografii²⁰⁷. Odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z działaniami przedsiębiorczymi i innowacyjnymi określanymi jako odpowiedzialna przedsiębiorczość i odpowiedzialna innowacyjność, realizując założenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Sprawą istotną jest zapewnienie, że oczekiwania wobec organizacji są spełniane i podlegają one ocenie. Prospołeczne zachowania mogą podlegać audytowaniu. Wykonywane są zatem audyty etyczne, społeczne i środowiskowe. Audyt etyczny odnosi się do systematycznego sprawdzania systemów i działań organizacji odnośnie do deklarowanych lub wymaganych (do których organizacja jest zobligowana) wartości. Audyt można prowadzić, mając na uwadze oczekiwania interesariuszy. Rozpatrywana liczba interesariuszy wiąże się z szerokością audytu etycznego. Audyt może cechować się różną głębokością, czego przykładem może być zasięg analizy organizacji występujących w łańcuchu dostaw²⁰⁸. Audyty społeczne i środowiskowe realizowane mogą być w ramach zarządzania o charakterze *sustainability* (*sustainability management*), stanowiąc narzędzia służące do współpracy z interesariuszami²⁰⁹. Narzędzia te mogą być rozpowszechniane między firmami z wykorzystaniem modelu dyfuzji innowacji E. Rogersa. Adaptacja innowacji organizacyjnych przebiega na podstawie takich etapów jak:

1. Świadomość.
2. Formowanie postaw (*attitude formation*).
3. Ewaluacja.
4. Wdrożenie narzędzi menadżerskich.
5. Zatwierdzenie (*confirmation*).

Realizacja etapów 2. i 3. zależy od charakterystyk menadżerskich i organizacyjnych²¹⁰. W tym kontekście ważną rolę odgrywać może doskonalenie klimatu etycznego, tworzenie świadomości etycznej i możliwości

²⁰⁷ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, *op. cit.*, s. 58–66, 203.

²⁰⁸ R. Stocki, *Audyt etyczny organizacji*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 29–43.

²⁰⁹ M.P. Johnson, *Sustainability management...*, *op. cit.*, s. 271–285.

²¹⁰ E.M. Rogers, *Diffusion of innovation...*, *op. cit.*

tkwiących w transgresji etycznej²¹¹. Problematykę innowacji i przedsiębiorczości można odnosić do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa²¹². Taki rozwój wiąże się z tworzeniem **odpowiedzialnych modeli biznesu określanych jako sustainability**²¹³. Mowa jest o podejściu organizacji do **innowacji sustainability**, zarówno radykalnych (*radical sustainability innovation*), jak i wynikających z transformacji. Podejścia mogą obejmować nie tylko modele biznesu (*business models for sustainability*, BMfS), co może nastąpić na podstawie przekształceń aktualnych modeli biznesowych, ale także z wykorzystaniem:

- przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*) związanej z kwestionowaniem obecnych praktyk marketingowych, głównie dla mniejszych przedsiębiorstw;
- strategii opierającej się na postępie inkrementalnym, krok po kroku;
- innowacji zorientowanych na *sustainability* (*sustainability oriented innovation*, SOI); transformacja w kierunku *sustainability* zachodzi wewnątrz firm, z naciskiem na produkty i usługi;
- oburęczności (*ambidexterity*, obrotność) dla osiągania (*driving*) innowacji *sustainability* (*sustainability innovation*); realizuje się symultanicznie często sprzeczne modele zarówno innowacji inkrementalnych, jak i innowacji radykalnych. Dotyczy kreowania organizacyjnych struktur i procesów²¹⁴.

W literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się **odpowiedzialnym innowacjom**. Pojęcie odpowiedzialnej innowacji (*responsible innovation*) może być rozpatrywane w kontekście wartości moralnych. W tym przypadku traktuje się odpowiedzialną innowację jako aktywność lub proces, które mogą powodować powstawanie nieznanymi projektów (*design*) odnoszących się świata fizycznego, ale także świata pojęć (*conceptual world*) czy świata instytucjonalnego (*institutional world*). Możemy również mieć do czynienia z ich kombinacjami²¹⁵. Odpowiedzialne

²¹¹ S. Goebel, B.E. Weissenberger, *The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, No. 3, s. 505–528.

²¹² A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, *op. cit.*

²¹³ O. Seroka-Stolka *et al.*, *Sustainable business models*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, t. 2, s. 116–125.

²¹⁴ E.G. Hansen, S. Schaltegger, *Sustainability Balanced Scorecard and their architectures. Irrelevant or misunderstood?*, „Journal of Business Ethics” 2018, Vol. 150, Iss. 4, s. 937–952.

²¹⁵ J. van den Hoven, *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation...*, *op. cit.*, s. 75–83.

innowacje są traktowane jako kolektywne (zbiorowe) zaangażowanie w troskę o przyszłość. Pod uwagę bierze się wrażliwe zarządzanie (*responsible stewardship*). Jest ono oparte na reagowaniu z wykorzystaniem m.in. istotnych wartości i więzi. *Responsible research and innovation* (RRI) jako odpowiedzialne badania i innowacje w ujęciu procesowym wiążą się z odpowiedzialnym, adaptacyjnym (*adaptive*) i zintegrowanym zarządzaniem procesem innowacyjnym, z podkreśleniem roli interesariuszy. Konieczność kierowania uwagi na potrzeby społeczne dotyczy m.in. innowatorów technicznych. Wskazuje się na to, że produkty i procesy są ze sobą powiązane. Wśród mechanizmów związanych z wdrażaniem zwraca się uwagę na te, które dotyczą szacowania technologii (także odnośnie do ryzyka i wykorzystania *foresight*). Zalecane jest przestrzeganie zasad ostrożności, zaś przy projektowaniu technologii zalecana jest realizacja zasad normatywnych/etycznych. Wskazane jest kierowanie (zarządzanie, *governance*) innowacyjne, wykorzystujące kodeksy postępowania, włączenie interesariuszy i zaangażowanie publiczne. Uwzględniać powinno się także wykorzystanie standardów, certyfikację i akredytację²¹⁶. Proces tworzenia odpowiedzialnych innowacji często analizuje się w powiązaniu ze sferą badań i rozwoju (B+R). W tym ujęciu rozpatruje się realizację RRI jako interaktywny proces z uwzględnieniem odpowiedzialności aktorów społecznych i innowatorów. Pod uwagę brane są aspekty etyczne, *sustainability* oraz atrakcyjność społeczna w ujęciu marketingowym²¹⁷. Komisja Europejska²¹⁸ wymienia sześć głównych kierunków RRI: zaangażowanie (*engagement*), równość płci, edukację naukową (*science education*), etykę, otwarty dostęp i zarządzanie (nadzór, *governance*)²¹⁹. Podstawę do wyróżnienia tych kierunków stanowią: trafność (*relevance*), odporność (*robustness*) i bogactwo danych (*data richness*)²²⁰. Przykłady związane z podejściem RRI można odszukać także w doświadczeniach historycznych i współczesnych działaniach praktycznych. A. Einstein zwracał uwagę na groźbę użycia broni atomowej. Opisywane są

²¹⁶ R. Owen *et al.*, *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation...*, *op. cit.*, s. 27–50.

²¹⁷ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, *op. cit.*, s. 204.

²¹⁸ R. von Schomberg, *Towards responsible research and innovation in the information and communication technologies and security technologies fields*, European Commission Brussels 2011.

²¹⁹ Regulation EU No.1291/2013, 2013.

²²⁰ Metrics and indicators of RRI, Progress Report D.3.2. September 2015, European Commission.

negatywne skutki zastosowania pestycydów, w tym DDT, lub użycie nieodpowiednich składników w farbach malarskich²²¹. Świadomość możliwych zagrożeń skłoniła do podjęcia prac mających na celu wyeliminowanie nieodpowiednich środków chemicznych w tekstyliach²²². W ramach RRI rozważania dotyczą m.in. zagadnień bioekonomii, w tym analizy np. wytwarzania biomasy czy modyfikacji genetycznej roślin²²³.

Podejście zawarte w RRI odnosi się m.in. do technologicznego osadzenia w społeczeństwie postępu naukowego i technologicznego, obejmuje także kwestie szacowania technologii, aspekt wykorzystywania zasad normatywnych/etycznych przy jej projektowaniu, a także rolę interesariuszy²²⁴. Projektowanie i rozwój nowych badań, produktów i usług objętych RRI zakłada, że istotna wiedza o konsekwencjach używanych rezultatów działań i zakresie (obszarze) dostępnych opcji będzie znana już na etapie inicjowania i włączania się do procesu badań i innowacji. Aspekty moralne będą uwzględniane w ocenie skutecznych (efektywnych, *effectively*) rezultatów i opcji. Rozpatrywane będą zatem takie kwestie jak dobrobyt (*wellbeing*), sprawiedliwość (*justice*), równość (*equality*), prywatność (*privacy*), autonomia (*autonomy*), bezpieczeństwo (*safety*), ochrona (*security*), *sustainability*, wyłumaczalność (*accountability*), demokracja (*democracy*) oraz efektywność (*efficiency*)²²⁵.

Przy realizacji odpowiedzialnych innowacji warto zwrócić uwagę na możliwości wykorzystania synergicznego oddziaływania tandemu procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji wobec interesariuszy²²⁶. Autor niniejszej monografii wyraża pogląd, że opierając się na RRI, istnieje

²²¹ J.P. Gwizdała, K. Śledzik, *Responsible research and innovation in the context of university technology transfer*, „Folia Oeconomika. Acta Universitatis Lodzensis” 2017, vol. 2, nr 328, s. 55–73.

²²² A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy...*, op. cit., s. 153–157.

²²³ L. Asveld, J. Ganzevles, P. Osseweijer, *Trustworthiness and responsible research and innovation. The case of the bio-economy*, „Journal of Agricultural & Environmental Ethics” 2015, Vol. 28, Iss. 3, s. 577–588.

²²⁴ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 203–205.

²²⁵ M. Davis, K. Laas, „Broader impacts” or „Responsible research and innovation”? *A comparison of two criteria for funding research in science and engineering*, „Science and Engineering Ethics” 2014, Vol. 20, Iss. 4, s. 963–983.

²²⁶ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, z. 1, s. 9–25.

możliwość budowy legitymizacji poszczególnych podmiotów²²⁷. Na podstawie poglądów różnych autorów w podejściu naukowym rozpatruje takie wymiary pojęciowe RRI jak:

- inkluzja;
- antycypacja;
- reakcja (*responsiveness*);
- refleksja;
- *sustainability*;
- troska;
- wymiar ekonomiczny.

Inkluzja wiąże się z angażowaniem interesariuszy na wczesnych etapach zarówno badań, jak i procesu innowacji. Antycypacja odnosi się do przewidywania przyszłości, także w zakresie wpływu technologii. Reakcja dotyczy ryzyka związanego ze stosowaniem nowych technologii. Refleksję należy rozpatrywać m.in. w kontekście publicznego dialogu, współpracy naukowej oraz antycypacji. Troska, biorąc pod uwagę technologie i innowacje, dotyczy niepewności społecznej. Wymiar ekonomiczny o charakterze publicznym odnosi się do rozwoju ekonomicznego, dotyczy firm i interesariuszy. Tematyka RRI mieści się w zakresie zainteresowań Unii Europejskiej. Realizację RRI można rozpatrywać na tle trzech priorytetów zawartych w dokumencie *Europe 2020* z 2010 roku: wzrostu inteligentnego (*smart growth*), wzrostu zrównoważonego (*sustainable growth*) oraz wzrostu inkluzyjnego (*inclusive growth*). Wzrost inteligentny zakłada, że rozwój ekonomiczny opiera się na wiedzy i innowacjach. Wzrost zrównoważony wykorzystuje promowanie (*promoting*, wspieranie) oszczędności zasobów (*resource efficient*) oraz wykorzystanie założeń ekonomii przyjaznej środowisku naturalnemu (*ecologically-friendly*) oraz nastawionej na konkurencyjność. Wzrost inkluzyjny z wykorzystaniem ekonomii zatrudnienia (*high-employment*) zapewnia m.in. społeczną i terytorialną kohezję²²⁸.

W podejściu Komisji Europejskiej (European Commission, EC) RRI charakteryzuje się podejściem całościowym w przebiegu badań

²²⁷ Przykład działań dla uczelni: przesunięcie środka ciężkości celów Centrum Transferu Technologii (CTT, *Technology Transfer Office*: TTO) z aspektów finansowych na wymiary zawarte w RRI, za: J.P. Gwizdała, K. Śledzik, *Responsible research...*, *op. cit.*, s. 55–73.

²²⁸ *Europe 2020. Strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Communication from the Commission*, COM(2010), 2020 final, European Commission, Brussels, 3.3.2010, s. 3.

i innowacji. RRI zakłada dopuszczenie wszystkich interesariuszy już na wczesnym etapie działań. Udział zatem ma mieć zapewnione szerokie spektrum aktorów społecznych, m.in. badacze, obywatele, politycy (*political makers*), biznes, trzeci sektor. W szczególności zwraca się uwagę na znaczenie wiedzy o konsekwencjach podejmowanych działań (*outcomes*). Mając na względzie potrzeby społeczne i wartości moralne, rozpatrywane powinny być różne możliwe wybory (opcje), z uwzględnieniem efektywnej oceny nie tylko efektów (*outcomes*), ale także dokonywanych wyborów. Problematyka RRI mieści się w programie Unii Europejskiej „Horizon 2020”²²⁹. W realizacji RRI proponowane są narzędzia nadzoru (np. przez interesariuszy) nad realizowanymi projektami B+R. Wymienia się m.in. narzędzia ewaluacyjne, zestawy dobrych praktyk i materiałów szkoleniowych. Jako przykład podaje się inteligentne fabryki czy inteligentne sieci elektroenergetyczne. Ich wdrożenie sprzyja obniżaniu zużycia energii z uwzględnieniem dostarczania do systemu nadwyżek energii ze źródeł odnawialnych, a także magazynowania tej energii. Projekty te dotyczą miejskiej reindustrializacji²³⁰. Problematyka odpowiedzialnych innowacji dotyczy także firm małych i średnich²³¹.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wpływ odpowiedzialnych innowacji (*responsible innovation*) na **rozwój zrównoważony** (*sustainable development*, SD). Opisywane są trzy wymiary tego wpływu:

1. Zapobieganie szkodzeniu ludziom i planecie.
2. Czynienie dobra; podstawę stanowi oferowanie nowych produktów, usług i technologii, wspierając SD. Dotyczy to realizacji *responsible innovation* w odniesieniu do organizacji biznesowych.
3. Globalne zarządzanie; pojęcie to jest opisywane jako globalny nadzór, *global governance*, ale także jako *governance responsibility of organizations*. Zachowania takie zapobiegają szkodliwym następstwom i pozwalają na czynienie dobra. Działania te łączą wymiary 1. i 2.

Dyskutowane jest zjawisko polegające na tym, że do tej pory *governance* dotyczyło głównie rządów krajów (*national governments*) lub występowało ponad tymi krajami (*intergovernmental regulations*). Aktualnie

²²⁹ J.P. Gwizdała, K. Śledzik, *Responsible research...*, op. cit., s. 55–73.

²³⁰ Z. Gontar, *Odpowiedzialne badania i innowacje – nowy paradygmat w budowaniu współpracy między nauką a społeczeństwem*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” 2016, Warszawa 2016, nr 40, s. 323–331.

²³¹ M. Halme, M. Korpela, *Scarcity or abundance? Examination of resources behind responsible innovation in small enterprises*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2013, s. 602–607.

obserwuje się przenoszenie tego zjawiska na poziom biznesu. W szczególności podkreślana jest rola koordynacji pomiędzy *governments*, biznesem i społeczeństwem obywatelskim (*civil society*) na rzecz SD. Dostrzegana jest rola CSR, wspierająca odpowiedzialne innowacje (*responsible innovation*). CSR w *global governance* analizowany jest także w znaczeniu politycznym (*political CSR*), mając na uwadze realizację odpowiedzialnych innowacji. Stanowią je produkty, które nie wpływają negatywnie na zdrowie społeczności, społeczeństwa, *publics*, w tym konsumentów. Z kolei nowe procesy powinny chronić pracownika i każdego uczestnika bez wywierania negatywnego wpływu na środowisko naturalne. **Zarządzanie innowacjami** (*innovation governance*) jest rozumiane jako regulacja dotycząca kreacji i wdrożenia innowacji, z rozliczaniem się z podejmowanego ryzyka. W celu obniżenia ryzyk tworzy się standardy procedur (np. przy wprowadzaniu nowych leków, przykładem jest też działanie komisji etycznych). Rozważania te dotyczą różnych poziomów: *intergovernmental*, *governmental*, a także samych organizacji. Dyskutowany jest problem regulacji dotyczących innowacji. Odnoszą się one bowiem zarówno do produktów (np. zabawek), miejsca (etapu) w cyklu życia (B+R, wejście na rynek itd.) czy celu (*objective*). Celem może być np. bezpieczeństwo pracownika i konsumenta czy ochrona środowiska naturalnego. Mając na uwadze aspekty polityczne CSR (*political CSR*), w ramach *global governance* rozpatrywane są instytucjonalne ramy regulacyjne dla odpowiedzialnych innowacji. Ramy te tworzą wspólnie zarówno aktorzy sfery publicznej, jak i prywatnej. Uczestniczą oni bowiem w odpowiedzialności na rzecz SD z uwzględnieniem tych regulacji. W ramach dyskusji podnoszone są takie kwestie szczegółowe jak rola odpowiedzialności biznesu w ramach *global governance*, polityczna rola firm czy znaczenie dobrowolnych działań (*soft law* opartych na dobrowolności – *voluntary self-regulation*). Mogą one wynikać z inicjatywy multiinteresariuszy. *Soft law* może stanowić punkt wyjścia do kreowania nowych innowacji, np. wzdłuż łańcucha dostaw²³². Problematyka odpowiedzialnych innowacji, z uwzględnieniem podejścia *sustainability*, rozważana jest w kontekście zarządzania dużymi projektami²³³. W literaturze przedmiotu pojawia się

²³² Ch. Voegtlin, A.G. Scherer, *Responsible innovation and the innovation of responsibility. Governing sustainable development in a globalized world*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, Iss. 2, s. 227–243.

²³³ R.A. Tinoco, C.E. Yamasaki Sato, R. Hasan, *Responsible project management beyond the triple constraints*, „Journal of Modern Project Management” 2016, Vol. 4, Iss. 1, s. 80–93.

określenie **nieodpowiedzialnych innowacji** (*irresponsible innovation*). Pojawiają się one w przypadku istnienia nacisku technologicznego, wpływu polityki czy niedostatku miar zapobiegania oraz korzystania z dorobku *foresightu* technologicznego. Towarzyszyć temu może zjawisko pomijania zasad etycznych²³⁴.

Analizując **wpływ CSR** jako czynnika wspierającego innowacje, wydziela się następujące typy innowacji:

- tworzenie nowych produktów lub usług (*offering*);
- tworzenie oferty pochodnej (wtórnej) z wykorzystaniem wspólnych komponentów lub obszarów (*blocks*);
- mając na uwadze potrzeby klienta – przygotowanie zintegrowanej i przystosowanej oferty;
- odkrycie niezaspokojonych potrzeb klienta;
- na podstawie doświadczenia – przeprojektowanie interakcji z klientem;
- redefiniowanie sposobu zdobywania wartości (*value creation*);
- w kontekście efektywności (*efficiency and effectiveness*) – przeprojektowanie podstawowych procesów operacyjnych oraz procesów wewnętrznych z uwzględnieniem HR;
- uwzględniając aspekt organizacyjny – dokonywanie zmian form, funkcji i skali aktywności firm;
- w aspekcie łańcucha dostaw – przemyślenie problemów i zakłóceń;
- odnośnie do dystrybucji – tworzenie nowych kanałów dystrybucji;
- nastawienie na tworzenie sieci (*networking*);
- uwzględniając znaczenie interesariuszy – tworzenie nowego podejścia do ich angażowania i włączania;
- przemyślenie na nowo kwestii B+R²³⁵.

Możliwości związane z wykorzystaniem innowacji w aspekcie CSR w szczególności dla firm małych i średnich (*small and medium-sized enterprises*, SMEs) zawiera model RESPONSE. Efektem takiego nastawienia

²³⁴ Jako przykłady „nieodpowiedzialnych innowacji” wymienia się skutki zastosowania PCBs, wykorzystanie hormonów wzrostu, zagrożenie azbestem czy produkty modyfikowane genetycznie, a także DDT (pestycydy), czy chlorofluorocarbonu (odpowiedzialnego za tworzenie dziury ozonowej), za: R. von Schomberg, *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation...*, op. cit., s. 51–74; J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century...*, op. cit.

²³⁵ C. Louche, S.O. Idowu, W.L. Filho, *Innovation in corporate social responsibility. How innovative is it? An exploratory study of 129 global innovative CSR solutions*, [w:] *Innovative CSR. From risk management to value creation*, eds C. Louche, S.O. Idowu, W. L. Filho, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2010, s. 284–303.

są produkty lub usługi, które uwzględniają aspekty (wartości) społeczne, w tym ekologiczne (CSR – *driven innovation*). Możliwe jest też nastawienie innowacyjne, które prowadzi do realizacji założeń CSR (*innovation-driven CSR*), zaś innowacyjność przejawia się w tym, że produkty lub usługi stają się bardziej społecznie odpowiedzialne na rzecz interesariuszy²³⁶. W pierwszym przypadku realizowana jest zasada „rób rzeczy dobre” (*do good things*), zaś w drugim – rób rzeczy prawidłowo (we właściwy sposób) (*do things in the right way*)²³⁷.

Wpływ CSR na innowacje według OECD²³⁸ może być postrzegany w postaci występowania innowacji technologicznej CSR oraz innowacji organizacyjnej CSR. Pierwsza z nich dotyczy nowatorskiego lub ulepszonego produktu lub nowego procesu produkcyjnego, z uwzględnieniem korzyści ekonomicznych, społecznych (*social*) i środowiskowych. Innowacja organizacyjna CSR odnosi się do zmian struktury organizacyjnej, ale obejmuje także strategię korporacji lub techniki zarządzania. Zamierzeniem jest osiągnięcie wyników integrujących aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Jako bariery realizacji innowacyjności CSR wskazuje się te, które są związane z naturą wiedzy, organizacyjnym uczeniem się, strukturą organizacyjną, uwarunkowaniami sektorowymi, uczestnikami łańcuchów dostaw, a także kwestie związane z osadzeniem społecznym, które mają wpływ na dialog z interesariuszami, oraz procesy dyfuzji innowacji²³⁹.

Rozpatrując związki koncepcji CSR z odpowiedzialnymi badaniami i innowacjami, warto przytoczyć grupy działań naukowych, których dotyczą te związki, czyli: ocena potencjału konkurencyjnego technologii, rola etyki inżynierskiej (etyki techniki), społeczne zaangażowanie w badania naukowe, *foresight* oraz implikacja nowych technologii w zakresie etycznym i społecznym (*ethical, legal and social aspects of technologies* – ELSEA, a także ELSI czyli *ethical, legal and social implications*).

²³⁶ S.P. MacGregor, J. Fontrodona, J. Hernadez, *Towards a sustainable innovation model for small enterprises*, [w:] *Innovative CSR...*, *op. cit.*, s. 305–330.

²³⁷ R. Kozubek, *Socially responsible innovation – theoretical considerations*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 84, s. 123–133.

²³⁸ *Oslo Manual. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD, Eurostat, Paris 1997.

²³⁹ L. Preuss, *Barriers to innovative CSR. The impacts of organizational learning, organizational structure and the social embeddedness of the firm*, [w:] *Innovative CSR...*, *op. cit.*, s. 331–351.

W praktyce wykorzystać można narzędzie zarządzania, jakim jest macierz dotycząca wzajemnego oddziaływania innowacyjności i odpowiedzialności. Na krawędziach występuje poziom innowacyjności oraz poziom odpowiedzialności. Z odpowiedzialną innowacyjnością (*responsible innovation*) mamy do czynienia w przypadku występowania zarówno wysokiego poziomu innowacyjności, jak i odpowiedzialności. Wysoki poziom innowacyjności i niski odpowiedzialności powoduje, że mamy do czynienia z nieodpowiedzialnymi innowacjami (*irresponsible innovation*). Ich przykład stanowią problemy z genetycznie modyfikowaną żywnością. W przypadku występowania niskiego poziomu innowacyjności i wysokiego poziomu odpowiedzialności mowa jest o nieodpowiedzialnej stagnacji (*irresponsible stagnation*). Z taką sytuacją możemy mieć do czynienia w przypadku np. depresji ekonomicznej czy wielkiej recesji. Występowanie równoczesnego niskiego poziomu innowacyjności i niskiego poziomu odpowiedzialności jest określane jako stagnacja odpowiedzialności (*responsible stagnation*)²⁴⁰. CSR można wiązać z modelem społecznych powiązań odpowiedzialności (*social connection model of responsibility*). Proponuje się, aby cztery parametry tego modelu (siłę, uprzywilejowanie, zainteresowanie oraz zdolność kolektywną) powiązać z dodatkowymi kryteriami: włączeniem (*inclusion*), czystością strategii korporacji (*clear corporate strategy*), zaangażowaniem (*commitment*) oraz dobrym nadzorem (*good governance*). Modele odpowiedzialności (*responsibility*) mogą opierać się na zobowiązaniu (*liability*) lub powiązaniach społecznych (*social connection*). Drugi model wychodzi powyżej wymagań modelu pierwszego, wykorzystując działania wspólne²⁴¹. Wyjściowy model, tworzony przez agentów (uczestników, np. aktorów, instytucje i praktyków, *practices*) zawiera strukturalną niesprawiedliwość, która jest wynikiem pościgu za celami i interesami osób indywidualnych i instytucji, bez zachowania instytucjonalnych zasad i akceptowanych norm. Poziomy odpowiedzialności wiąże się z pozycją agenta w procesie strukturalnym (*structural process*) przez siłę (*power*), uprzywilejowanie (*privilege*), zainteresowanie (*interest*) oraz zdolność kolektywną (*collective*

²⁴⁰ D.H. Guston, *Responsible innovation, who could be against that?*, „Journal of Responsible Innovation” 2015, Vol. 2, Iss. 1, s. 1–4.

²⁴¹ R. Robinson, *Swiss corporate social innovation in Holcim and Nestlé. Generating community-based initiatives and value-creation in Brazil and Ecuador*, Dissertation of the University of St. Gallen, dissertation no. 4491, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2016, s. 84–87.

ability)²⁴². Krytyczna dyskusja o modelu wyjściowym prowadzi m.in. do jego rozbudowy z włączeniem go w teorię sieci²⁴³.

Aspekt odpowiedzialności może być analizowany przy analizie **łańcucha wartości**. Wskazywane są podstawowe elementy tego łańcucha: podmioty (ogniwa takie jak: dostawcy, producenci i klienci) oraz wartość dodana rozumiana jako korzyści dla interesariuszy w porównaniu z konkurencją. Jako podstawowe elementy łańcucha wartości wskazuje się na działania (procesy) zarówno podstawowe (produkcja, logistyka wewnętrzna i zewnętrzna, marketing i sprzedaż, usługi posprzedażowe), jak i działania (procesy) wspierające. W skład procesów wspierających wchodzi m.in. rozwój technologii²⁴⁴. Według autora warto zwrócić uwagę na wymiar strategiczny odpowiedzialnych innowacji i technologii w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. W takim ujęciu, w ramach funkcji głównych, odnosząc się do działań operacyjnych, należy się liczyć z emisjami i odpadami (w tym niebezpiecznymi), brać pod uwagę wpływy ekologiczne, zużycie energii i wody, ale także bezpieczeństwo pracy. Odnosząc się do rozwoju technologii w realizacji funkcji pomocniczych, wskazuje się m.in. na projektowanie produktu (*product design*), jego testowanie i badania. Podkreśla się m.in. znaczenie takich problemów jak praktyki etyczne w badaniach, bezpieczeństwo produktu, recykling czy zachowania odnośnie do surowców naturalnych. Wskazuje się na znaczenie współpracy z uniwersytetami²⁴⁵. Rozwój poglądów na temat roli łańcucha wartości oraz CSR znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji tworzenia wartości nie tylko dla akcjonariuszy, która ma charakter wartości wspólnej (*creating share value*, CSV)²⁴⁶. Strategia tworzenia takiej wartości opartej na zasadzie *win-win* służy zarówno przedsiębiorstwom, jak i społeczeństwu. Wartość wspólna, obejmująca równoczesne tworzenie wartości ekonomicznej (dla firm) oraz wartości społecznych

²⁴² I.M. Young, *Responsibility and global justice. A social connection model*, „Social Philosophy and Policy” 2006, Vol. 23, Iss. 1, s. 102–130.

²⁴³ J. Schrempf, *A social connection approach to corporate responsibility. The case of the fast-food industry and obesity*, „Business and Society” 2014, Vol. 53, Iss. 2, s. 300–332.

²⁴⁴ J. Walas-Trębacz, *Wpływ czynników zewnętrznych na zmiany w strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 6, s. 39–55.

²⁴⁵ J. Galbreath, K. Benjamin, *An action-based approach for linking CSR with strategy. Framework and cases*, s. 12–36, [w:] *Innovative CSR...*, op. cit.

²⁴⁶ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89, Iss. 1/2, s. 62–77.

i środowiskowych, jest dedykowana wszystkim interesariuszom firmy w całym łańcuchu wartości. Wartość wspólna (SV) tworzona na podstawie koncepcji odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju jest określana jako *integrated value*. Dzięki temu następuje realizacja zarówno wartości społecznych (odnoszących się do realizacji celów społecznych i środowiskowych), jak i wartości biznesowych (związanych z długoterminową konkurencyjnością). Na podstawie koncepcji CSV możliwa jest realizacja w przedsiębiorstwie trzech strategii: zagospodarowania nowych produktów i rynków, redefinicji produktywności w łańcuchu wartości oraz strategii lokalnego klastra. Strategia zagospodarowania nowych produktów i rynków polega na przeformułowaniu produktów i rynków w celu łączenia elementów społecznych i ekologicznych. Redefinicja produktywności następuje przez redukcję negatywnego wpływu na środowisko naturalne w każdym ogniwie łańcucha wartości. Strategia rozwoju lokalnego klastra ma na celu zdobycie zasobów i umiejętności z najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Wymienione działania o charakterze strategicznym wiążą się z poprawą konkurencyjności przedsiębiorstwa. Są one realizowane z wykorzystaniem innowacji w procesach decyzyjnych²⁴⁷.

W szczegółowych rozważaniach dotyczących odpowiedzialnych innowacji dyskusje odnoszą się do innowacji społecznych i ekologicznych. Autor niniejszego opracowania zwraca uwagę, że w koncepcjach **odpowiedzialnego biznesu** innowacyjność i przedsiębiorczość powinny być postrzegane jako odpowiedzialne. W rozważaniach dotyczących *sustainability* (obejmujących aspekty odpowiedzialności społecznej i ekologicznej), w nastawieniu na środowisko naturalne określono trzy poziomy (niski, średni, wysoki) *sustainability*. Poziomom tym przypisano poszczególne rodzaje innowacji. Poziom niski jest realizowany bez włączania odpowiedzialności społecznej i ekologicznej. Istnieje jednak możliwość włączania *jugaad innovation*, *frugal engineering/constraint based innovation* (wymuszone innowacje) oraz *reverse innovation*, z ukierunkowaniem na aspekty odpowiedzialności społecznej i ekologicznej. Na poziomie średnim wykorzystuje się *Gandhian innovation*, *frugal innovation*, *catalytic innovation* (innowacje katalityczne), *indigenous innovation* (tubylcze, miejscowe innowacje). Wysoki poziom *sustainability*

²⁴⁷ E. Urbanowska-Sojkin, A. Weinert, *Rozwój koncepcji CSV na kanwie krytyki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 6, s. 31–36.

wykorzystuje *grassroots innovation*²⁴⁸. Tańsze produkty i usługi, prostsze, ale wystarczająco dobre, obejmować może katalityczna innowacja rynkowa. Może się ona odnosić do nieobsługiwanych segmentów rynkowych. Wchodzi ona w skład grupy innowacji niszczących (*disruptive*), tworzących zmianę społeczną²⁴⁹.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*) według dokumentu Unii Europejskiej z 2002 roku²⁵⁰ wiąże się z dostarczaniem dobrowolnych strategii biznesu dla realizacji *sustainable development*, z wykorzystaniem założeń CSR²⁵¹. **Odpowiedzialna przedsiębiorczość**²⁵² **obejmuje przedsiębiorczość społeczną i przedsiębiorczość ekologiczną** (*environmental entrepreneurship*)²⁵³. **Przedsiębiorczość ekologiczna** stanowi ten rodzaj aktywności przedsiębiorstwa, która nastawiona jest na korzyści dla środowiska naturalnego, z uwzględnieniem wpływu działań regulacyjnych państw, proekologicznego oddziaływania rynku i wykorzystania wartości ekologicznych konsumentów²⁵⁴. Autor niniejszej monografii zwraca uwagę, że przedsiębiorczość ekologiczna może się przejawiać proaktywnością skutkującą nowymi rozwiązaniami, wychodząc naprzeciw rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństw, w tym interesariuszy firm. Postawy przedsiębiorcze, często skutkujące zmianą organizacyjną i technologiczną, mogą dotyczyć różnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość ekologiczna jest także rozpatrywana w aspekcie **przedsiębiorczości zrównoważonej**, obejmującej ponadto

²⁴⁸ A. Brem, P. Wolfram, *Research and development from the bottom up – introduction of terminologies for new product development in emerging markets*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2014, Vol. 3, Iss. 1, s. 1–22.

²⁴⁹ C.M. Christensen et al., *Disruptive innovation...*, op. cit.

²⁵⁰ *Communication from the Commission concerning „Corporate social responsibility. A business contribution to sustainable development”* 2002.

²⁵¹ K. Kriščiūnas, J. Grebliajtė, *Entrepreneurship in sustainable development. SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, Iss. 4, s. 20–26.

²⁵² K. Alter, *Social enterprise typology*, Virtue Ventures LLC, San Francisco 2007, s. 21.

²⁵³ L.K. Gundry et al., *Creating social change out of nothing. The role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, eds G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 1–24.

²⁵⁴ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit., s. 176.

kwestie społeczne i ekonomiczne, wychodząc z koncepcji rozwoju zrównoważonego²⁵⁵.

Przedsiębiorczość społeczna służy budowie kapitału społecznego, a także budowie społeczeństwa zrównoważonego ekonomicznie, społecznie i ekologicznie²⁵⁶. Przedsiębiorczość społeczna odnosi się z jednej strony do działań różnego typu organizacji, także komercyjnych, z drugiej strony stanowi ona aktywność poszczególnych osób, niezwiązanych z istniejącymi organizacjami. Jednak działania tych osób w dalszej perspektywie czasowej z reguły przyjmują formę opartą na tworzonych strukturach organizacyjnych (organizacjach)²⁵⁷. Zwraca się również uwagę na wpływ przedsiębiorczości społecznej na bezpieczeństwo organizacji²⁵⁸. Przedsiębiorczość społeczna może także służyć realizacji własnego stylu życia w przypadku łączenia biznesu z indywidualną pasją (*life-style entrepreneurship*)²⁵⁹. W ramach przedsiębiorczości społecznej następuje identyfikowanie szans (*opportunity*) dla poprawy dobrobytu społecznego. Przedsiębiorczość społeczna jest także rozpatrywana z punktu widzenia innowacyjnego wykorzystania i kombinacji zasobów w celu realizacji szans (*opportunities*). Wykorzystanie tych szans pozwala na katalizowanie zmian społecznych w kontekście występujących potrzeb²⁶⁰. Przedsiębiorczość społeczną można traktować jako aktywność przedsiębiorczą, z wbudowanymi celami społecznymi. Niwelacji powinna podlegać występująca dotąd dychotomia między wartościami ekonomicznymi a społecznymi²⁶¹. Przedsiębiorczość społeczna (*social entrepreneurship*) jest rozpatrywana m.in. jako alternatywna droga realizacji biznesu. Przyjęte do realizacji cele mają charakter społeczny, biorąc pod uwagę złagodzenie lub zmniejszenie problemów społecznych. Mogą również odnosić

²⁵⁵ M. Urbaniec, *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2018, t. 14, s. 26–39.

²⁵⁶ S.A. Zahra et al., *A typology of social entrepreneurs. Motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, Iss. 5, s. 519–532.

²⁵⁷ J. Sundbo, *The strategic management...*, op. cit.

²⁵⁸ A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4(25), s. 41–55.

²⁵⁹ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 41, 37.

²⁶⁰ M. Diochon, G. Durepos, A.R. Anderson, *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, op. cit., s. 73–110.

²⁶¹ F. Santos, *A positive theory of social entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, Iss. 3, s. 335–351.

się do niedostatków rynku. Przedsiębiorczość społeczna prowadzi do generowania wartości społecznych. Zwraca się uwagę, że przy realizacji założeń przedsiębiorczości społecznej należy uwzględniać konieczność ograniczeń (uwarunkowań) sektora biznesu prywatnego (*private sector*), zachowując dyscyplinę finansową i uwarunkowania dotyczące innowacji²⁶². Wsparciem dla tych działań może być aktywność ruchów społecznych²⁶³. W modelu procesu społecznej przedsiębiorczości podkreśla się rolę antecedenencji i procesu uczenia się²⁶⁴. Z kolei integracja innowacji i przedsiębiorczości biznesu i sektora społecznego prezentowana jest w ramach modelu współpracy opartego na tworzeniu tzw. hybrydowego łańcucha wartości²⁶⁵.

Proponuje się model procesu społecznej przedsiębiorczości (*social entrepreneurship*) dla organizacji komercyjnej (*for profit*), który obejmuje dwa etapy:

1. Analizę warunków antecedenencji oraz kluczowych czynników tych antecedenencji.
2. Analizę faz procesu organizacyjnego uczenia się.

W ramach etapu 1. wykonywana jest analiza mechanizmów deinstytucjonalizacji w celu realizacji przedsięwzięć społecznych. Tego typu analiza dotyczy zmian w środowisku zewnętrznym (*extra organizational*), odnosi się do oddzielenia istniejących norm organizacyjnych i praktyk od ich korzeni moralnych. Następuje zakwestionowanie podstawowych założeń (*core assumptions*) i przekonań (*beliefs*)²⁶⁶.

W literaturze przedmiotu występuje pojęcie **przedsiębiorcy społecznego** (*social entrepreneurs*), a więc jednostki (*individuals*), która rozwija innowacje w odniesieniu do rozwiązywania problemów społecznych²⁶⁷. Opis charakterystyki tych przedsiębiorców uwzględnia, że są to ludzie z pasją, rozwiązujący różne problemy społeczne. Podkreśla się, że

²⁶² K. Alter, *Social enterprise typology...*, *op. cit.*, s. 21.

²⁶³ A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective social entrepreneurship. Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, Iss. 3, s. 375–388.

²⁶⁴ D.B. Summers, B. Dyck, *A process model of social entrepreneurship within a for-profit company. First community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, *op. cit.*, s. 139–174.

²⁶⁵ V. Budinich, S. Serneels, *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 5, dodatek specjalny: *Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, s. 61.

²⁶⁶ D.B. Summers, B. Dyck, *A process model of social entrepreneurship...*, *op. cit.*

²⁶⁷ L.K. Gundry *et al.*, *Creating social change out of nothing...*, *op. cit.*

posiadają oni atrybuty dobrego przedsiębiorcy. Powinni się wykazywać intuicją i zdolnościami łączenia umiejętności²⁶⁸. Przedsiębiorca społeczny wprowadza zmianę społeczną, pełniąc rolę agenta zmian z wykorzystaniem okazji. Równocześnie realizuje proces stałej innowacji, adaptacji i uczenia się, opierając się na zasadach etycznych. Zmiana społeczna o charakterze systemowym odnosi się do sfery myśli, zachowań, relacji społecznych, instytucji, ale również struktury społecznej. Inicjowane przez przedsiębiorcę społecznego nawet niewielkie zmiany mogą z czasem przybierać charakter oddziaływań na dużą skalę. Wymieniany jest katalog kwestii społecznych, które wymagają rozwiązania. Obejmuje on dyskryminację, niepełnosprawność, problemy o charakterze edukacyjnym, a także kwestie odnoszące się do bezdomności, zdrowia, ubóstwa, bezrobocia i równouprawnienia kobiet. Odnosi się do takich problemów i potrzeb jak poprawa warunków sanitarnych, rozwiązywanie konfliktów, starzenie się, handel kobietami i dziećmi czy uzależnienie od substancji chemicznych. Zwraca się także uwagę na obszary dotyczące dzieci specjalnej troski czy dzieci ulicy. Wskazuje się także na potrzebę dostępu do technologii informacyjno-komunikacyjnych czy energii odnawialnej²⁶⁹. Przedsiębiorczość społeczna może dotyczyć m.in. skutków katastrof naturalnych, konfliktów społecznych czy braku dostępności do wody pitnej²⁷⁰. Autor niniejszej monografii zwraca uwagę na podobieństwa zachodzące pomiędzy realizacją potrzeb odnoszonych do przedsiębiorczości społecznej a potrzebami opisywanymi w ramach tzw. **bezpieczeństwa społecznego**, związanego z ochroną egzystencjonalnych podstaw życia ludzi, dla zaspokojenia potrzeb zarówno indywidualnych, jak i realizacji aspiracji życiowych. Dotyczą one warunków do nauki i pracy, ochrony zdrowia i zabezpieczenia emerytalnego²⁷¹. Rozważane są zagrożenia społeczne o charakterze **psychospołecznym** (obejmują stan społeczeństwa, w którym zachwiane są wartości egzystencjonalne, a także interesy narodu i państwa, występuje możliwość obniżenia świadomości społeczeństwa) oraz zagrożenia o charakterze **socjalnym**. Zagrożenia socjalne

²⁶⁸ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 787.

²⁶⁹ R. Praszkie, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna...*, op. cit., s. 35–43.

²⁷⁰ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 37, 41.

²⁷¹ W bezpieczeństwie społecznym odróżnia się bezpieczeństwo socjalne (dotyczące gwarancji z zewnątrz, spoza rodziny) od społecznego. Bezpieczeństwo społeczne wiąże się m.in. z zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego. za: P. Sienkiewicz, *Metodologia badań nad bezpieczeństwem*, [w:] *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, red. idem, Warszawa 2010, s. 32–34.

przejawiają się biedą i niedostatkiem, patologią, a także mają związek z demografią w zakresie przyrostu naturalnego i migracji. Zagrożenia społeczne dotyczą także problemów bezrobocia, dostępności mieszkań, niewystarczającej perspektywy pracy dla ludzi młodych²⁷².

Przedsiębiorca społeczny zajmuje pozycję pomiędzy instytucjami publicznymi, organizacjami *non profit* (NGO) odpowiadającymi za łagodzenie skutków społecznych a przedsiębiorcami komercyjnymi. Zwraca się uwagę, mając m.in. na względzie funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych, że przedsiębiorczość społeczna istnieje, gdy występuje rdzeń komercyjny²⁷³. Zakres działania przedsiębiorców społecznych może być zróżnicowany. Na poziomie lokalnym występują tzw. majsterkowicze społeczni. Szerszy zakres działalności odnosi się do tzw. społecznych konstruktorów oraz społecznych inżynierów. Mogą oni już działać na masową skalę, a efektem ich aktywności mogą być rozwiązania problemów społecznych zastępujące dotychczasowe rozwiązania²⁷⁴.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w podejściu do przedsiębiorczości znaczenie może mieć płeć oraz wiek. Kobiety dokonują bowiem rozważnych wyborów, naciskając na cele społeczne ponad celami ekonomicznymi. Są bardziej świadome społecznie i nakierowane na relacje społeczne. To sprzyja łączeniu celów ekonomicznych i społecznych w działaniach przedsiębiorczych. Z kolei wiek wpływa bardziej na nacisk na tradycje (dziedzictwo, *legacy*) niż na osiągnięcia (*achievement*). Osoby młode są bardziej idealistyczne i skłonne do zmian i odmienności działań, w tym w odniesieniu do aktywności w zakresie przedsiębiorczości społecznej (*social entrepreneurial*)²⁷⁵.

²⁷² Przejawami zagrożeń psychospołecznych są: dyskryminacja, wykluczenie społeczne, łamanie podstawowych praw człowieka, radykalizm religijny, ksenofobia, a także szowinizm, brutalizacja relacji społecznych czy zatracanie ludzkich wartości, za: J. Trocha, *Wyzwania i zagrożenia stojące przed Polską w kwestii bezpieczeństwa społecznego w XXI wieku*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2015, nr 2(14), s. 101–113.

²⁷³ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 37, 41.

²⁷⁴ S.A. Zahra *et al.*, *A typology of social entrepreneurs...*, *op. cit.*

²⁷⁵ M. Meyskens, I.E. Allen, C.G. Brush, *Human Capital and hybrid ventures*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, *op. cit.*, s. 51–72.

5. Przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna – strategiczny aspekt społeczny

Przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna, związana z szybkim postępem technicznym, ma również swoje odniesienie związane z odpowiedzialnością organizacji, wykorzystujących innowacje technologiczne. Realizacja innowacji technologicznych powinna w efekcie generować innowacje odpowiedzialne, zgodnie z założeniami *sustainability*, o odpowiednich walorach społecznych i ekologicznych, realizowane stosownie do założeń RRI. Aspekty te powinno uwzględniać poszukiwanie szansy innowacyjnej jako kluczowego elementu przedsiębiorczości technologicznej²⁷⁶.

W literaturze rozpatrywane są założenia teorii przedsiębiorczości i teorii innowacyjności. W **teorii przedsiębiorczości** podkreśla się znaczenie szansy bądź sposobności w odniesieniu do kwestii społecznych. Odnosząc się do przedsiębiorczości technologicznej, rozpatrywana jest szansa lub sposobność technologiczna, zaś kluczowym elementem tej szansy staje się rozwój naukowy lub inżynieryjny. W **teorii innowacyjności** kluczowym elementem jest innowacja, odnoszona głównie do sfery technicznej. Wykorzystanie teorii przedsiębiorczości w odniesieniu do przedsiębiorczej strategii rozwoju organizacji skutkuje podkreśleniem roli procesu tworzenia wartości²⁷⁷.

Przedsiębiorczość technologiczna kładzie nacisk na innowacje technologiczne. Tego typu przedsiębiorczość odnosi się do stosowania nowoczesnych technologii, wprowadzania innowacji we wszystkich dziedzinach funkcjonowania firmy, ale także u jej kooperantów. W ramach przedsiębiorczości technologicznej następuje proces tworzenia nowych produktów. Wiąże się z elastycznym reagowaniem na zmiany rynkowe²⁷⁸. Przedsiębiorczość technologiczna kojarzona jest z zastosowaniem, przez wdrożenie lub komercjalizację, nowych idei i zasad. Przedsiębiorczość technologiczna jest rozpatrywana także w kontekście stylu przywództwa w biznesie lub procesu zwiększania praktycznej użyteczności badań naukowych na rzecz gospodarki. W języku angielskim przedsiębiorczość

²⁷⁶ A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna...*, op. cit., s. 9–26.

²⁷⁷ P. Kordel, J. Machnik-Słomka, *Przedsiębiorczość oraz twórczość technologiczna...*, op. cit.

²⁷⁸ Z. Chyba, *Pozyskiwanie technologii a kreowanie przedsiębiorczości technologicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2016, nr 4, s. 96–107.

w obszarze technologii lub oparta na technologii (*techno-entrepreneurship*) jest rozumiana jako: 1) tworzenie nowych przedsiębiorstw dla wykorzystania innowacji technologicznych, bądź 2) komercjalizację nowych odkryć technologicznych lub 3) komercjalizację innowacji²⁷⁹. Przedsiębiorczość technologiczna rozpatrywana jest wprawdzie głównie w odniesieniu do aspektów technicznych, ale może dotyczyć dotychczas nieznanymi sposobów produkcji czy świadczenia usług. Odnosi się do tworzenia m.in. nowych produktów, usług i systemów czy nowatorskiego organizowania procesów²⁸⁰.

Przegląd literatury odnośnie do przedsiębiorczości technologicznej wskazuje na trzy grupy badań:

1. Teoriopoznawcze (w tym dotyczące porównania modeli biznesu).
2. Empiryczne na poziomie jednostkowym.
3. Empiryczne na poziomie organizacyjnym. Badania te mają dosyć szeroki zakres, zawierają m.in. modele organizacyjne, dotyczą teorii ewolucyjnej i dynamiki konkurencyjnej, organizacyjnego uczenia się, behawioralnej teorii organizacji, teorii działań strategicznych, a także teorii uważności odnośnie do selekcji wiedzy i intensywności. Rozważania w tej grupie badań odnoszą się do teorii przedsiębiorczości, innowacji technologicznych, zarządzania marketingowego, logiki przyczynowo-skutkowej wobec logiki dokonywania oraz teorii: kapitału intelektualnego, strategii jako odpowiedzi na niepewność, zasobowej, agencyjnej (w kontekście innowacji radykalnej i jak inkrementalnej), instytucjonalnej, szansy przedsiębiorczej opartej na temporalności i oryginalności, improwizacji strategicznej (w tym brikolażu sieciowego), organizacyjnego uczenia się, klastrów innowacyjnych, a także strategii uczelni w kontekście efektywności przy tworzeniu nowych firm.
4. Badania empiryczne na poziomie międzyorganizacyjnym (teoria sieci międzyorganizacyjnych), rozpatrując kombinacje zasobów w ramach trajektorii specjalizacji i dywersyfikacji, uwzględniając teorię modeli biznesowych, a także teorię przedsiębiorczości technologicznej²⁸¹.

R. Katila, E. Chen i H. Piezunka wykorzystali do analizy przedsiębiorczości technologicznej teorie ewolucji oraz dynamiczne podejście

²⁷⁹ K. Piwowar-Sulej, I. Kwil, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna...*, op. cit.

²⁸⁰ I. Staniec, *Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419: *Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, s. 216–227.

²⁸¹ P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna...*, op. cit., s. 23–32.

do konkurencyjności, mając na uwadze nowe lub dotychczasowe rynki. Podkreślają, że na nowych rynkach sukcesy odnoszą firmy technologiczne, które weszły na te rynki wcześniej niż firmy duże²⁸². Wskazuje się na związki przedsiębiorczości technologicznej z następującymi nurtami nauk o zarządzaniu: teorią ewolucji, dynamiką konkurencji, zarządzaniem wiedzą, teorią zasobową, relacjami międzyorganizacyjnymi, teorią sieci, zachowaniami behawioralnymi, teorią zaufania, wyborami strategicznymi. Analizowane jest wykorzystanie teorii behawioralnych w tworzeniu innowacji technologicznej²⁸³. J. Tidd i współpracownicy wskazywali na następujące główne kierunki rozwoju przedsiębiorstw z uwzględnieniem technologii: zdominowany przez dostawców (a nie oparty na przewadze technologicznej), oparty na skali produkcji (podkreślenie roli efektywności), oparty na osiągnięciach naukowych (rozwijanie produktów spokrewnionych technicznie, rozwój oparty na pracach B+R), skoncentrowany na informacjach (np. sprzedaż detaliczna) oraz kierunek oparty na wyspecjalizowanych dostawcach (np. dostawcach oprogramowania)²⁸⁴.

K. Klincewicz w przeglądzie literatury wskazuje na różne **definicje technologii**. Mogą one opisywać technologie jako maszyny i urządzenia, ale też połączenie obiektów fizycznych (artefaktów), procesów i wiedzy ludzkiej lub kombinację sprzętu (*hardware*), oprogramowania (*software*) i sposobów ich wykorzystywania czy organizacji pracy (*orgware*). Organizacja lub procesy organizowania mogą być potraktowane jako część technologii, organizacja może być także rozpatrywana jako specyficzny przypadek technologii. J. Woodward (lata 50. XX wieku) opisała determinizm technologiczny (jako nurt teoretyczny), w ramach którego technologia wpływa na zmienne organizacyjne, w tym na strukturę organizacji i sposoby pracy. Zdaniem Ch. Perrowa technologia stanowi zmienną niezależną, która wpływa na strukturę organizacji i sposoby organizowania. Zaprezentował on typologię technologii (rutynowe, inżynierskie, rzemieślnicze, nierutynowe). Z kolei J. Thompson uznał technologie

²⁸² R. Katila, E. Chen, H. Piezunka, *All the right moves. How entrepreneurial firms compete effectively*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2012, Vol. 6, Iss. 2, s. 116–132.

²⁸³ I. Staniec *et al.*, *Przedsiębiorczość technologiczna. Istota, znaczenie, wybrane kierunki badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, z. 168, s. 101–112.

²⁸⁴ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation. Integrating technological, market..., op. cit.*, s. 170–171.

za podstawową zmienną, która wpływa na funkcjonowanie organizacji (podział technologii na łańcuchową, pośredniczącą i intensywną). Socjologowie technologii zajmowali się koncepcją społecznej konstrukcji technologii. W tym przypadku technologia stanowi wynik interakcji użytkowników z obiektami fizycznymi, a znaczenie obiektów wynika z kontekstu ich użytkowania. W koncepcji dualizmu technologii, łączącego determinizm technologiczny z koncepcją społecznej konstrukcji technologii, wskazuje się na instytucjonalizację technologii jako wynik działań uczestników organizacji. Technologia zaczyna oddziaływać na organizację, co prowadzi do modyfikacji technologii przez działania aktorów społecznych, dostosowując technologie do specyfiki pracy. Może to prowadzić do usprawnień procesów organizacyjnych. W praktyce technologie są modyfikowane i projektowane dla poszczególnych organizacji. Z perspektywy wyboru organizacyjnego (*organizational choice perspective*) organizacje mogą wykorzystywać te same technologie w odmienny sposób, a technologie wpływają na projektowanie organizacji i procesy pracy. Jest to szczególnie istotne wobec zjawisk cyfryzacji i informatyzacji. Ujęcie socjologiczne odnosi się do teorii aktora-sieci; osoby i artefakty są aktantami (pominięto słowo „aktor” ze względu na skojarzenie z człowiekiem), a technologia stanowi sieć zależności społecznych²⁸⁵. Rozpatruje się pojęcie technologii jako zasady i idee dotyczące wytwarzania towarów i usług²⁸⁶. W socjologicznym podejściu do technologii (np. poglądy M. Callon oraz B. Latour, znane jako *actor network theory*, ANT) mamy do czynienia z interakcją między elementami osobowymi (*humans*) i nieosobowymi (*non-humans*) jako aktorami. Przykładem aktora jest np. reaktor w Czarnobylu²⁸⁷. Jest to, zdaniem autora niniejszej publikacji, o tyle interesujące, że wiąże się z problematyką ekologiczną i odpowiedzialnością społeczną.

Technologia jest rozpatrywana w ujęciu strategicznym. Do strategii rozwojowych przedsiębiorstwa można zaliczyć strategię innowacyjną, strategię B+R oraz strategię technologiczną. Efekty innowacyjnych strategii rozwoju mogą mieć charakter rzeczowy (związany z doskonaleniem produktów, strategią ulepszania technologii czy strategią zmian

²⁸⁵ K. Klincewicz, *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 110–123.

²⁸⁶ K. Piwowar-Sulej, I. Kwil, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna...*, op. cit.

²⁸⁷ J. Howells, *The management of innovation & technology...*, op. cit., s. 20–21.

organizacyjnych), rynkowy oraz ekologiczny. Strategie B+R wiążą się m.in. z takimi przejawami innowacyjności przedsiębiorstwa jak jego zdolność do wdrażania do praktyki wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, ale także nowych idei, pomysłów i wynalazków. Na szczególną uwagę zasługuje możliwość realizacji działalności B+R nie tylko na podstawie własnego potencjału badawczo-rozwojowego, ale także opierając się na potencjale zewnętrznym, w szczególności w ramach otwartych innowacji. Strategia technologiczna, w odniesieniu do stosowania technologii, opiera się na możliwości osiągnięcia przewagi technologicznej i jej utrzymania. Brane jest pod uwagę w tym przypadku posiadanie niezbędnych kompetencji²⁸⁸. Strategie innowacji w procesach produkcyjnych często określane są jako strategie technologiczne czy badań i rozwoju. Strategia technologiczna może wynikać ze strategii innowacji, może być też traktowana jako odmiana strategii innowacji²⁸⁹. Zwraca się uwagę na zjawisko turbulencji technologicznej, podkreślając szybkość zmian, ich ważność oraz aktualność²⁹⁰.

Wyróżnia się technologie:

- powszechnie stosowane, bez ochrony patentowej (bazowe);
- technologie własne firmy, chronione patentami;
- nowy zestaw technologii firmy, często nieobjęty jeszcze ochroną prawa własności (technologie kroczące);
- wyłaniające się, jeszcze bez handlowego wykorzystania.

Technologie mogą pochodzić z różnych źródeł: zarówno wewnętrznych (na podstawie własnych prac B+R), jak i zewnętrznych (np. dzięki zakupowi technologii, przejściu firmy z technologią czy *joint venture*)²⁹¹.

Istotne znaczenie ma legitymizacja nowych technologii, co umożliwia ich rozpowszechnianie²⁹². Zwraca się uwagę na aspekty społeczne realizacji najnowszych technologii. Prowadzą one do zmian społecznych. Mogą one być wykorzystywane także, w tym za pomocą internetu, do realizacji koncepcji CSR 2.0. Koncepcji ta stanowi techniczną odmianę

²⁸⁸ K. Janasz, *Dylematy wyboru strategii...*, *op. cit.*

²⁸⁹ R. Knosala *et al.*, *Zarządzanie innowacjami...*, *op. cit.*, s. 251.

²⁹⁰ H. Guo, Z. Su, D. Alstrom, *Business model innovation. The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy*, „Asia Pacific Journal of Management” 2016, Vol. 33, Iss. 2, s. 533–549.

²⁹¹ R. Knosala *et al.*, *Zarządzanie innowacjami...*, *op. cit.*, s. 259–265.

²⁹² J. Hall, V. Bachor, S. Matos, *Developing and diffusing new technologies. Strategies for legitimization*, „California Management Review” 2014, Vol. 56, Iss. 3, s. 98–117.

odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Wykorzystuje najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne. Jako narzędzia wymieniane są blogi internetowe, mikroblogi, wideoklipy, gry interaktywne, dedykowane portale specjalistyczne, portale społecznościowe, e-raportowanie, *crowdsourcing* oraz *crowdfunding*²⁹³. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu firmy drugiej generacji wykorzystują narzędzia Web 2.0, zaś współpraca z interesariuszami dotyczy m.in. wspólnych działań w celu tworzenia innowacji CSR odnośnie do produktów, procesów, usług, ale także modeli biznesowych. Narzędzia internetowe służą zwiększaniu zaangażowania interesariuszy w ramach otwartych innowacji²⁹⁴. W odniesieniu do odpowiedzialnych innowacji uwagę zwraca się na odpowiedzialne technologie związane z internetem. Zagrożenia są dostrzegane w związku z rozwojem internetu obiektów (jako połączenia wszystkich obiektów). Wynikają one z możliwości inwigilacji i naruszania prywatności osób i grup społecznych. Również zagrożenia prywatności występują w związku z tworzeniem wielkich zbiorów danych (*big data*). Problemy z odpowiedzialnością technologii wynikają m.in. z możliwości infekowania sieci komputerowych czy też naruszania własności zakupionego produktu z grupy IT. Z kolei zagrożenia tzw. efektu sieciowego polegają na groźbie wywołania przez małe, lokalne zakłócenia dużych groźnych kryzysów. Wynika to z globalnego charakteru sieci²⁹⁵. Wiele uwagi poświęca także rynkom mediów i przedsiębiorstwom medialnym, podkreślając rolę innowacyjności, nowych technologii, ale także przywództwa²⁹⁶.

Dyskutowane są możliwe zachowania przedsiębiorstw wobec pojawienia się nowych technologii. Wskazywane są następujące warianty tych zachowań: przedsiębiorstwo przyłącza się do nowej technologii, wychodzi z rynku lub przyspiesza doskonalenia istniejącej (*established*) technologii (określane jako *sailing ship effect*). Warianty te rozpatruje się,

²⁹³ J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Ofic. Wyd. PTZP, Opole 2013, s. 164–172.

²⁹⁴ J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes...*, *op. cit.*, s. 242–244.

²⁹⁵ P. Płoszajski, *Wstęp do Wydania II: Ruchomy cel. O konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. 2 zmienione i rozszerzone, OpenLinks, Warszawa 2013, s. 5–42.

²⁹⁶ L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów...*, *op. cit.*

analizując zagrożenie substytucją²⁹⁷. Podkreśla się, że szczególną uwagę zwraca się na technologie o zasadniczym wpływie na rozwój. Są one określane jako technologie zaburzające (*disruptive technologies*). Jako przykłady tego typu technologii wymienia się mobilny internet, internet rzeczy, technologię „chmury” (cyfrowej), ale także zaawansowaną robotykę, pojazdy autonomiczne, nowe generacje genomów, magazynowanie energii, druk 3D, zaawansowane materiały, zaawansowane poszukiwanie i odzyskiwanie ropy i gazu czy automatyzację pracy opartej na wiedzy. Wśród technologii zaburzających wymienia się także odnawialne źródła energii²⁹⁸. Autor niniejszego opracowania zwraca uwagę, że w tym ostatnim przypadku ma to znaczenie z punktu widzenia rozważań dotyczących innowacyjności ekologicznej.

W literaturze przedmiotu rozważane są **modele rozwoju technologii**. Przy ich analizie brane są pod uwagę różne czynniki: cykl życia technologii (krzywa S), dominująca forma technologii (*dominant design*), wykorzystanie *foresightu* technologicznego, występowanie innowacji zaburzających (*disruptive innovations*), ale również występowanie innowacji poszerzających dotychczasową bazę kompetencyjną firm oraz niszczących dotychczasowe kompetencje. Wskazuje się także na realizację innowacji architektonicznych. Obejmują one niewielkie zmiany techniczne, lecz w powiązaniu z nowymi technologiami. Zwraca się uwagę, że dominująca forma technologii prowadzi do standaryzacji. Jako innowacje zaburzające wymienia się m.in. „chmurę” (*cloud computing*), przechowywanie dokumentów w serwerach internetowych, a także możliwości przeprowadzenia rozmowy przez internet przy użyciu komputera²⁹⁹.

Strategia rozwoju organizacji, wykorzystująca kreowanie, rozwijanie i eksploatację szans technologicznych, opierać się może na **przedsiębiorczości technologicznej**. Prezentowane są poglądy, że przedsiębiorczość technologiczna wiąże się z postępowaniem technicznym. Obejmuje również transfer osiągnięć nauki, nowej wiedzy i wynalazków do biznesu.

²⁹⁷ Przykłady wyboru różnych technologii opisano w: J. Howells, *The management of innovation & technology...*, op. cit., s. 86–96.

²⁹⁸ *Disruptive technologies, advances that will transform live, business, and the global economy*, Mc Kinsey Global Institute, 2013, s. 4, za: B. Wit, *Technologie informacyjno-komunikacyjne – założenia oprogramowania. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w ujęciu systemowym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 246.

²⁹⁹ K. Kliniewicz, *Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacji-dostawcy...*, op. cit.

Łączy transfer technologii, przedsiębiorczość intelektualną i akademicką. Przedsiębiorstwa sektora przedsiębiorczości technologicznej realizują działalność B+R. Jako podmioty gospodarcze przedsiębiorczości technologicznej wskazuje się następujące rodzaje organizacji:

- wysokich technologii;
- przedsiębiorstwa kluczowych technologii wspomagających (*key enabling technologies*, KET);
- producenci oprogramowania w branży informatycznej (*information and communications technology*, ICT).

Do przedsiębiorstw wysokich technologii zalicza się firmy HT (*high-tech*), a także realizujące działalność w zakresie wytwarzania farmaceutyków, należące do przemysłu kosmicznego, z zakresu lotnictwa i elektroniki. Przedsiębiorstwa z grupy KET obejmują firmy z zakresu nanotechnologii, biotechnologii przemysłowej, nanoelektroniki, fotoniki, zaawansowanych materiałów i technologii. Wskazywane są także uwarunkowania realizacji przedsiębiorczości technologicznej zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Uwarunkowania zewnętrzne odnoszą się do relacji zewnętrznych, przewidywania zmian, ale również dzielenia się wiedzą. Uwarunkowania wewnętrzne dotyczą relacji wewnętrznych, elastyczności, wykorzystania szans, a także reakcji na zmiany w otoczeniu. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorczość technologiczna rozpatruje przedsiębiorczość, uwzględniając nie tylko nauki społeczne, ale również nauki techniczne³⁰⁰.

Przedsiębiorczość technologiczna stanowi strategiczny mechanizm rozwoju organizacji, przy wykorzystaniu najnowszych technologii, z uwzględnieniem procesów społecznych. Długoterminowy mechanizm rozwoju stanowi proces społeczny oparty na jednoczesnym rozwoju organizacji i jej otoczenia, z wykorzystaniem technologicznych szans rozwojowych. Przedsiębiorczość technologiczną w kontekście strategicznego rozwoju organizacji można analizować na poziomach:

- czynnościowym, jako proces przedsiębiorczości technologicznej, nastawiony na rozpoznanie i wykorzystanie szans technologicznych; można go analizować, biorąc pod uwagę konfigurację przywództwa menadżerskiego, struktury organizacyjnej oraz strategii rozwojowej;
- atrybutowym, związanym ze specyficznym zachowaniem organizacji w kontekście charakterystyki jej otoczenia; mając na uwadze

³⁰⁰ I. Staniec *et al.*, *Przedsiębiorczość technologiczna...*, *op. cit.*

przedsiębiorczą orientację organizacji można wskazać na trzy jej cechy: proaktywność, podejmowanie ryzyka i innowacyjność;

- efektywnościowym odnoszonym do rezultatów przedsiębiorczości technologicznej lub jej efektów³⁰¹.

Mechanizm przedsiębiorczości technologicznej nawiązuje do innowacji radykalnych, związanych ze skokową zmianą i nurtu przedsiębiorczości, w którym tworzenie wartości opiera się na mechanizmie samoorganizacji, zaś immanentną cechą środowiska społecznego jest niepewność. Dotychczasowa logika przyczynowa jest zamieniana na logikę efektacji, stanowiąc dominujący sposób przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Wiąże się to z ustawicznym wykorzystaniem zmian skokowych przez odpowiednią konfigurację zasobów. Mechanizm efektacji wiąże się z koncepcją szansy rozwojowej, stanowiąc konstrukt centralny przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Mechanizm rozwojowy przedsiębiorczości technologicznej, szczególnie ważny na wczesnych etapach rozwoju organizacji, zawiera rdzeń w postaci szansy technologicznej³⁰².

Podkreśla się, że przedsiębiorczość technologiczna powinna uwzględniać cele zrównoważonego rozwoju, a więc nie tylko ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne³⁰³.

Przedsiębiorczość technologiczna, jako mechanizm rozwojowy organizacji, stanowi dynamiczny proces społeczny przebiegający według logiki dokonywania (jako przeciwieństwo logiki przyczynowej) strategicznego rozwoju. Logika dokonywania jest wiązana z pojęciem przedsiębiorczego brikolażu oraz improwizacją. Centralny koncept przedsiębiorczości technologicznej stanowi szansa strategiczna. Rozpatrywane są trzy główne aspekty kategorii szansy strategicznej: odkrywanie bądź kreowanie, dynamika czasowa (podejście temporalne) oraz ewolucja idei w szansę, z podkreśleniem roli kreatywności i uczenia się w procesie identyfikowania i wykorzystania sposobności. Można zaobserwować dwa główne podejścia do analizy szansy: odkrywanie i tworzenie (w wyniku zachowań przedsiębiorczych). Na proces przedsiębiorczości technologicznej składa się ewolucja szansy technologicznej od powstania idei do etapu sprawnie funkcjonującego modelu biznesowego. Szansa

³⁰¹ P. Kordel, *Konfiguracje elementów procesu zarządzania strategicznego w przypadku przedsiębiorczości technologicznej – analiza zbiorów rozmytych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 9–18.

³⁰² P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna...*, op. cit., s. 38.

³⁰³ Z. Chyba, *Pozyskiwanie technologii...*, op. cit.

innowacyjna jest traktowana jako kluczowy element przedsiębiorczości technologicznej. Rozwój sposobności technologicznej zawiera dwa etapy:

1. Eksplorowanie, oparte na kreatywności; następuje konceptualizacja szansy.
2. Eksploatacja szansy przez formułowanie sposobności i wartości dla klienta; powstaje nowe przedsięwzięcie.

Rozwój szansy następuje w dwóch wymiarach: poznawczym (tworzenie modeli mentalnych jako powtarzalne modele nadawania znaczeń, odnoszą się do procesu postrzegania, interpretacji i internalizacji zmian) i behawioralnym (jako skrypty behawioralne, stanowiąc powtarzalne wzorce zachowań społecznych; dotyczą one sytuacji dla poszukiwania zmian)³⁰⁴.

W ramach dyskusji odnośnie do rozwoju przedsiębiorczości technologicznej podkreśla się znaczenie zarówno eksploracji, jak i eksploatacji szansy. Szansa, będąca ideą albo aspiracją, odkrywana lub kreowana przez jednostki przedsiębiorcze rozwija się w czasie. Ulega ona przekształceniu w przedsięwzięcia, które przysparzają korzyści. Opisywane są następujące elementy szansy:

- proces odkrywania (kreowania) szansy;
- dynamika procesu jej rozwoju;
- proces ewolucji idei oraz aspiracji w szansę.

Odnotowuje się następujące etapy rozwoju szansy: eksplorowanie i eksploatacja. Eksplorowanie szansy, ze wsparciem kreatywności, prowadzi do jej konceptualizacji. Biorąc pod uwagę wartość dla potencjalnego klienta, efektem eksploatacji szansy jest nowe przedsięwzięcie. Szansa może mieć charakter hybrydowy, a więc może być odkrywana i tworzona. Może opierać się na okazji związanej z rozwojem nauki, wystąpieniem innowacji technologicznej czy nowych technologii³⁰⁵.

Organizacje o wysokiej przedsiębiorczości technologicznej posiadają określone atrybuty, a jako cechy zachowań charakteryzowane są przez aktywności przedsiębiorstwa, tj. proaktywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka. Proponowany konstrukt przedsiębiorczości technologicznej oparty jest na występowaniu trzech poziomów: poziomu efektywności (perspektywy: finansowa, rozwojowa, innowacyjna społeczna), poziomu atrybutów (cechy organizacji takie jak: proaktywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka oraz cechy otoczenia takie jak

³⁰⁴ P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna...*, op. cit., s. 39–48.

³⁰⁵ I. Staniec, *Koncepcja szansy...*, op. cit.

dynamika, złożoność, wrogość) i poziom procesów (na podstawie poziomu czynników motorycznych w procesie formułowania i wykorzystania szans technologicznych opartych na konfiguracji: przywództwo, strategia i struktura, mając na względzie przeskok na kolejny stan równowagi w zakresie „porządek *versus* chaos”). Technologiczna szansa rozwojowa jest rdzeniem budowy przewagi strategicznej organizacji. Formułowanie **szansy strategicznej** wymaga połączenia umiejętności pozyskiwania i wykorzystywania informacji odnośnie do rozwoju technologii (co przekłada się na kompetencję technologiczną przedsiębiorstwa) oraz rozwoju rynku klienta (dotyczy kompetencji rynkowych). Kompetencja przedsiębiorczości technologicznej składa się ze złożenia kompetencji technologicznej i kompetencji rynkowej w celu tworzenia i wykorzystania szans technologicznych. Wymagana jest integracja efektywnej konfiguracji kompetencji technologicznej i rynkowej z wykorzystaniem rutyn organizacyjnych. Podstawę procesu przedsiębiorczości technologicznej stanowi dynamiczna kompetencja. Prezentowana jest koncepcja zarządzania przedsięwzięciem technologicznym jako iteracyjnym procesem definiowania kompetencji, która zawiera rdzeń (obejmuje zespół projektowy odpowiedzialny za konfigurację przywództwa, strategii i struktury) oraz:

- proces formułowania kompetencji technologicznych z uwzględnieniem rozumienia klienta/konkurenta oraz technicznych tendencji rozwojowych;
- umiejętności zamiany wiedzy dotyczącej klienta i technologii w produkt;
- umiejętności tworzenia modelu biznesowego;
- uwzględnienie definiowania dynamicznej kompetencji przedsiębiorczości technologicznej³⁰⁶.

W analizach przedsiębiorczości technologicznej występuje **podejście konfiguracyjne**. Podejście to dotyczące procesów rozwoju organizacji opiera się na skokowości zmian organizacyjnych. W ramach tego podejścia przyjmuje się występowanie takich zjawisk jak:

- ekwifinalność rozumiana jako możliwość wykorzystania różnorodnych dróg dla osiągnięcia celów rozwojowych;
- dopasowanie lub czasowe stany równowagi; przyjmuje się, że między doraźnymi stanami równowagi następują przeskoki;
- wykorzystanie mechanizmów redukcyjnych; ich przejawem są wiązki dopasowań w postaci skończonej liczby typów organizacji;

³⁰⁶ P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna...*, op. cit., s. 82, 118–125.

- skokowe zmiany o charakterze jakościowym, które są zaprzeczeniem zmian ewolucyjnych.

W podejściu konfiguracyjnym organizacja stanowi wiązki aktywności, nazywane domenami konceptualnymi. Domenami tymi są: przywództwo menadżerskie, strategia rozwojowa organizacji i struktura organizacyjna. Podejście konfiguracyjne może być rozpatrywane z punktu widzenia przedsiębiorczości technologicznej; dotyczy to także domen. Z punktu widzenia przedsiębiorczości technologicznej mechanizm rozwoju w ujęciu przedsiębiorczości konfiguracyjnej można określić jako czasowy stan równowagi lub uzyskana konfiguracja domen w zakresie przywództwa menadżerskiego, strategii rozwojowej i struktury organizacyjnej³⁰⁷.

Zwraca się uwagę, że przedsiębiorczość technologiczna koncentruje się na wpływie innowacji technicznych na proces przedsiębiorczy. Łączy dynamikę społeczną z dynamiką rozwoju nowych technologii. Proces przedsiębiorczości technologicznej wspierają zdolności dynamiczne jednostki o charakterze poznawczym oraz w wymiarze behawioralnym. Model mentalny, odnoszony do zdolności o charakterze poznawczym, wiąże się z powtarzalnym modelem nadawania znaczeń zarówno w procesach postrzegania, jak i interpretacji oraz internalizacji zmian. Wymiar behawioralny wiąże się ze skryptami behawioralnymi, które przy poszukiwaniu zmian stanowią powtarzalne wzorce zachowań społecznych w danych sytuacjach. Zmiany poznawczych modeli mentalnych i behawioralnych wzorców zachowań następują przy interaktywnym oddziaływaniu jednostek ze zmiennym otoczeniem³⁰⁸.

Rozpatrując pojęcie **innowacyjności**, warto podkreślić, że odnosi się ono nie tylko do procesu obejmującego działania związane z przekształcaniem idei czy pomysłu w nowy produkt, lecz także dotyczyć może realizacji nowych technologii (procesów technologicznych) wraz z ich wdrażaniem. Może odnosić się także do doskonalenia produktów i procesów³⁰⁹.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na możliwości tworzenia idei, prowadzących do realizacji nowych technologii, z wykorzystaniem

³⁰⁷ *Idem, Konfiguracje elementów procesu zarządzania strategicznego..., op. cit., s. 9–18.*

³⁰⁸ *Idem, Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 356, s. 20–28.*

³⁰⁹ *A. Adamczak, Wstęp..., op. cit., s. 9.*

koncepcji otwartych innowacji³¹⁰. Podkreśla się znaczenie **innowacji tworzonych przez konsumentów** lub końcowych użytkowników produktu, którzy pomysłami dzielą się z firmą. Tego typu rozwiązania (koncepcje) określane są jako *user-driven innovation*. W tym przypadku konsumenci częściowo przejmują rolę producentów (zjawisko prosumpcji). Zwraca się uwagę na znaczenie tworzenia wynalazków przez szeroką społeczność, opierając się na współpracy z tłumem (*crowdsourcing*). Rozpatrywane jest zjawisko współtworzenia (rozproszonego współtworzenia) oparte na wspólnej, grupowej pracy nad produktem lub usługą (*co-creation*). Wykorzystywane są przy tym wirtualne spotkania z wykorzystaniem platform internetowych. Tego typu działania mogą także dotyczyć problemów B+R³¹¹. Odnosząc się do podstawy technologicznej, rozważana jest konwergencja korporacyjna oparta na integracji przedsiębiorstw z trzech rynków: medialnego, informatycznego i telekomunikacyjnego oraz rozrywkowego. W ramach konwergencji następuje ujednolicanie i zacieranie różnic między urządzeniami, rynkami i przedsiębiorstwami medialnymi. Konwergencja posiada swój wymiar (charakter) ekonomiczny, społeczny, kulturowy i globalny. Charakter technologiczny konwergencji dotyczy cyfryzacji treści medialnych. Konwergencja może być rozpatrywana w stosunku do platform dystrybucyjnych, urządzeń, a także całego przemysłu medialnego³¹².

Odnosząc się do rynkowych aspektów technologii, warto zwrócić uwagę na rolę użytkowników. To przyszli użytkownicy są niekiedy twórcami różnego typu rozwiązań. Podawane są takiego typu przykłady jak pracownicy uniwersytetów, ale także powiązanie firm z przyszłymi użytkownikami³¹³. Potencjał społeczny stymulowany może być przez nowe technologie, z włączeniem różnych grup interesariuszy, z wykorzystaniem internetu drugiej generacji, co znajduje odzwierciedlenie w modelu firmy 2.0 (*Enterprise 2.0*)³¹⁴.

Interesujące rozważania dotyczą **kreatywności** jako czynnika sprawnego **innowacyjności** oraz rozwoju **twórczości technologicznej**. Twórczość technologiczna łączy twórczość organizacyjną z rozwojem

³¹⁰ A. Pyszka, *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa...*, op. cit.

³¹¹ J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes...*, op. cit., s. 199, 202–209, 244.

³¹² J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. UG, Gdańsk 2012, s. 160–161.

³¹³ J. Howells, *The management of innovation & technology...*, op. cit., s. 30, 52–55.

³¹⁴ A. McAfee, *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, tłum. C. Welsyng, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

technologii³¹⁵. Innowacyjność technologiczna dotyczy również problematyki o charakterze proekologicznym. W ramach realizacji proekologicznych innowacji technologicznych wiedza pochodzi głównie ze źródeł zewnętrznych. To zjawisko odróżnia te innowacje od tradycyjnych innowacji. Obserwuje się dynamicznie rozwój sektora technologii środowiskowych, bardziej przyjaznych dla środowiska naturalnego. Ważną rolę we wspieraniu ekoinnowacji odgrywa również prawny wymóg stosowania najlepszych dostępnych technik³¹⁶.

W ujęciu strategicznym aspekt technologiczny może dotyczyć **tworzenia aliansów**. Odnosząc się do zarządzania wiedzą, proponowana jest typologia aliansów strategicznych, która obejmuje oparcie się na wzajemnym, empirycznym uczeniu się (*learning by experience*), transferze technologii między partnerami oraz realizacji wspólnych innowacji (*shared innovation*). W tym ostatnim przypadku efektem są nowe produkty, procesy, a także nowe technologie będące wynikiem połączenia przez partnerów swoich zasobów i zdolności³¹⁷.

³¹⁵ J. Machnik-Słomka, *Zachowania twórcze w organizacjach wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 19, s. 216–228.

³¹⁶ J. Przychodzeń, *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 53–54.

³¹⁷ B. Gomes-Casseres, *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996, s. 78–82.

Rozdział II.

Uwarunkowania kulturowe i legitymizacja prospołecznych i proekologicznych zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw

Odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw wynikają z podejść do rzeczywistości, w tym z postrzegania tej rzeczywistości z różnych perspektyw teoretycznych, także z uwzględnieniem możliwości zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Punktem wyjścia do rozważań mogą być paradygmaty. Na postrzeganie rzeczywistości może mieć wpływ czynnik kulturowy. Uwarunkowania kulturowe odnoszą się także do odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa. Rozważany jest związek CSR z kulturą poszczególnych krajów także w odniesieniu do ich konkurencyjności i innowacyjności¹. Podkreśla się, że kultura rozpatrywana w aspekcie CSR wspiera zrównoważenie (*sustainability*) obszarów społecznego i ekologicznego (*environmental*), z uwzględnieniem także aspektu ekonomicznego². Na kolejnych etapach rozwoju organizacji związany z jej kulturą system wartości służy realizacji założeń *sustainability* (*corporate sustainability*), przyjmując różne formy i poziomy³. W kontekście społecznej odpowiedzialności podmiotu gospodarczego wartości związane

¹ I. Boulouta, Ch.N. Pitelis, *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, Iss. 3, s. 349–364.

² F. Duarte, *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies. The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, Iss. 3, s. 355–368.

³ M. van Marrevijk, M. Were, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, Iss. 2/3, s. 107–119.

z kulturą organizacyjną występują na różnych jej poziomach. Na poziomie pierwszym przybierają postać kultury zgodności (*compliance culture*). Drugi poziom odnosi się do kształtowania relacji z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy (*relationship culture management*). Najwyższy poziom odnosi się do zrównoważonej kultury organizacyjnej (*sustainable organization culture*) opartej na integracji i synergii z otoczeniem⁴.

Uwzględniając aspekty kulturowe, rozważania będą dotyczyć także wpływu zachowań izomorficznych na realizację innowacji i tworzenia modeli biznesu. Przejawem zachowań odpowiedzialnych jest realizacja innowacji społecznych i ekologicznych. Innowacyjność społeczną i ekologiczną można traktować jako odpowiedź na zmienność otoczenia. Szczególną rolę w kształtowaniu zachowań ekologicznych i społecznych, także w zakresie innowacyjności, pełnią interesariusze organizacji. Wpływają oni na realizowane modele biznesu. Realizacja odpowiedzialności organizacji w zakresie działań prospołecznych i proekologicznych może być realizowana w ramach koncepcji *sustainability*, ale także koncepcji organizacji wizjonerskich, realizujących określone wartości, oraz koncepcji uduchowionych organizacji, często opartych na wartościach religijnych. W każdym przypadku nawiązują one do świadomości społecznej, w tym świadomości interesariuszy organizacji⁵. W ramach budowy legitymizacji dla swoich działań podnoszony jest temat posiadania przez organizację przyzwolenia (zezwoleń) dla prowadzenia swojej działalności jako ciągłego procesu akceptacji oraz wyrażania zgody ze strony społeczności lokalnej i innych interesariuszy. Brać trzeba jednak pod uwagę różny stopień zorganizowania interesariuszy oraz ich występowanie w sieciowej, niehierarchicznej strukturze powiązań. Społeczne zezwolenie może przybierać różne formy: odrzucenia lub wycofania zgody na prowadzenie działalności, akceptacji, aprobaty, a nawet identyfikacji. W tym ostatnim przypadku następuje przełamanie bariery zaufania⁶.

Realizacja innowacji społecznych, a także ekologicznych, wiąże się z wywieraniem **wpływu społecznego** przez przedsiębiorstwa, które

⁴ D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, *Focusing on value. Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, Iss. 3, s. 1–28.

⁵ A. Chodyński, *Ekoinnowacje w strategicznym podejściu organizacji odpowiedzialnej*, [w:] *Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju organizacji*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2019, s. 29–52.

⁶ M. Zdziarski, *Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2, s. 24–31.

powinny przyczyniać się do rozwiązywania problemów społecznych. Już w latach 90. ubiegłego wieku D. Wood zwracała uwagę na to, że społeczne reagowanie przedsiębiorstw, przejawiające się wpływem społecznym, może dotyczyć rozwiązań rynkowych, środowiska naturalnego, a także tworzenia programów i polityk społecznych legitymizujących działania firm w społeczeństwie. Wymagało to jednak tworzenia kultury opartej na etyce⁷. Wielkość wpływu społecznego (*social impact value*) odnoszonego do zainwestowanego kapitału (*initial investment amount*, kwota inwestycji) określana jest jako społeczny zwrot z inwestycji (SROI, *social return of investment*). SROI obejmuje wartości społeczne i dotyczące środowiska naturalnego⁸. Wskazywane są kroki do osiągnięcia wpływu społecznego organizacji:

- określić charakter inwestycji w zmianę społeczną (cele, zasoby, motyw);
- określić problemy do rozwiązania (w tym metody działania, grupę docelową);
- konkretyzacja działań;
- monitorowanie zmiany społecznej (np. określenie mierników jakościowych i ilościowych);
- ewaluacja technik mierzenia wpływu społecznego⁹.

W rozdziale uzasadniono pogląd, że **realizacja odpowiedzialnych zachowań przejawiających się w innowacyjności społecznej i ekologicznej mieści się we współczesnych koncepcjach rozwoju organizacji opartych na wartościach, z wykorzystaniem oczekiwań interesariuszy, z uwzględnieniem kontekstu kulturowego.**

Jako przejaw odpowiedzialności organizacji przyjmuje się także działania związane z zapewnieniem jej bezpieczeństwa. Szczególne znaczenie ma bezpieczeństwo w odniesieniu do organizacji, których funkcjonowanie ma istotne znaczenie dla gospodarki, a także w odniesieniu do przedsiębiorstw, które mogą stwarzać znaczące zagrożenie ekologiczne.

⁷ D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, Iss. 4, s. 691–718.

⁸ Md. N. Hossain, A. Ahmed, *Minimizing social return on investment. The role of investment destination and social business portfolio selection*, „Dhaka University Journal of Business Studies” 2016, Vol. 37, Iss. 3, s. 185–196.

⁹ M.J. Epstein, K. Yuthas, *Measuring and improving social impacts. A guide for nonprofits, companies, and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2014, s. 18–20.

1. Perspektywa społeczna i ekologiczna w postrzeganiu rzeczywistości

Rozważania dotyczące odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności, a więc respektujących aspekty społeczne i ekologiczne, można prowadzić, mając na uwadze postrzeganie rzeczywistości, wychodząc z pojęcia paradygmatu.

Paradygmat może być rozpatrywany jako:

- obraz świata (T. Kuhn);
- wzorzec (wzorcy) postępowania badawczego dla danej dyscypliny nauki na podstawie rozstrzygnięć ontologicznych;
- odrębne podejścia do określonego obszaru teoretycznego w ramach dyscypliny badawczej lub też wykorzystanie, odnosząc się do tego samego aspektu rzeczywistości, różnorodnych teorii naukowych.

Równocześnie możliwe jest stosowanie nawet kilku paradygmatów w ramach jednej dyscypliny naukowej. W dyskusji o roli paradygmatów w zarządzaniu często przytacza się poglądy **G. Burrella** i **G. Morgana**¹⁰. Zaproponowany przez tych autorów dwuwymiarowy model obejmuje: 1) obiektywizm i subiektywizm oraz 2) regulację i radykalną zmianę¹¹. W odniesieniu do obiektywizmu i subiektywizmu występują dwa podejścia: interpretatywne, jako wynik indywidualnego i społecznego nadawania sensu, określane także jako konstruktywizm, oraz funkcjonalistyczne, z charakterystycznymi dla nauk przyrodniczych metodami i modelami, z tworzeniem twierdzeń o charakterze ogólnym. Obiektywizm jest kojarzony ze strukturalizmem, gdyż oba te pojęcia wyrażają pogląd o obiektywnym istnieniu struktur społecznych. Związek z paradygmatem funkcjonalistycznym wiąże się z podejściem systemowym w zarządzaniu¹².

W dyskusji nad modelem G. Burrella i G. Morgana wskazuje się, że:

- w ramach paradygmatu funkcjonalistycznego, opartego na obiektywności i regulacji, społeczeństwo jest traktowane jako istniejące obiektywnie, realnie, a nauka powinna poszukiwać praw obiektywnych. W paradygmacie tym mieszczą np. poglądy F. Taylora czy H. Fayola;
- w paradygmacie interpretatywnym, opartym na subiektywizmie i regulacjach, rzeczywistość społeczna stanowi subiektywny twór

¹⁰ G. Gliszczyński, L. Panasiewicz, *Koncepcja modelu metasytemu jako kierunek rozwoju teorii systemów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1, s. 21–29.

¹¹ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis*, Ashgate Publishing Ltd, Farnham 2009, s. 21.

¹² G. Gliszczyński, L. Panasiewicz, *Koncepcja modelu metasytemu...*, op. cit.

- stworzony przez ludzi. Wiąże się z postmodernizmem w zarządzaniu;
- w paradygmacie radykalnego humanizmu, opartego na subiektywizmie i radykalnej zmianie, rzeczywistość jest konstruowana społecznie, lecz często kosztem ludzi reprezentujących określoną wizję świata;
 - paradygmat radykalnego strukturalizmu, oparty na obiektywizmie i radykalnej zmianie, zakłada istnienie obiektywnej społecznej rzeczywistości (jak w przypadku paradygmatu funkcjonalistycznego), lecz bardziej krytycznie ocenia rzeczywistość. Stanowi ona bowiem czynnik zniewalający ludzkie umysły. Konieczna staje się zatem radykalna zmiana. Przejawami realizacji tego paradygmatu są koncepcje feminizmu, *gender studies*, kontrkulturowe czy antyglobalistyczne. W ramach tego paradygmatu podnoszony jest również aspekt **ekologiczny**.

Wszystkie cztery paradygmaty łączy podejście systemowo-humanistyczne. W myśleniu systemowym nową jakość tworzą relacje między poszczególnymi elementami (zjawisko emergencji)¹³. W ramach paradygmatu interpretatywnego rozpatrywane jest **podejście procesualne** (*practice turn in management*). Dotyczy ono powstawania i zaniku systemów społecznych, biorąc pod uwagę zmiany rutyn i sposobów odtwarzania czynności codziennych. Odnosi się do procesów transformacji. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach wobec turbulencji otoczenia zewnętrznego są rozpatrywane przez obserwacje schematów działania, ale także czynności podejmowanych spontanicznie. Podejście procesualne korzeniami tkwi m.in. w teorii strukturyzacji A. Giddensa¹⁴. Odnosząc się do paradygmatów, warto zwrócić uwagę na perspektywę symboliczno-interpretacyjną od wewnątrz organizacji. Opiera się ona wykorzystaniu rozumienia znaczeń i ich interpretacji. Perspektywa ta stanowi przeciwieństwo podejścia modernistycznego, opartego na spojrzeniu subiektywnym z perspektywy niezależnego, zewnętrznego obserwatora¹⁵. Perspektywa symboliczno-interpretacyjna może być odnoszona do tworzenia podstaw teoretycznych organizacji wysoce niezawodnych (*high reliability organizations*, HRO), nawiązując do prac K. Weicka¹⁶. Prace

¹³ A. Mirski, *Zarządzanie kreatywnością...*, op. cit., s. 61–63.

¹⁴ Z. Patora-Wysocka, *Kooperencja w perspektywie procesualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 10, s. 43–48.

¹⁵ K. Kowalczyk, *Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 449–456.

¹⁶ K. Weick: Tworzenie organizacji wysoce niezawodnej i proces tworzenia wiedzy organizacyjnej wiąże się z nadawaniem sensu (*sensemaking*). Nadawanie sensu to proces odnoszący się do zauważania wydarzeń przez ludzi, nadawania im

tego autora wiążą się z koncepcją nadawania sensu jako podstawy teorii poznania. **Nadawanie sensu** stanowi proces, w którym niejednoznaczne i złożone dane z otoczenia są przyjmowane, przetwarzane, a następnie nadaje się im właściwe znaczenie, co wpływa na podejmowane decyzje. Struktury poznawcze odnoszą się do map poznawczych, stanowiąc opis struktury myślowej przydatnej przy porządkowaniu danych z otoczenia w celu nadania im znaczenia, a także dotyczą schematów, modeli myślowych, paradygmatów oraz ram. Paradygmaty stanowią dominujący zbiór przekonań lub poglądów powszechnie przyjmowanych odnośnie do natury świata zewnętrznego. Ramy dotyczą niejawnej struktury przekonań, spostrzeżeń i ocen. Służą one do filtrowania interpretacji kolejnych zjawisk. Wymienione już schematy stanowią struktury wiedzy składającej się z idei, wniosków i mniemań ukształtowanych przez doświadczenie. Z kolei modele myślowe, rozpatrywane jako mapy przyczyn, stanowią głęboko zakorzenione założenia służące znalezieniu relacji między różnymi czynnikami¹⁷.

Odnosnie do badań przedsiębiorczości, mając na uwadze poglądy G. Burrella i G. Morgana, formułowany jest pogląd, że linią podziału w podejściu do tych badań jest percepcja rzeczywistości – obiektywizm kontra subiektywizm. Przy obiektywnej percepcji rzeczywistości w ontologii występuje realizm, a w epistemologii – pozytywizm. Naturę ludzką postrzegamy jako deterministyczną, zaś stosowane metody badawcze służą wyjaśnianiu i formułowaniu prawd uniwersalnych, czyli mają charakter nomotetyczny. W przypadku subiektywizmu badawczego zakłada się, że natura ludzka oparta jest na woluntaryzmie, co przejawia się w kierowaniu się własną wolą. Mamy do czynienia z perspektywą nominalistyczną, w ramach której nie występują realnie pojęcia ogólne, a w metodologii wykorzystuje się metody idiograficzne opisujące wiele zjawisk i procesów. W epistemologii występuje antypozytywizm, czyli interpretatywizm. Przyjmując realizm jako paradygmat neopozytywistyczny w badaniach moderatorów sposobności przedsiębiorczości, wykorzystać można

znaczeń, ale także wpływ tych znaczeń nie tylko na obecne, ale i przyszłe zachowania ludzi. Szczególnego znaczenia nabiera nadawanie sensu wobec gwałtownych zmian w otoczeniu, na które nie jesteśmy przygotowani. Podkreśla się znaczenie nadawania sensu informacjom. Zwraca się uwagę, że charakterystyczne sposoby poznania i nadawania sensu wiążą się z kulturą (metaforą), za: K. Kowalczyk, *Nadawanie sensu...*, *op. cit.*

¹⁷ L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów...*, *op. cit.*, s. 216–219.

proces indukcyjny i metodę badawczą opartą na teorii ugruntowanej, z wykorzystaniem danych empirycznych. Moderatory mogą mieć charakter zewnętrzny (np. obecność osób trzecich, wsparcie emocjonalno-psychiczne, potwierdzenie słuszności realizowanych pomysłów, inspiracje, informacje), jak i wewnętrzny (np. emocje i kontrola nad procesem). Moderatory wpływają m.in. na selekcję pomysłów, ich ocenę i wdrożenie¹⁸. W niniejszej monografii jako moderatorów wskazano interesariuszy, którzy dzięki oddziaływaniom synergicznym wpływają na przebieg procesów innowacyjnych także związanych z **innowacyjnością społeczną i ekologiczną** w organizacji.

Rzeczywistość społeczna stanowi obiekt i przedmiot badań w naukach społecznych. Na rzeczywistość tę składają się zbiorowości i zbiory społeczne, instytucje społeczne, a także procesy oraz zjawiska społeczne¹⁹. Obiekt badań ma charakter heterogeniczny, co powoduje konieczność stosowania różnorodnych narzędzi badawczych, metod i technik. Mogą one pochodzić z różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, nie tylko z dziedziny nauk społecznych²⁰. Analiza genezy i ewolucji metod i koncepcji zarządzania prowadzi do następującej propozycji struktury pojęć i zakresu znaczeniowego:

- orientacja;
- koncepcja;
- metoda ogólna;
- metoda szczegółowa, technika, narzędzie²¹.

¹⁸ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 30, 115–118, 127.

¹⁹ J. Sztumski, *Wstęp do technik i metod badań społecznych*, Wyd. Nauk. Śląsk, Katowice 2005.

²⁰ A. Czupryński, *Naukowe aspekty bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – badania – praktyka*, red. idem, B. Wiśniewski, J. Zboina, Wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2015, s. 35–47.

²¹ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 23–24, 34, 74–75; według tego autora orientacja w zarządzaniu to „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań oraz ich rezultaty w naukach o zarządzaniu i zastosowaniach praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego kierunku”. Wymienione są współczesne orientacje: na klienta (rynkowa), na jakość (prorynkowa), na wyniki, na człowieka, na zmiany, na procesy (procesowa), na wiedzę.

2. Innowacje społeczne jako przejaw odpowiedzialności organizacji – wpływ społeczny

W literaturze przedmiotu podano wiele definicji innowacji społecznych²². W ich ramach wyróżniono **trzy grupy**: atrybutowe, dotyczące obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu oraz innowacje oddolne (*grassroots innovation*). W skład innowacji atrybutowych, opisujących cechy tych innowacji, wchodzi innowacje odpowiedzialne, odpowiedzialne badania i innowacje, innowacje odpowiedzialne społecznie, zrównoważone innowacje, innowacje oszczędne, tzw. *frugal innovation*, oraz innowacje inkluzywne. Innowacje dotyczące obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu odnoszą się do innowacji na stanowisku pracy, społecznych, środowiskowych, a także ekoinnowacji oraz zielonych innowacji. Innowacje oddolne odbiegają od klasycznych innowacji rynkowych. Są one generowane przez aktywistów i organizacje lokalne, z nastawieniem na zrównoważony rozwój, z uwzględnieniem potrzeb i wartości określonych społeczności. Z kolei innowacje inkluzywne to takie, które w proces ich tworzenia włączają grupy społeczne, dotychczas niezaangażowane w rozwój, w tym najbardziej słabsze warstwy społeczne²³. Jako cele innowacji społecznych wskazuje się priorytet zmian społecznych i dobro ogólne przed innowacjami dla rynku i nakierowanymi na zysk. Realizacja innowacji społecznych pociąga za sobą współudział organizacji z sektorów prywatnego, publicznego i organizacji pozarządowych. Oparte na przedsiębiorczości innowacje społeczne dotyczą m.in. eliminowania biedy, rozwoju lokalnych społeczności, rozwiązywania problemów ochrony zdrowia i opieki społecznej czy harmonijnego rozwoju. Mogą dotyczyć problemów kultury i sztuki, edukacji i rozwoju zawodowego²⁴. Jako przykład innowacji społecznych podawana jest realizacja CSR²⁵. Aktywności

²² S.A. Zahra et al., *A Typology of social entrepreneurs...*, op. cit.

²³ A. Lis, A. Sudolska, *W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych. Mapowanie pola badawczego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2018, nr 52/2, s. 115–125.

²⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 778–781; jako przykłady innowacji społecznych podaje się np. tworzenie spółdzielni socjalnych czy współpraca firm z np. organizacjami ekologicznymi. Jako konsumpcyjne innowacje społeczne wskazuje się kooperatywy konsumenckie, wspólnoty konsumenckie, ruchy konsumenckie, a także prosumpcję (udział klienta w projektowaniu czy wytwarzaniu produktu), za: F. Byłok, *Innowacje społeczne w konsumpcji – moda czy trend długookresowy?*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 10, s. 10–16.

²⁵ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit.

w różnych obszarach CSR (priorytetyzacja) wpływają na wyniki przedsiębiorstw w perspektywie strategicznej. Wydzielono siedem obszarów CSR: społeczność (*community*), zarządzanie (*governance*, nadzór), różnorodność (*diversity*), pracownicy, środowisko naturalne, prawa człowieka i produkt. Ważność tych obszarów może zależeć od rodzaju przemysłu²⁶. W literaturze opisywane są trzy modele łączące CSR z efektami ekonomicznymi firm:

1. Model dobroczynny, charytatywny, gdzie CSR nie wpływa pozytywnie na zysk.
2. Model dający legitymację i zaangażowanie (*the legitimacy/commitment model*), przysparzający korzyści firmie w postaci lepszej reputacji, legitymacji i zwiększonej elastyczności rynkowej (*license to operate*).
3. Model strategiczny CSR (*strategic CSR model*), uwzględniając wpływ CSR na tworzenie szans (*opportunities*) oraz innowacji, wpływa na budowę przewagi konkurencyjnej firmy. Z badań wynika, że firmy o strategicznym podejściu do CSR (*strategic CSR*) osiągają wzrost (*growth*) zarówno na podstawie innowacji produktowych, jak i procesowych²⁷.

W literaturze przedmiotu występuje pojęcie innowacji CSR. Odnieszone jest ono do faktu, że społeczna odpowiedzialność stanowi źródło innowacji zarówno biznesowych, jak i społecznych, wykorzystujących potrzeby społeczne²⁸. Jako przykłady innowacji społecznych podaje się np. Wikipedię, Open University, farmy wiatrowe czy banki dla ubogich²⁹.

Innowację społeczną stanowić mogą nowe rozwiązania, w tym dotyczące produktów, procesów, usług, modeli i rynków, które zaspokajają jednocześnie potrzebę społeczną. Zaspokojenie następuje w sposób efektywniejszy niż dotychczasowe rozwiązania. W ramach **projektu TEPSIE** (The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe) opisano etapy realizacji innowacji społecznej:

²⁶ G. Boesso, F. Favotto, G. Michelon, *Stakeholder prioritization, strategic corporate social responsibility and company performance. Further evidence*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 6, s. 424–440.

²⁷ R. Bocquet et al., *CSR, innovation and firm performance in sluggish growth context. A firm-level empirical analysis*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 146, Iss. 1, s. 241–254.

²⁸ M. Halme, *Something good for everyone?...*, *op. cit.*, s. 10, za: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes...*, *op. cit.*, s. 18–23.

²⁹ E. Jędrych, M. Szczepańczyk, *O potrzebie innowacji społecznych w kształceniu ustawicznym Polaków (Lifelong learning)*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2017, nr 1, s. 69–81.

- inspiracje;
- generowanie pomysłów (propozycji);
- badanie i ocena pomysłów w trakcie badań pilotażowych („prototypy”);
- koncentracja na pomysłach opracowanych i przetestowanych („utrzymanie”);
- dyfuzja innowacji (w obszarze grup, wspólnot i społeczności) – „skalowanie”;
- wprowadzenie w życie nowych systemów myślenia i działania („zmiana systemowa”).

W ramach inspiracji wskazuje się na źródła innowacji społecznych, np. klęski żywiołowe, katastrofy, wojny czy kryzysy gospodarcze. Wskazuje się ponadto na zanieczyszczenie środowiska naturalnego, nadmierną eksploatację zasobów naturalnych, epidemie i ubóstwo, zmiany demograficzne, a także przeciwdziałanie nietolerancji i nierównościom. Przy generowaniu pomysłów wykorzystuje się metody heurystyczne, najlepsze praktyki czy opinie ekspertów. Źródłem pomysłów może być aktywność obywateli, konsumentów, pracowników i członków organizacji, ale także społeczności lokalnej. W celu realizacji pomysłów innowacyjnych po etapie badań i oceny tworzone są modele biznesowe. „Skalowanie” odnosi się do rozwoju organizacji społecznych i przedsiębiorstw. „Zmiana systemowa” może obejmować wartości, strategie, modele biznesowe, tworzenie nowych organizacji³⁰. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne kanały dyfuzji innowacji społecznych, zarówno o charakterze rynkowym (np. nowe biznesy czy nowe serwisy), jak i o charakterze sieci opartych na nowych technologiach, sieci społecznościowych czy ruchów społecznych. Podkreśla się rolę działań rządów czy fundacji. Na dyfuzję innowacji społecznych oddziałują procesy zewnętrzne i wewnętrzne firm, komunikacja społeczna, ale także osoby charyzmatyczne³¹. Rozważania o mechanizmach innowacji społecznych zachodzących pomiędzy trzema sektorami (biznes, *non profit*, publiczny) odnosić się mogą do funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych i dotyczą wymiany idei i wartości, zmiany ról i relacji, a także integracji kapitału prywatnego i publicznego oraz filantropii³².

³⁰ J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Ofic. Wyd. PTZP, Opole 2013, s. 164–172.

³¹ E. Jędrych, M. Szczepańczyk, *O potrzebie innowacji społecznych...*, *op. cit.*

³² M. Madajová, S. Mpumwire, P. Pallabi mIshra, *Social entrepreneurship, the dual role of bricolage on innovation*, Master's thesis. Department of Busi-

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek między przedsiębiorczością społeczną a innowacją. Podkreśla się, że społeczni przedsiębiorcy znacząco wpływają na innowacje intelektualne³³. Aktywność dotycząca kreowania wartości społecznych w ujęciu innowacyjnym związana ze społeczną przedsiębiorczością dotyczy zarówno organizacji *non profit*, biznesu, jak i sektora publicznego (*government sector*)³⁴. Rozważane są możliwości wywierania przez firmy **wplywu społecznego**, w powiązaniu z innowacyjnością i tworzeniem organizacji inteligentnych. Organizacja wywierająca wpływ społeczny realizuje założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ze zwróceniem szczególnej uwagi na odpowiedzialność związaną ze skutkami społecznymi realizowanych przez siebie działań, w tym oferowanych produktów. Organizacja inteligentna pozytywnie wpływa na przedsiębiorczość wewnętrzną i kreowanie innowacji. Organizacja taka stanowi przedsiębiorstwo przyszłości. Reprezentuje ona wyższy poziom niż organizacja ucząca się. Realizacja wpływu społecznego ujęta jest w szerszym kontekście, obejmując następujący schemat:

kreatywność → innowacja tworzona w organizacji inteligentnej,
odpowiedzialnej społecznie → wpływ społeczny wdrożonej innowacji →
uczenie się organizacji.

Kreatywność dotyczy wykorzystania brikolażu przedsiębiorczego, wykorzystania sieci partnerów w brikolażu zbiorowym, identyfikacji sposobności, szans i okazji, z uwzględnieniem dorobku przedsiębiorczości społecznej. Tworzona innowacja obejmuje m.in. tzw. **katalityczne innowacje**, decyzje wykorzystujące brikolaż, nowe podejście do logiki podejmowania decyzji w procesach innowacyjnych i nowe podejście do wykorzystania zasobów w ramach innowacyjności technologicznej. Wpływ społeczny innowacji oznacza realizację innowacji odpowiedzialnych, biorąc pod uwagę ich wpływ na zmianę społeczną. Uczenie się odnosi się do wykorzystania brikolażu w procesach innowacyjnych, uwzględnienia

ness Studies, Uppsala University, 2017, <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1117394/fulltext01.pdf> [dostęp: 15.01.2018].

³³ S.H. Alvord, L.D. Brown, C.W. Letts, *Social entrepreneurship and societal transformation – an exploratory study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2004, Vol. 40, Iss. 3, s. 260–282.

³⁴ J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship. Same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, Vol. 30, Iss. 1, s. 1–22.

doświadczeń i kreatywności na rzecz innowacji (o charakterze m.in. *reverse*, *frugal*, *jugaad* i *kanju*). Brikolaż w uczeniu się organizacji wiąże się m.in. z tworzeniem wiedzy cichej i jej przekształcaniem w wiedzę jawną na rzecz procesów innowacyjnych. Włączenie brikolażu w proces tworzenia innowacji pozwala na tworzenie możliwości wykorzystywania dostępnych zasobów w sposób niekonwencjonalny³⁵.

Kreatywność dotyczy tworzenia nowych rozwiązań (wytworów, pomysłów), choć nie zawsze musi to skutkować innowacją jako realizacją tych rozwiązań w praktyce. Choć kreatywność stanowi pierwszy etap procesu innowacyjnego, to jej obecności wymaga każdy etap tworzenia innowacji³⁶. Rozwijana jest problematyka pozytywnej roli zachowań o charakterze brikolażu w przedsiębiorczości społecznej na rzecz „katalitycznych” innowacji³⁷.

W dyskusji na temat wpływu przedsiębiorczego brikolażu z wykorzystaniem katalitycznych innowacji na wzrost wpływu społecznego proponowana jest następująca relacja:

brikolaż przedsiębiorczy (*entrepreneurial bricolage*) → innowacja katalityczna (*catalytic innovation*) → wzrost wpływu społecznego (*growth rate of social impact*).

Prospołeczne zachowania charakterystyczne dla brikolażu przy ograniczonych zasobach wykorzystywane są przez innowatorów społecznych (*social entrepreneurs*). Katalityczna innowacja tworząca społeczną zmianę jest innowacją niszczącą (*disruptive*). Przykładami katalitycznych innowacji rynkowych, znajdujących się w obszarze zainteresowania innowatorów katalitycznych (*catalytic innovators*), mogą być np. produkty i usługi tańsze, prostsze i wystarczająco dobre (*good enough*). Katalityczne innowacje mogą dotyczyć nieobsługiwanych segmentów rynkowych³⁸.

³⁵ A. Chodyński, *Brikolaż przedsiębiorczy w zarządzaniu innowacjami w firmie inteligentnej i odpowiedzialnej społecznie*, [w:] *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2020, s. 11–42.

³⁶ A. Strychalska-Rudzewicz, *Kreatywność a poziom innowacyjności państw...*, *op. cit.*

³⁷ J. Kickul *et al.*, *Catalyzing social innovation. Is entrepreneurial bricolage always good?*, „*Entrepreneurship & Regional Development*” 2018, Vol. 30, Iss. 3/4, s. 407–420.

³⁸ J. Kickul, M.D. Griffiths, L.K. Gundry, *Innovating for social impact...*, *op. cit.*

Wskazuje się na wpływ społeczny wywierany przez przedsiębiorstwa społeczne (*social firms*)³⁹.

3. Ekoinnowacje jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Problematykę ekoinnowacji można rozważać w kontekście przyjętych strategii proekologicznego rozwoju. O. Seroka-Stolka prezentuje pogląd, że **proaktywna strategia środowiskowa** może być związana ze strategiami ewolucyjnymi lub behawioralnymi. Te ostatnie bazują na przyswajaniu wzorców w sposób bierny. Ewolucja strategii przedsiębiorstw następuje pod wpływem zmian egzogenicznych. Występująca interakcja między organizacją a otoczeniem prowadzi do proaktywności środowiskowej przedsiębiorstw, przejawiającej się strategiami emergentnymi. Mają one charakter adaptacyjny, z uwzględnieniem zachowań ewolucyjnych, inkrementalizmu oraz przypadku. Z kolei ujęcie sytuacyjne postrzega dynamikę strategiczną w kontekście następujących mechanizmów ewolucji: różnicowania, selekcji i retencji. Różnicowanie stanowi eksperymentowanie z nowymi formami i rozwiązaniami na rzecz dopasowania do otoczenia (w tym przez uczenie się), np. środowiska naturalnego, a również rekonfigurowanie zasobów oraz innowacji. Selekcja dokonywana przez otoczenie oparta jest na walce o zasoby. Retencja związana jest z ochroną własnej specjalizacji w nawiązaniu do koncepcji rutyn organizacyjnych, dynamicznych zdolności i teorii zasobowej. Podano praktyki środowiskowe w modelu proaktywności środowiskowej przedsiębiorstw: praktyki operacyjne (dotyczą projektowania produktu i procesu), praktyki planowania i organizacji oraz praktyki komunikacji z otoczeniem⁴⁰.

Pojęcie ekoinnowacji można wiązać z różnymi innymi pojęciami, takimi jak: ekoinnowacje (pojęcie zawiera aspekty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne), zielone innowacje i innowacje środowiskowe (*eco-innovation*, *green innovation* i *environmental innovation*). Pojęcia zielonych innowacji i innowacji środowiskowych zawierają jedynie aspekty ekonomiczne i ekologiczne. Obserwuje się przejście od pojęcia *environmental*

³⁹ G. Desa, J.L. Koch, *Scaling social impact. Building sustainable social ventures at the Base-of-the-Pyramid*, „Journal of Social Entrepreneurship” 2014, Vol. 5, Iss. 2, s. 146–174.

⁴⁰ O. Seroka-Stolka, *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Wydz. Zarz. PCz, Częstochowa 2017, s. 65–71, 82.

innovation do pojęcia *eco-innovation*. Analizy pojęcia ekoinnowacji i innych wymienionych pojęć dokonano, mając na uwadze wyniki, nośniki, procesy, kontekst, typy innowacji, politykę i inne. Wyniki (*performance*) odnoszą się m.in. do finansów, konkurencyjności i wartości rynkowej. Nośniki (*drivers*) odnoszono do kontekstu antecedencji, zaś rozważania dotyczyły motywacji, wyboru, rozwoju i wdrażania innowacji. Nośniki rozpatrywano na różnych poziomach. Na poziomie makro badania dotyczą głównie różnych kwestii regulacyjnych, na poziomie mezo rozważano przede wszystkim kwestie dostępności środków finansowych, wymogów rynku, grup nacisku (interesariuszy) i charakterystyk przemysłu. Na poziomie mikro analizowano kwestie związane z charakterystykami firm (wiekiem, wielkością), a także strategiami i logiką biznesu. Poruszano również kwestie kompetencji technologicznych, występujących zależności, jakości personelu i menedżmentu, a także udziału w sieciach. Procesy odnoszono m.in. do badań i rozwoju oraz działań marketingowych. Kontekst obejmował m.in. specyfikę kraju lub regionu oraz ekonomię przejściową (*transition economy*). Jako typy innowacji wymieniano usługi, projektowanie produktu, procesy, ale także ekoinnowacje w miastach. Politykę (*policy*) rozpatrywano w kontekście ocen, zarządzania, ale także wspierania dyfuzji innowacji⁴¹.

Definicje ekoinnowacji mogą mieć zróżnicowany charakter: od podejścia wąskiego (wariant I, dotyczący technologii), do najszerszego (wariant V), który obejmuje technologię, zarządzanie, produkt/usługę, dystrybucję, promocję, zaopatrzenie, kreatywne myślenie, jakość życia, kulturę i rozwój gospodarczy. Jako warianty pośrednie wymienia się rozszerzanie wariantu I o zarządzanie (wariant II), produkt/usługę (wariant III), dystrybucję i promocję oraz zaopatrzenie (wariant IV). W szerokim ujęciu ekoinnowacji wychodzi się poza przedsiębiorstwo, zaś rozważania dotyczą kwestii instytucjonalnych i społecznych⁴².

Ekoinnowacja, oparta na wartościach ekologicznych, jest traktowana jako innowacja odpowiedzialna. Można ją rozważać jako innowację oszczędną (*frugal innovation*) bądź zaburzającą (*disruptive innovation*). W rozważaniach dotyczących podejścia ekocentrycznego, opartego na

⁴¹ C. Díaz-García, Á. González-Moreno, F.J. Sáez-Martínez, *Eco-innovation. Insight from a literature review*, „Innovation. Management, Policy & Practice” 2015, Vol. 17, Iss. 1, s. 6–23.

⁴² J. Przychodzeń, *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 41–43, 53–54, 102, 197.

poszanowaniu wszelkiego życia na ziemi, i antropocentrycznego, stawiającego w centrum uwagi człowieka, wskazano na możliwości wykorzystania eko innowacji w realizacji koncepcji dynamicznych zdolności (kompetencji, *dynamic capabilities*). Zwraca się uwagę na powiązanie etapu tworzenia innowacji odpowiedzialnych, w tym eko innowacji, ze sferą badań i rozwoju (B+R) wobec założeń odpowiedzialnych badań i innowacji (*responsible research and innovation*, RRI) i CSR⁴³. W tworzeniu innowacji ekologicznych jako odpowiedzialnych innowacji podkreśla się związek z odpowiedzialną przedsiębiorczością i odpowiedzialną innowacyjnością⁴⁴. Eko innowacje rozpatrywane są w kontekście zmian systemowych dotyczących funkcjonowania organizacji przy akceptacji społecznej tych zmian⁴⁵.

Eko innowacja obejmuje wiele aspektów odnoszących się do produktów i procesów, systemów, technik i praktyk. Eko innowacje zawierają odniesienia technologiczne, organizacyjne, społeczne i instytucjonalne. Jako innowacje sprzyjające środowisku naturalnemu mogą odnosić się do różnych etapów ekologicznego cyklu życia produktu. Stwarzają możliwość zmniejszenia zużycia zasobów. Innowacje ekologiczne pozostają w związku z innowacjami społecznymi i organizacyjnymi⁴⁶. Innowacje ekologiczne wiążą się z ograniczaniem lub redukcją szkód środowiskowych⁴⁷. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości rozpatruje eko innowacji, biorąc pod uwagę grupę czterech czynników⁴⁸: trendów technologicznych w ramach dostaw (np. wyników CP czy CSR), żądań konsumentów, legislacji dotyczącej środowiska naturalnego oraz czynników specyficznych. Te ostatnie mogą być związane z rodzajem przemysłu, wielkością firmy czy aspektami finansowymi⁴⁹.

⁴³ A. Chodyński, *Eko innowacje w strategicznym podejściu organizacji...*, op. cit.

⁴⁴ Idem, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 9–25.

⁴⁵ B. Michaliszyn, *Rola i znaczenia technologii eko innowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 2013, nr 3, s. 2–7.

⁴⁶ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 209–212; idem, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit., s. 182–183.

⁴⁷ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*. Wyd. UMCS, Lublin 2011.

⁴⁸ *Potencjał innowacyjności w przedsiębiorstwach i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Dobre przykłady, słabości, perspektywy na przyszłość*, PARP, Warszawa 2015.

⁴⁹ J. Zarębska, M. Michalska, *Ecological innovations as a change for sustainable development – directions and obstacles in their implementation*, „Management” 2016, Vol. 20, Iss. 2, s. 49–64.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem istotne są rozważania dotyczące ekoinnowacji w kontekście budowy jego przewagi konkurencyjnej. Podnoszenie standardów środowiskowych wpływa na innowacyjność i społeczną odpowiedzialność biznesu. Znaczenie ma prowadzenie dynamicznej analizy z uwzględnieniem przyszłych, potencjalnych kosztów przy zaniechaniu działań na rzecz środowiska naturalnego. Rozpatrywać należy nie tylko zmniejszanie oddziaływania na środowisko, ale także na efektywność wykorzystania zasobów⁵⁰. W tym kontekście bierze się pod uwagę to, że tworzone regulacje środowiskowe powinny mieć charakter motywacyjny⁵¹. Rozpatrując budowę przewagi konkurencyjnej w aspekcie innowacyjności, znaczenie ma realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu, co może skutkować modyfikacją działań w ramach łańcucha wartości⁵². Podejmując działania zarządcze w przedsiębiorstwie, należy brać pod uwagę możliwość prowadzenia w sposób kompleksowy i jednoczesny działalności ekoinnowacyjnej co najmniej w obszarach obejmujących najważniejsze kompetencje. Dotyczą one produktu, rynku zbytu, systemu zarządzania i źródeł zaopatrzenia. Firma, stając się ekoinnowatorem, powinna posiadać cechy organizacji przedsiębiorczej, uczącej się oraz zdolnej do permanentnej zmiany. Działalność ekoinnowacyjna najbardziej opłaca się w sektorze materiałowym i energetycznym, zaś najmniej opłacalna jest w sektorze usług telekomunikacyjnych i komunalnych⁵³. Można przyjąć, że ekoinnowatorem jest organizacja kreatywna o innowacyjnej kulturze. W jej przypadku następuje zacieranie się granic między kreatywnością (odnoszącą się do sfery inwencji) a innowacyjnością (dotyczącą sfery innowacji⁵⁴). W literaturze przedmiotu innowacje ekologiczne są rozpatrywane w ramach pojęcia tzw. innowacji zrównoważonych⁵⁵.

⁵⁰ M.E. Porter, C. van der Linde, *Green and competitive. Ending the stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, Iss. 5, s. 120–134.

⁵¹ *Eidem*, *Toward a new conception of the environment – competitiveness relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, Vol. 9, Iss. 4, s. 97–118.

⁵² M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, Iss. 12, s. 78–92.

⁵³ J. Przychodzeń, *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie...*, *op. cit.*, s. 41–43, 53–54, 102, 197.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 62.

⁵⁵ K. Rennings, *Redefining innovation – eco-innovation research and contribution from ecological economics*. „Ecological Economics” 2000, Vol. 32, Iss. 2, s. 319–332.

Podnoszona jest także kwestia **absorpcji innowacji ekologicznych**, traktowanych jako innowacje odpowiedzialne. Czynniki wpływające na absorpcję innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie mają charakter strategiczny, środowiskowy oraz procesowy. Czynniki strategiczne związane są przywództwem, ale także z presją pracowników. Odnoszą się do systemów zarządzania, w tym systemów zarządzania środowiskiem, dotyczą także orientacji-polityki środowiskowej. Wymiar środowiskowy bierze pod uwagę ryzyko ekologiczne i ekonomiczne, kompetencje i wiedzę. Odnosi się do organizacji działających w różnych sektorach, o różnej wielkości, realizujących różne systemy: motywacyjne, wynagradzania, komunikacji, sieci współpracy, zdolności do uczenia się, ale także do poziomu działalności innowacyjnej i kosztów innowacji. Czynniki procesowe odnoszą się m.in. do charakterystyk technologicznych (odnoszą się do poziomu kompetencji technologicznych) i umiejętności technicznych. Czynniki wpływające na absorpcję innowacji ekologicznych mogą mieć charakter zarówno egzogeniczny, jak i endogeniczny. Wśród czynników egzogenicznych wskazuje się na presję rynkową, rozwiązania prawne, uwarunkowania ekonomiczne, politykę ekologiczną państwa, presję techniczną, ale także infrastrukturę wspierającą innowacje. W przypadku czynników endogenicznych, wpływających m.in. na szybkość absorpcji innowacji, wskazuje się m.in. na kompetencje, zaangażowanie organizacji i zmianę zachowań menadżerów, ekonomiczną i technologiczną charakterystykę technologii, charakterystykę otoczenia, a także całokształt działalności innowacyjnej i system transferu innowacji. Na absorpcję innowacji ekologicznych wpływ wywierają także intencje⁵⁶. Ponadto poza rozważaniami o wpływie antecedencji na zdolność absorpcji innowacji ekologicznych („zielonych innowacji”) rozważa się wykorzystanie zdolności absorpcyjnej dla realizacji efektów na wyjściu, analizując ten problem w kontekście pokonywania barier o różnym charakterze⁵⁷.

4. Legitymizacja działań wobec i w interakcji z interesariuszami

Teoria interesariuszy jest szeroko opisywana w literaturze przedmiotu. Charakterystykę interesariuszy oraz ich podział z uwzględnieniem aspektów odpowiedzialności organizacji zaprezentowano w monografii

⁵⁶ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych...*, op. cit.

⁵⁷ S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity. A review, reconceptualization and extension*, „Academic Management Review” 2002, Vol. 27, Iss. 2, s. 185–203.

przytoczonej w przypisie⁵⁸. Dostępna jest także analiza przeglądu literatury pod kątem definicji interesariuszy z punktu widzenia teoretycznego i menadżerskiego. Znaleziono 593 różnych definicji interesariuszy na gruncie teoretycznym. Zanalizowano także 885 **definicji interesariuszy**, mając na uwadze następujące pytania:

- kim/czym (*who/what*) jest interesariusz?
- co jest podstawą relacji?
- co jest naturą relacji?
- jaka jest forma strukturalna relacji?
- jaka jest natura udziału (*nature of the stake*)?
- czemu służy struktura udziału (*what does the stake relate to*)?
- jaka jest natura wpływu interesariuszy na organizację?
- jaka jest natura wpływu organizacji na interesariuszy?
- co jest celem (*objective*) relacji?

Zwraca się uwagę na decydujące czynniki i cechy w definicjach interesariuszy (*determinant factors and attributes*), biorąc pod uwagę skupienie się na aspektach wejścia i wyjścia (wynikach) oraz odbiorze relacji z punktu widzenia menadżerów i interesariuszy. Z punktu widzenia menadżerskiego identyfikacja interesariuszy odnosi się do (*managerial perceived determinants*, MPD):

- form ich żądań (*claim*), interesów (*interest*), udziałów (*stake*);
- natury relacji;
- podstaw legitymizacji;
- natury zobowiązań (*obligation*), obowiązku (powinności, *duty*) do odpowiedzialności;
- natury ryzyka;
- natury siły oddziaływania (*power*).

Menadżerski punkt widzenia cech relacji wskazuje na występowanie następujących wariantów (*managerial perceived attributes*, MPRA), mając na uwadze efekty (rezultaty, *outcomes*) relacji organizacja–interesariusze:

- zogniskowanie strategiczne;
- formy interakcji;
- centralizacja organizacji;
- częstość kontaktów;
- bliskość (*proximity*) kontaktów;
- gęstość (*density*, zwartość, nasilenie) sieci (*network*);
- zależność organizacji od interesariuszy;

⁵⁸ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 115–127.

- wzajemność (*reciprocity*) relacji;
- skłonność (*propensity*) do relacji (*cooperate*);
- skłonność do wyrządzania szkody (*propensity to harm*).

W podejściu menadżerskim analizuje się dostrzegane determinanty (czynniki) w identyfikacji interesariuszy (*stakeholders perceived determinants*, SPD). Dotyczą one natychmiastowości (pilności) realizacji oczekiwań interesariuszy (*urgency of stakeholder issue*). Podejście menadżerskie dotyczy również cech relacji przy identyfikacji interesariuszy (*stakeholder perceived relationship attributes*, SPRA). Obejmuje ono wpływ interesariuszy na strategię i ścieżkę realizacji (*pathway*), co wiąże się z tym, że interesariusze mogą dodawać (wzmocniać) zasoby organizacji lub je negować.

Uwzględniając wpływ podejścia normatywnego i instrumentalnego na MPD, biorąc pod uwagę wpływ MPRA, a także SPD i SPRA, w efekcie uzyskano cztery grupy (*class*) interesariuszy:

1. Wpływający (*influencer*).
2. Pretendenci, kandydaci (*claimant*).
3. Adresaci (*recipient*).
4. Współpracujący (*collaborator*).

Wydzielono 15 subklas definicyjnych:

1. Pretendenci.
2. Wpływający.
3. Współpracujący.
4. Adresaci.
5. Pretendenci-adresaci.
6. Pretendenci-wpływający.
7. Wpływający-współpracujący.
8. Pretendenci-współpracujący.
9. Współpracujący-adresaci.
10. Wpływający-adresaci.
11. Pretendenci-wpływający-adresaci.
12. Pretendenci-wpływający-współpracujący.
13. Pretendenci-współpracujący-adresaci.
14. Wpływający-współpracujący-adresaci.
15. Pretendenci-wpływający-współpracujący⁵⁹.

⁵⁹ S. Miles, *Stakeholder theory classification. A theoretical and empirical evaluation of definitions*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 142, Iss. 3, s. 437–459.

4.1. Legitymizacja zachowań innowacyjnych

Legitymizacja działań przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności odnosi się do interesariuszy. Interesariuszami przedsiębiorstw mogą być inne podmioty gospodarcze, ale także osoby fizyczne, organizacje *non profit* oraz organizacje sektora publicznego. Przedsiębiorstwo powinno uwzględniać potrzeby interesariuszy. Kolejność zaspokajania tych potrzeb wiąże się z posiadanymi przez nich atrybutami. W pierwszej kolejności odnosi się do żądań interesariuszy posiadających trzy atrybuty, którymi są: władza/siła (*power*), legitymizacja (*legitimacy*) oraz pilność/natarczywość (*urgency*). Podkreśla się, że atrybutem interesariuszy jest także ich bliskość (*proximity*)⁶⁰.

W nawiązaniu do CSR opisywane są **zasady dialogu z perspektywy interesariuszy**, w szczególności z wykorzystaniem mediów społecznościowych. W ramach badań na początku proponuje się trzy typy idealnego dialogu:

1. Uczenie się i nabywanie wiedzy odnośnie do CSR (dla wspólnego uczenia się, *co-learning*).
2. Rozwój nowych idei, uczestniczenie w innowacyjności w ramach CSR (dla wspólnych innowacji, *co-innovating*).
3. Włączanie decyzji odnośnie do polityki CSR i zmian w CSR w związku z realizacją tych założeń w korporacji (współdecydowanie, *co-deciding*).

W drugiej fazie proponuje się identyfikację przestrzeni online, w których zachodzi dialog odnośnie do CSR, i rozpoznanie, które korporacje realizują *co-learning*, *co-innovating* i *co-deciding*. Trzecia faza obejmuje analizy aktualnego dialogu odnośnie do CSR i stopnia jego otwartości. Na podstawie analizy wydzielono następujące rodzaje dialogu:

- dialog asynchroniczny z różnymi użytkownikami (*multiusers*);
- dialog otwarty (*open dialog*);
- reprezentatywny dialog pomiędzy kilkoma uczestnikami (*counterparts*, opierając się na wyselekcjonowanych ekspertach czy uczestnikach);
- dialog zamknięty (*closed dialog*).

Prowadzi to (z możliwym nakładaniem się różnych rodzajów dialogu) do takich rozwiązań (kierunków) konwersacji jak: *crowdsourcing*, *oparty*

⁶⁰ A. Chodyński, *Media in the realization of the concept of responsible business*, [w:] *Business and media at the dawn of the 21st century. Polish and Slovenian experiences*, eds K. Pokorna-Ignatowicz, M. Majorek, Pearson plc, Harlow 2017, s. 86–101.

na scenariuszu otwartości, moderowanie (*moderating*, mitygowanie) oraz kierowanie (*directing*, np. w odniesieniu tylko do niektórych zakresów). Brak dialogu (jest tylko monolog) występuje w moderowaniu oraz kierowaniu⁶¹. W kontaktach organizacji z otoczeniem duże znaczenie ma wykorzystanie PR (*public relations*), opartego na zrozumieniu między organizacją a jej interesariuszami, konsensusie i wzajemnych korzystnych relacjach. Podkreśla się rolę legitymizacji (sensu) społecznego istnienia organizacji w kontekście uzyskiwania i utrzymywania społecznej akceptacji⁶².

Autor niniejszej monografii wyraża pogląd, że badania dotyczące interesariuszy i prowadzonego z nimi dialogu są istotne, gdyż mogą mieć wpływ na realizację działań innowacyjnych w organizacji. Działania te mogą być przez interesariuszy inicjowane, wspierane, ale także hamowane. W szczególności **na rynku B2B istotne jest w typologii interesariuszy**⁶³ wydzielenie obserwatorów (*stakewatchers*; często są to różnego rodzaju grupy nacisku) i stojących na straży (*stakekeepers*; w kontekście produkcji i stosowania produktów). Ważna jest rola tzw. regulatorów, w tym organizacji normalizacyjnych, certyfikujących czy kontrolnych (zalicza się do nich też media). W realizacji innowacji na tym rynku istotna może być tzw. zdolność absorpcyjna (*absorptive capability*, AC) jako krytyczny aspekt organizacyjnego uczenia się w powiązaniu z oczekiwaniami interesariuszy, co ma istotne znaczenie dla decyzji biznesowych odnośnie do tworzenia produktów. Dodatkowym źródłem wiedzy, głównie technologicznej i marketingowej, są interesariusze społeczni (*societal stakeholders*). Takie podejście służy budowie legitymizacji⁶⁴. Działania z uwzględnieniem dobra interesariuszy mogą dotyczyć realizacji zachowań opisywanych jako **zarządzanie uwzględniające środowisko naturalne** (*environmental stewardship*). Odnosi się ono do wszechstronnego zrozumienia efektywnego zarządzania krytycznym ryzykiem menadżerskim i szansami (*opportunities*) wynikającymi ze zmian klimatu, emisji, zarządzania odpadami (*waste management*), konsumpcji

⁶¹ L. Illia et al., *Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 146, Iss. 1, s. 39–58.

⁶² K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wyd. 5, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 30, 73.

⁶³ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 117.

⁶⁴ K.V. Bhupendra, S. Sangle, *What drives successful implementation of product stewardship strategy? The role of absorptive capacity*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2017, Vol. 24, Iss. 3, s. 186–198.

zasobów, ochrony wód, ochrony bioróżnorodności i usług związanych z funkcjonowaniem ekosystemów (*ecosystem services*)⁶⁵.

Legitymizacja daje upoważnienie do działania (*licence to operate*) przedsiębiorstwa. Może mieć charakter normatywny (*normative*) lub poznawczy (*cognitive*). Legitymacja normatywna opiera się na społecznych normach i oczekiwaniach. Legitymacja poznawcza z kolei opiera się na działaniach służących oczekiwaniom społecznym. Legitymizację organizacji wspierają działania komunikacyjne⁶⁶. Legitymizacja organizacji odnoszona do interesariuszy jest opisywana jako kognitywna, związana z akceptacją społeczną, zrozumiała sama przez się, i dalej – pragmatyczna, nastawiona na korzyści oraz moralna. Ta ostatnia może opierać się na otwartym dyskursie⁶⁷. Pojęcie „legitymizacja” co do problematyki działalności podmiotów gospodarczych najczęściej odnosi się do takiej aktywności tych podmiotów, która spełnia oczekiwania związane z normami i wartościami występującymi w danej społeczności. W odniesieniu rynkowym podkreśla się rolę wzorów zachowań, ale także warunków prawnych. Wyraźnie uwydatnia się nurt podkreślający powiązanie legitymizacji z rolą interesariuszy. W rozważaniach teoretycznych mowa jest o sieciach interesariuszy. Zwraca się uwagę, że zachowania interesariuszy są z sobą powiązane, a zaspokajanie potrzeb jednej grupy będzie wpływać na relacje z pozostałymi⁶⁸. Legitymizację można łączyć z takimi działaniami jednostek, które są pożądane lub odpowiednie, mając na względzie społeczny system norm, wartości i przekonań. Źródeł legitymizacji można poszukiwać w stosunkach prawnych, administracyjnych, kontraktowych, ale także moralnych lub zwyczajowych. Aspekt pragmatyczny legitymizacji bierze pod uwagę interes przedsiębiorstwa, aspekt moralny oparty jest na wartościach etycznych, zaś poznawczy wynika z wielości modeli kulturowych⁶⁹. W praktyce legitymizację na poziomie korporacji

⁶⁵ United Nation Global Compact Report, 2010, za: K.V. Bhupendra, S. Sangle, *What drives successful implementation...*, *op. cit.*

⁶⁶ J.Y. Chung, B.K. Berger, J. DeCoster, *Developing measurement scales of organizational and issue legitimacy. A case of direct-to-consumer advertising in the pharmaceutical industry*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 137, Iss. 2, s. 405–413.

⁶⁷ M. Suchman, *Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Iss. 3, s. 571–610.

⁶⁸ B. Hillebrand, P.H. Driessen, O. Koll, *Stakeholder marketing. Theoretical foundations and required capabilities*, „Journal of Academy of Management Science” 2015, Vol. 43, Iss. 4, s. 411–428.

⁶⁹ A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 173.

(*corporate legitimacy*) przyjmuje się jako społeczną akceptację praktyk korporacyjnych⁷⁰. Charakter regulacyjny legitymacji (*regulative legitimacy*) związany jest z teorią instytucjonalną⁷¹. Według tej teorii organizacje przekształcają swoje struktury i działania, dostosowując je do zewnętrznych oczekiwań. W szczególności eksponuje się wpływ form organizacyjnych na legitymizację. Legitymizacja może mieć charakter strategiczny, stanowiąc proces wewnętrzny, skierowany na otoczenie zewnętrzne, lub instytucjonalny. W tym drugim przypadku uwaga jest skupiona na występujących uwarunkowaniach, biorąc pod uwagę perspektywę zewnętrznej społeczności lub oddziaływanie instytucji zewnętrznych. Rozpatrywana jest także teoria legitymizacji, w której szczególne znaczenie przypisuje się sprawozdawczości związanej z CSR. Legitymizacja stanowi zasób przedsiębiorstwa⁷².

Strategia legitymizacji korporacji odnosić się może do utrzymywania odpowiedniego dopasowania pomiędzy otoczeniem a organizacją dla zachowania efektywności (*efficiency*). Służyć temu ma realizacja działań w warunkach przypadkowości i nieprzewidywalności (*contingency theory*)⁷³. Omawiane są typy strategii legitymizacji⁷⁴. Wykazują one różny stopień aktywności (oporu) wobec nacisku instytucji zewnętrznych, mogą zawierać zgodę na przestrzeganie tych reguł (*rules*), wartości i norm, ale mogą także zakładać, w krańcowym wariantcie, ich odrzucenie⁷⁵. Realizowane są także strategie legitymizacji takie jak adaptacja praktyk organizacyjnych do oczekiwań społecznych, manipulacja oczekiwaniami, argumentacja dotycząca moralności, a odnośnie do ważnych interesariuszy – wykorzystanie ich percepcji, ale także wykorzystanie strategii argumentacji. Wobec zróżnicowania kulturowego, instytucjonalnego, norm

⁷⁰ D. Baumann-Pauly, A.G. Scherer, G. Palazzo, *Managing institutional complexity. A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 137, Iss. 1, s. 31–51.

⁷¹ J.Y. Chung, B.K. Berger, J. DeCoster, *Developing measurement scales...*, *op. cit.*

⁷² Ł. Matuszak, *Raportowanie o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) za pomocą narzędzia legitymizacji przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, vol. 3, nr 1, s. 112–134.

⁷³ D. Baumann-Pauly, A.G. Scherer, G. Palazzo, *Managing institutional complexity...*, *op. cit.*

⁷⁴ C. Oliver, *Strategic responses to institutional processes*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, Iss. 1, s. 145–179.

⁷⁵ E. Beddewela, J. Fairbrass, *Seeking legitimacy through CSR. Institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 136, Iss. 3, s. 503–522.

moralnych, ale także wobec heterogeniczności interesariuszy, korporacje wielonarodowe (*multinational corporations*, MNCs) realizują w tym samym czasie różne strategie legitymizacji⁷⁶.

W literaturze przedmiotu proponuje się pomiar uzyskanej „legitymacji” (*legitimacy*) na podstawie trzech podejść, takich jak:

1. Wybór kodu (*code adoption*, który mierzy odpowiedź na naciski instytucjonalne, lecz niekoniecznie sygnalizuje legitymację firmy).
2. Powiązania organizacji (*organizational linkages*, odnosi się do zewnętrznych certyfikacji oraz ocen).
3. Postrzeganie przez media (*media perceptions*)⁷⁷.

Udział procesu legitymizacji w tworzonej więzce procesów w organizacji, z wykorzystaniem zjawiska synergii, stanowi aktualnie ogólną zasadę dla tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy⁷⁸. Budowa legitymizacji organizacji opierać się może na triadzie działań na rzecz odpowiedzialności organizacji. W skład tej triady wchodzi: odpowiedzialna przedsiębiorczość, odpowiedzialna innowacyjność i odpowiedzialna jakość⁷⁹. Rozpatrując problemy technologiczne, zwraca się uwagę na realizację błędnych strategii, które nie prowadzą do legitymizacji, co może być przyczyną wstrzymywania lub ugrzęźnięcia nawet obiecujących technologii. Podkreśla się możliwości stabilizacji legitymizacji przez innowacje. Ma to miejsce w przypadku, gdy efekty techniczne są powiązane z akceptacją społeczną⁸⁰. Realizacja tandemu procesów – legitymizacji oraz innowacyjnego – z uwzględnieniem oczekiwań wszystkich interesariuszy służy implementacji odpowiedzialnej innowacyjności, a także budowie odpowiedzialnego biznesu. Proces innowacyjny może podlegać ocenie efektywności ekonomicznej przez uwzględnienie czasu, jakości i kosztów, zaś współdziałanie z procesem legitymizacji pozwala na wprowadzenie mierników efektywności społeczno-ekologicznej. Są nimi: *eco-efficiency*, *socio-efficiency*, *eco-effectiveness*, *socio-effectiveness*, *ecological equity*, *sufficiency* oraz *eco-justice*. Czynnikiem synergicznym wspomagającym osiągnięcie efektywności ekonomiczno-społeczno-ekologicznej

⁷⁶ D. Baumann-Pauly, A.G. Scherer, G. Palazzo, *Managing institutional complexity...*, *op. cit.*

⁷⁷ P. Berrone, A. Fosfuri, L. Gelabert, *Does greenwashing pay off? Understanding the relationship between environmental actions and environmental legitimacy*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 144, Iss. 2, s. 363–379.

⁷⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*

⁷⁹ *Idem*, *Legitymizacja przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*

⁸⁰ J. Hall, V. Bachor, S. Matos, *Developing and diffusing new technologies...*, *op. cit.*

na podstawie wymienionego tandemu procesów jest oddziaływanie interesariuszy. Synergia wynika z równoczesnego oddziaływania różnych interesariuszy, pomimo że dysponują oni różnymi atrybutami⁸¹.

Legitymizację przedsiębiorstwa można odnosić także do spełniania przez nie założeń CSR⁸². W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że ważnym czynnikiem wspierającym legitymizację firm są działania na rzecz środowiska naturalnego⁸³.

Legitymizacji mogą podlegać również produkty. Legitymizacja produktów ma szczególne znaczenie w przypadku **produktów innowacyjnych**. Wiąże się ona z ich akceptacją przez interesariuszy, w tym przez użytkowników. Legitymizacja produktów na rynku B2B wiąże się z postrzeganiem dorobku firm produkujących określone produkty, a także doświadczeniami z ich eksploatacji. Istotną rolę na rzecz legitymizacji produktów odgrywa przekazywanie wiedzy odnośnie do projektowania urządzeń i obiektów końcowych (np. w budownictwie, także ekologicznym, oraz w budowie obiektów inżynierskich takich jak wysypiska odpadów i innych obiektów związanych z ochroną środowiska naturalnego) z użyciem tych produktów i doświadczeń z eksploatacji obiektów. Działania w zakresie legitymizacji produktów mogą obejmować przykładowo organizowanie konferencji naukowych oraz szkoleń dla projektantów obiektów, wykonawców i eksploataatorów tych obiektów, współpracę z zagranicą, z uczelniami i jednostkami badawczymi, a także promowanie realizacji systemów zarządzania jakością w produkcji i eksploatacji produktów w gotowych obiektach inżynierskich. Autor niniejszej monografii zwraca uwagę, że legitymizacji produktów służy wprowadzanie systemów zarządzania jakością (normy serii ISO 9000) i zarządzania środowiskiem naturalnym (normy serii ISO 14 000)⁸⁴. Działania na rzecz legitymizacji

⁸¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit.

⁸² Idem, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit.

⁸³ P. Berrone, A. Fosfuri, L. Gelabert, *Does greenwashing...*, op. cit.

⁸⁴ Autorska propozycja oceny działań zmierzających do legitymizacji produktów innowacyjnych dla budownictwa (tzw. geosyntetyków stosowanych w budownictwie drogowym, rolnictwie czy obiektach na rzecz ochrony środowiska naturalnego) obejmuje fakty świadczące o tym, że firma (producent geosyntetyków, wykonawca i eksploatator obiektu) zbiera doświadczenia z eksploatacji produktów geosyntetycznych (w tym analiza ewentualnych awarii budowlanych), analizuje błędy odnośnie do projektowania i eksploatacji, dokonuje zmian w procesach wytwarzania, wprowadza innowacje produktowe, współpracuje z uczelniami i jednostkami B+R oraz z firmami doradczymi. Jest uczestnikiem procesów normalizacyjnych. Wykazuje ponadto zaangażowanie w bezpośredni dialog

produktów innowacyjnych można odnosić także do wywierania wpływu społeczno-gospodarczego zarówno przez firmy, jak i uczelnie oraz jednostki B+R.

4.2. Odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa a interesariusze – rola nowych mediów

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa, w ramach jego rozwoju, w **modelu społecznego działania** zawiera:

- zasady społecznego działania na poziomach instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym;
- procesy społecznego reagowania;
- wyniki zarządzania/efekty społecznego działania.

Na poziomie instytucjonalnym zasady społecznego działania odnoszą się do legitymizacji, na poziomie organizacyjnym obejmują społeczną odpowiedzialność wobec interesariuszy, a na poziomie indywidualnym dotyczą decyzji menadżerskich. Procesy społecznego reagowania obejmują analizę i ocenę otoczenia, zarządzanie dotyczące interesariuszy oraz zarządzanie problemami społecznym. Wyniki zarządzania/efekty społecznego działania są oceniane przez wpływ społeczny w powiązaniu z programami i polityką społecznej odpowiedzialności. Tworzenie programów i polityk społecznych ma bowiem wpływ na zarządzanie **wplywem społecznym**⁸⁵.

z użytkownikami produktów, w tym, jako producent, uczestniczy w otwartej dyskusji odnośnie do doświadczeń z wykorzystaniem ich produktów. Analizuje współpracę z nadzorem budowlanym, realizuje podejście systemowe do zarządzania jakością i środowiskiem naturalnym. Celem oceny jest odpowiedź na pytania: czy firmy korzystają z dorobku badawczego własnego lub uczelni/institutów branżowych? czy kupują licencje? czy są zaangażowane w aktywność normalizacyjną? czy wykazują zainteresowanie we wprowadzaniu kolejnych produktów geosyntetycznych? czy wykorzystują produkty firm-producentów o ustalonej renomie rynkowej (wykonawcy obiektów)? czy zwracają uwagę na powiązanie produkcja-oferta usług doradczych odnośnie do stosowania produktów? czy analizują przyczyny niepowodzeń i wyciągane są wnioski, zaś producenci prowadzą dialog z użytkownikami produktów na podstawie platformy wymiany wiedzy? czy uczestniczą w konferencjach specjalistycznych, poddając się krytycznym uwagom o swoich produktach? czy wiążą innowacyjność dotyczącą wprowadzania geosyntetyków z podstawową swoją działalnością? a także: czy tworzone są zalecenia dla projektantów, a także firm budowlanych i eksploataatorów obiektów?

⁸⁵ D.J. Wood, *Corporate social performance...*, op. cit.

W literaturze przedmiotu dyskutowane jest wychodzenie organizacji poza efektywność finansową i uwzględnienie w tych rozważaniach efektywności społecznej. W ramach nurtu **pozytywnej teorii organizacji** (*positive organizational scholarship*, POS), uwzględniając aspekt moralny, kładzie się nacisk na działania długookresowe, o charakterze eksploracyjnym, z podkreśleniem znaczenia czynników niematerialnych, z nastawieniem na zaspokojenie potrzeb wielu grup interesariuszy. Za najwyższy poziom relacji z interesariuszami uznaje się społeczną efektywność organizacji (*corporate social performance*, CSP), zaś zarządzanie efektywnością jest ukierunkowane na wzrost wartości organizacji. Jako pierwszy poziom relacji wskazuje się na analizę relacji organizacja–interesariusze. Drugi poziom dotyczy realizacji CSR. Pomiar społecznej efektywności organizacji opierać się może na zasadach CSR, procesach reaktywności społecznej, wynikach i wpływach na efektywność bądź miarach wielokryterialnych. Rozbudowana baza danych dotycząca CSP, a mianowicie KLD (Kinder, Lydenberg, Domini Inc.), czyli amerykańskich firm notowanych publicznie, obejmuje różne grupy dotyczące środowiska naturalnego, społeczności i społeczeństwa, klientów, pracowników, ale również łańcuchów dostaw oraz nadzoru korporacyjnego⁸⁶.

E.G. Cots zwraca uwagę, że w działaniach wobec interesariuszy należy brać pod uwagę oddziaływanie między samymi interesariuszami, a także rozważa kapitał społeczny wewnętrzny (organizacyjny) i zewnętrzny (między firmami a ich zewnętrznymi interesariuszami). Przywoływane jest to, że kapitał społeczny jest rozpatrywany w literaturze w kontekście m.in. kapitału intelektualnego i innowacji. Zwraca się uwagę na kapitał społeczny interesariuszy, który ułatwia udostępnienie kapitału intelektualnego między firmami a ich interesariuszami, zawiązuje solidarność w sieci powiązań na rzecz społeczeństwa oraz tworzy mechanizm na rzecz kolektywnego zarządzania działaniami. Kapitał społeczny interesariuszy definiowany jest w czterech wymiarach (*dimensions*) jako: relacyjny

⁸⁶ P. Zbierowski, *Społeczna efektywność organizacji – rozważania teoretyczne i propozycja pomiaru*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2, s. 18–24; w artykule zwrócono uwagę, że w modelu CSP autorstwa D. Wood (*idem*, *Corporate social performance...*, *op. cit.*) efektywność społeczna nie została zdefiniowana całościowo i wskazuje na praktyczne znaczenie modelu M.B.E. Clarksona, wykorzystującego zarządzanie przez firmę relacjami z interesariuszami na rzecz rozwiązywania ich problemów społecznych (zob. *idem*, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Iss. 1, s. 92–117).

(*relational*), poznawczy (kognitywny, *cognitive*), strukturalny (*structural*) i oceniający (*evaluative*). Kapitał relacyjny dotyczy relacji opartych na bazie historii interakcji, charakteryzowany jest przez zaufanie, wzajemność i intensywność emocjonalną. Kapitał kognitywny dotyczy zakresu wspólnej perspektywy, zrozumienia i wspólnych wartości. Kapitał strukturalny to wzorce (*patterns*) relacji między firmą a jej interesariuszami, ich współzależności i powiązania. Kapitał oceniający stanowi element normatywny, odnosi się do specyfiki wartości w relacjach. Odnosząc się do **kapitału społecznego interesariuszy**, zgodnie z poglądami T. Donaldsona i L. Prestona⁸⁷, omówiono podejścia:

- deskryptywne (odnosi się do mapowania sieci interesariuszy na bazie wymienionych czterech wymiarów z nastawieniem bardziej na relacje niż na grupy interesariuszy);
- instrumentalne (odnoszą się do renty z relacji, obejmując ocenę zalet relacji, tj. *relational assets*, rutyny dotyczące wiedzy, tj. *knowledge routines*, komplementarny wkład zasobów, tj. *complementary resources endowments*, oraz efektywny nadzór, tj. *effective governance*);
- normatywne (nastawione na perspektywę realizacyjną, z uwzględnieniem spojrzenia społeczeństwa).

Podkreślana jest rola odpowiedzialnego przywództwa (*responsible leadership*) w tworzeniu kapitału społecznego relacji między interesariuszami⁸⁸.

Szczególną rolę przypisuje się tzw. **nowym mediom** jako innowacyjnemu interesariuszowi o dużym zasięgu oddziaływania, angażującym w sposób otwarty sporą grupę osób uczestniczących w sposób interaktywny. Zwraca się uwagę na wpływ konwergencji mediów w powiązaniu ze wzrostem znaczenia mediów społecznościowych na tworzone modele biznesu. Media oddziałują na otoczenie przez generowanie treści o charakterze społecznym i ekologicznym⁸⁹. Szczególne znaczenie spośród nowych mediów przypisuje się internetowi. Nowe media wykorzystują przekaz wizualny i audiowizualny. W ich przypadku indywidualny użytkownik występuje zarówno w charakterze nadawcy, jak i odbiorcy. W przypadku mediów tradycyjnych (starych) o charakterze masowym

⁸⁷ T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of corporation. Concept, evidence, and implications*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Iss. 1, s. 65–91.

⁸⁸ E.G. Cots, *Stakeholder social capital. A new approach to stakeholder theory*, „Business Ethics. A European Review” 2011, Vol. 20, Iss. 4, s. 328–341.

⁸⁹ A. Chodyński, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo...*, op. cit.

użytkownik był jedynie biernym odbiorcą. Początki nowych mediów sięgają komputerów osobistych, telewizji satelitarnej, wideo, ale także takich technologii jak telefax czy telefony komórkowe⁹⁰. Media pełnią mi się społeczną. Powinny być zatem również odpowiedzialne społecznie. Media mogą pełnić rolę interesariuszy wobec organizacji komercyjnych. Równocześnie wokół siebie grupują określone grono interesariuszy⁹¹. Interakcje między zasobami społecznymi i technicznymi poszczególnych firm są podstawą tworzenia wartości ekonomicznej w obszarze mediów. Interakcje te powinny mieć charakter kompleksowy ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy, inteligencji, konkretnych produktów lub usług. Powinny dotyczyć rozwiązań innowacyjnych, a także wartości społecznych⁹². Podkreśla się znaczenie narzędzia społecznościowego (medialnego) w postaci dynamicznej platformy tworzenia przez użytkowników treści internetowych, jaką jest Web 2.0, które obejmuje nową filozofię internetu, witryny internetowe, narzędzia do korzystania z tych witryn, a także technologie informatyczne dla tworzenia tego typu witryn. Podkreśla się znaczący udział internautów w tworzeniu sieci, przy niekontrolowanym przepływie informacji, z możliwościami bezpośredniej komunikacji w czasie realnym. Następuje narastanie form aktywności interesariuszy w mediach społecznościowych wraz ze zjawiskiem aktywizmu cyfrowego, przejawiającego się m.in. tworzeniem społeczności wywierającej wpływ na rzeczywistość społeczną i polityczną⁹³.

5. Kulturowe uwarunkowania odpowiedzialnej innowacyjności – zjawisko izomorfizmu, wizjonerstwo i uduchowienie organizacji oraz bezpieczeństwo

5.1. Kultura organizacyjna i ponadorganizacyjna – zapewnienie bezpieczeństwa jako przejaw odpowiedzialności

Kultura organizacyjna nie może być postrzegana w oderwaniu od otoczenia organizacji. Dotyczy to również problematyki innowacyjności.

⁹⁰ M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 4, s. 31–40.

⁹¹ A. Chodyński, *Media in the realization of the concept of responsible business...*, *op. cit.*

⁹² T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁹³ J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes...*, *op. cit.*, 181–193.

W literaturze występuje wiele definicji kultury⁹⁴. Wydziela się takie **kategorie kultury** jak kulturę bytu, kulturę społeczną i kulturę symboliczną. Kultura bytu ma związek z kulturą materialną, w tym również z porządkiem technologicznym. Kultura społeczna obejmuje religię, poznawcze aspekty nauki, zabawę oraz sztukę. Kulturę symboliczną odnosi się do kultur: ludowej, elitarnej oraz wyższej kultury popularnej⁹⁵. W badaniach kultury podkreśla się rolę procesów globalizacyjnych oraz specyfiki kultur narodowych. Występują poglądy, że globalizacja osłabia wpływ kultur narodowych na podmioty gospodarcze. Inne poglądy wskazują, że występujące odmienności kulturowe różnych krajów można tłumaczyć na podstawie teorii dywergencji⁹⁶. Kultura jest postrzegana także jako sfera realizacji duchowości człowieka. Mając na względzie twórczość, kultura jest rozpatrywana w aspekcie ludzkiej kreatywności i spontaniczności. Traktując kulturę jako system uwarunkowań i determinacji, bierze się pod uwagę uwarunkowania społeczne, instytucje i wzorce postępowania, prawo i tradycję. Kultura może także być traktowana jako płaszczyzna interakcji między ludźmi i komunikacji, zaś w ujęciu systemowym jako system zamknięty lub jako system uniwersalny. W tym drugim przypadku rozpatruje się m.in. przenikalność kulturową. Mając na uwadze dwistość strukturalizmu, kulturę można analizować w ramach systemu uniwersalnego na poziomie zewnętrznym oraz wewnętrznym. Na poziomie zewnętrznym bierze się pod uwagę różnorodność kulturową odnośnie do instytucji, wzorów i zachowań. Na poziomie wewnętrznym rozpatruje się jedność kultury opartej na wspólnotowości. Analizuje się kwestie zamknięcia, otwarcia, ale i tożsamości kulturowej, zaś kultura stanowi matrycę w postaci ukrytej struktury umysłowej. Jej uzewnętrznienie służy realizacji podstawowych potrzeb ludzkich. Kulturę opisuje się także w kontekście stałości, niezmienności oraz zmian i nieustannej ewolucji. Ostatnie kwestie mają swoje odniesienie do kreatywności kulturowej.

W ujęciu filozoficznym wydziela się różne działy kultury. Podejście historyczne podkreśla aspekty temporalności. Koncepcje hermeneutyczne opisują kulturę jako symboliczną, opartą na interpretacji, wykorzystującą system znaczeń i symboli. Ujęcie genetyczne analizuje przenikanie się uwarunkowań kulturowych i genetycznych, to realizacja podejścia

⁹⁴ R. Boroch, *Kultura w systematyce Alfreda L. Kroebera i Clyde'a Kluckhohna*, Bel Studio, Warszawa 2013.

⁹⁵ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007.

⁹⁶ E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 6, s. 37–44.

ewolucyjnego i naturalistycznej koncepcji bytu. W socjologii znajduje swoje odbicie w pojęciu socjobiologii. Jej elementem jest memetyka, posługująca się pojęciem memu, stanowiącego przekaz kulturowy⁹⁷. Memetyka nawiązująca do ewolucji kulturowej odnosi się do rozprzestrzeniania idei w społeczeństwie za pomocą komunikacji masowej. Rozpatrywane jest pojęcie replikatora kulturowego stanowiącego jednostkę przekazu kulturowego lub naśladownictwa⁹⁸. W ramach memetyki szeroko dyskutowane jest istnienie materialnych podstaw dziedziczności kulturowej na podstawie podobieństw mechanizmów ewolucji genów (przekazu genetycznego) i idei (memów)⁹⁹. Rozważania dotyczą jednostki kulturowej transmisji lub imitacji, jakim jest mem innowacyjny. Niesie on informacje odpowiedzialne za innowacje, które mogą być transferowane do innych nośników (*carrier*), np. pracowników, departamentów czy organizacji. Mem innowacyjny stanowi kluczowy konstrukt dla identyfikacji i wspomagania (podnoszenia, *levering*) **replikatorów innowacyjnych kultur** organizacyjnych. Proces zarządzania memami, skupiony na różnych typach replikatorów innowacji, zawiera w sobie śledzenie (*tracking*), kształtowanie (*shaping*) i kreowanie (*creating*) innowacyjnych memów¹⁰⁰.

Autor niniejszego opracowania wyraża pogląd, że istotnym problemem, w tym w świetle problematyki organizacji odpornych i sprężystych, jest rozpatrywanie problematyki **kultury bezpieczeństwa**. Przywoływane są aspekty aksjologiczne. Aksjologia jako nauka o wartościach odnosi się do materialnych i niematerialnych dóbr (wartości), w tym do bezpieczeństwa, które są postrzegane jako potrzeby społeczne¹⁰¹. W podejściu zarządczym rozważania o wartościach organizacyjnych dotyczą m.in. bezpieczeństwa odnoszącego się do produktów, klientów, pracowników, ale także bezpieczeństwa socjalnego i pewności zatrudnienia. Bezpieczeństwo w tych przypadkach stanowi wartość ekonomiczno-zarządczą¹⁰². Definicje kultury bezpieczeństwa pracy zaprezentowano w publikacji

⁹⁷ J. Hańderek, *Pojęcia i definicje kultury*, [w:] *Filozofia kultury*, red. P. Mróz, Wyd. UJ, Kraków 2015, s. 23–42.

⁹⁸ M. Ćwiklicki, *Ewolucja metod...*, *op. cit.*, s. 37–41.

⁹⁹ M. Biedrzycki, *Genetyka kultury*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.

¹⁰⁰ S.C. Voelpel, M. Leibold, Ch.K. Streb, *The innovation meme. Managing innovation replicators for organizational fitness*, „Journal of Change Management” 2005, Vol. 5, Iss. 1, s. 57–69.

¹⁰¹ J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, WSBPiI Apeiron, Kraków 2016, s. 55.

¹⁰² T. Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie respektujące wartości...*, *op. cit.*, s. 222–266.

K. Lisa¹⁰³. Przytaczane jest także pojęcie **kultury bezpieczeństwa ekologicznego**, wchodzącego w skład kultury bezpieczeństwa, zawierające takie komponenty (płaszczyzny) jak aksjologiczno-normatywny, poznawczo-edukacyjny oraz behawioralny. Proponuje się dodatkowe uwzględnienie elementów o charakterze prawnopolitycznym i ideologicznym. Szeroka definicja kultury bezpieczeństwa ekologicznego dotyczy sfery społeczno-politycznej oraz ideału relacji pomiędzy społeczeństwem czy narodem lub państwem a środowiskiem przyrodniczym na podstawach polityczno-prawnych (ustrojowych) oraz zasobach norm prawnych i procedur. Pozwalałyby one zapobiegać potencjalnym zagrożeniom ekologicznym lub też przewyciężyć, lub (zminimalizować) kryzysy ekologiczne na poziomie państwa. Podawana jest też definicja wąska, odnosząca się kontekstu indywidualnego (osobistego). Nawiązuje ona do takiej kultury bezpieczeństwa ekologicznego, która stanowi społecznie pożądany ideał relacji pomiędzy człowiekiem a przyrodą. Zapobieganie zagrożeniom ekologicznym, a także przewyciężanie lub minimalizacja kryzysów ekologicznych jest możliwa dzięki zasobom wiedzy i umiejętności¹⁰⁴. Prezentowane poglądy co do kulturowych aspektów bezpieczeństwa o charakterze społecznym, a także ekologicznym, odnoszą się do założeń odpowiedzialności społecznej organizacji, zaś działania na rzecz zapewnienia tego bezpieczeństwa są postrzegane jako przejaw **odpowiedzialności**.

Kulturę narodową rozpatruje się w aspekcie sposobów rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów przez ludzi (poglądy F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera), biorąc pod uwagę stosunek do ludzi, stosunek do czasu oraz stosunek do otoczenia. Z kolei R.R. Gesteland zaproponował typologię kultur opartą na czterech kryteriach, takich jak: sposób prowadzenia interesów (kultury propartnerskie i protransakcyjne), podejście do konwenansów i status społeczny (kultury ceremonialne i nieceremonialne), stosunek do czasu (kultury monochroniczne i polichroniczne) oraz sposób porozumiewania się w odniesieniu do międzynarodowych kontaktów biznesowych (kultury ekspresyjne i powściągliwe). R. Hall podkreśla z kolei komunikacyjny aspekt kultury, a zróżnicowanie kultur odnosi do kontekstu (kultury nisko i wysoko kontekstowe), czasu i przestrzeni (kultury kontaktowe i niekontaktowe)¹⁰⁵. Kultura była

¹⁰³ K. Lis, *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, vol. 2, nr 7, s. 7–16.

¹⁰⁴ M. Cisek, *Problematyka bezpieczeństwa ekologicznego w płaszczyźnie kulturowej*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2008, nr 5, s. 19–25.

¹⁰⁵ E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem...*, *op. cit.*

traktowana jako zmienna niezależna (odnosząc się do jej wpływu na zarządzanie) lub zależna. W tym drugim przypadku była ona rozpatrywana jako element systemu organizacyjnego, podlegający wpływowi zarządzających¹⁰⁶. Jako zmienna podlega zatem procesowi zarządzania. Kultura organizacyjna stanowi system wspólnych znaczeń lub symboli. Może być postrzegana jako zasób organizacyjny¹⁰⁷.

Mając na uwadze Polskę, charakterystyka jej kultury została określona przez różnych autorów:

- w ujęciu G. Hofstede'a wykazuje ona duży dystans władzy, obserwuje się występowanie zarówno elementów kolektywizmu, jak i indywidualizmu, występuje wysoki stopień unikania niepewności, przy umiarkowanym poziomie męskości oraz orientacji na krótki horyzont czasowy;
- w ujęciu R.R. Gestelanda Polska jest krajem o kulturze propartnerskiej, ceremonialnej, polichronicznej, przy braku stałej ekspresyjności;
- według R. Halla Polska charakteryzuje się kulturą wysoko kontekstową;
- w projekcie GLOBE Polska jest zaliczana do krajów z kręgu kultury Europy Wschodniej, które charakteryzują się wysoką asertywnością, wysokim kolektywizmem grupowym oraz równouprawnieniem płci. Poziom orientacji na człowieka, dystansu władzy i kolektywizmu instytucjonalnego został określony na poziomie średnim. Niski zaś poziom odnosi się do orientacji na wyniki, orientacji na przyszłość a także unikania niepewności¹⁰⁸.

Ze względu na znaczne zróżnicowanie uczestników tego kręgu kulturowego (zarówno kraje Europy Środkowej, Południowej, jak i republiki byłego ZSRR: Rosja, Gruzja czy Kazachstan) uśrednione wyniki nie są zbyt przydatne do analiz. Warto zwrócić uwagę, że wyniki odnośnie do unikania niepewności w Polsce nie są jednoznaczne, choć obserwuje się silną tendencję do jej unikania¹⁰⁹.

Wiążąc wartość kulturową, jaką jest unikanie niepewności z potencjałem innowacyjnym, wskazuje się na podstawie badań z lat 2013–2014

¹⁰⁶ K. Klincewicz, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji*, s. 15–53, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 40.

¹⁰⁷ K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 430–438.

¹⁰⁸ E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem...*, op. cit.

¹⁰⁹ B. Mikuła, *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenia organizacji opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 820, s. 63–74.

w Polsce, że nawet przedsiębiorstwa innowacyjne wykazują zarówno wysoką, jak i niską tolerancję niepewności. Oznacza to, że część spośród tych firm nie wykazuje cech charakterystycznych dla wysokiego tolerowania niepewności, czyli pozytywnego stosunku do ryzyka, otwartości na zmiany czy niejednoznaczności sytuacji¹¹⁰. Z kolei niska tolerancja niepewności oznacza gotowość do działania w warunkach niskiego ryzyka. Zmiana jest postrzegana jako zagrożenie. Badania z lat 2000–2001 w pięciu krajach wskazują (choć w ograniczonym kręgu osób), że w przypadku Polski wysoka tolerancja niepewności dotyczy 57% badanych osób. Wysoka tolerancja niepewności występuje w USA (64%), a po niej występuje grupa Polska i Niemcy. W Polsce obserwowano nastawienie na wspólnotowość, zaś w USA na indywidualizm¹¹¹. Autor niniejszej monografii podkreśla, że kultury różnych krajów będą wpływać na postawy o charakterze społecznym i ekologicznym (w tym na realizację CSR), a także na nastawienie przedsiębiorcze i innowacyjne.

Zwraca uwagę to, że nawet kraje Unii Europejskiej należą do różnych kręgów kulturowych¹¹². Badania korporacji w 20 krajach Europy należących do pięciu kręgów kulturowych (*clusters*) – Europa kontynentalna, wyspy brytyjskie, Europa Wschodnia, Europa Północna, Europa śródziemnomorska – wskazują na różne modele realizacji CSR, z akcentowaniem nastawienia na partnerstwo dla zaspokojenia potrzeb lokalnych społeczności, wsparcie rządów dla działań biznesu, uwzględnienie wpływu multiinteresariuszy, promowanie zmian przez sektor publiczny czy wykorzystywanie dialogu. Obserwuje się zachęcanie korporacji do włączania się w problemy społeczne¹¹³. Autor niniejszego opracowania podkreśla, że aspekty przedsiębiorczości i innowacyjności można łączyć z nastawieniem do niepewności i akceptacją ryzyka. Unikanie niepewności jest typowe dla krajów latynoamerykańskich i większości krajów europejskich. Nastawienie na ryzyko dotyczy państw Dalekiego Wschodu

¹¹⁰ D. Chmielewska-Muciek, *Tolerancja niepewności pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, 7(CD), s. 124–138.

¹¹¹ Ł. Sułkowski, *Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 21–26.

¹¹² A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(12), red. B. Bednarczyk, *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*, s. 33–46.

¹¹³ F. Maon, V. Svaen, A. Lindgreen, *Different path. An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, Iss. 2, s. 405–422.

(poza Japonią)¹¹⁴. W badaniach GLOBE grupa krajów kultury angielskiej (w tym USA, Anglia i Kanada anglojęzyczna) posiada zbliżone cechy do *country cluster* Europy łacińskiej, do której wchodzi m.in. Francja, Włochy, Portugalia i Hiszpania. Na dosyć niskim poziomie znajduje się unikanie niepewności związane z przestrzeganiem procedur, przepisów czy formalnych procesów, zarówno w odniesieniu do realnych zachowań, jak i deklarowanych wartości¹¹⁵. Badano wpływ kultur narodowych i związaną z tym realizację CSR z punktu widzenia teorii instytucjonalnej na efekty finansowe firm. Obserwuje się negatywny wpływ kultur na CSR i wyniki firm, głównie korporacji ponadnarodowych (MNC) dla firm w krajach o kulturach z wysoką asertywnością i egalitaryzmem płciowym (*gender*). Pozytywny związek występuje przede wszystkim w krajach o wysokim stopniu unikania niepewności, ale także w krajach o orientacji przyszłościowej z występującym instytucjonalnym kolektywizmem o orientacji humanistycznej¹¹⁶. W literaturze przedmiotu wskazuje się na rolę powiązania CSR z realizacją *core business*¹¹⁷.

Interesujące są rozważania dotyczące dopasowania organizacji, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Opisywane są różne modele tego dopasowania, w szczególności dotyczące strategii, struktury i kultury organizacyjnej¹¹⁸. Rozpatrując kulturę jako element kapitału społecznego, wskazuje się na znaczenie wspólnoty interesów oraz zaufania społecznego¹¹⁹. Na poziom zaufania może mieć wpływ podłoże kulturowe związane z czynnikami narodowymi¹²⁰.

¹¹⁴ M. Szukała, *Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 440–448.

¹¹⁵ M. Komor, *Charakterystyka country cluster według wymiarów kultury GLOBE*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2, s. 99–119.

¹¹⁶ M. del Mar Miras-Rodríguez, A. Carrasco-Gallego, B. Escobar-Pérez, *Are socially responsible behaviors paid off equally? A cross cultural analysis*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 4, s. 237–256.

¹¹⁷ A. Pérez, I. Rodríguez del Bosque, *How customer support for corporate social responsibility influences the image of companies. Evidence from the banking industry*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 3, s. 155–168.

¹¹⁸ K. Gadomska-Lila, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 107–120.

¹¹⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. Śliwa, L. Śliwa, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Wrocław, 1997.

¹²⁰ P.M. Doney, J.P. Cannon, R.M. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, Iss. 3, s. 601–621.

W tabeli 3 scharakteryzowano kultury na poziomach: ponadorganizacyjnym i organizacji. Opisano badania o charakterze globalnym GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), których celem było określenie grup krajów o podobnych kulturach (tzw. *cluster globe*).

Tabela 3. Charakterystyka kultury organizacyjnej i ponadorganizacyjnej

Charakterystyka kultury	Opis kultury
1. Poziom ponadorganizacyjny – kultura stanowi ogół wytworów ludzi, zarówno materialnych, jak i niematerialnych (duchowych i symbolicznych) (ujęcie socjologiczne, M. Gruchola, 2010); – definicje i działy kultury w ujęciu filozoficznym: ujęcie historyczne, koncepcje hermeneutyczne, ujęcie genetyczne, jako sfera realizacja duchowości człowieka, kultura w aspekcie ludzkiej kreatywności i spontaniczności, jako system uwarunkowań i determinacji, jako płaszczyzna interakcji między ludźmi i komunikacja, kultura jako system zamknięty, jako system uniwersalny oraz rozumienie kultury w kontekście stałości, niezmienności, ale także zmian i nieustannej ewolucji (J. Hańderek, 2015); – projekt GLOBE: a) wymiary kultury to unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny (odnosi się do poziomu społecznego) i kolektywizm grupowy (odnosi się m.in. do organizacji, rodziny czy grupy przyjaciół), egalitaryzm oraz asertywność, b) orientacje kultury o charakterze przyszłościowym, zadaniowym i humanitarnym (E. Turska <i>et al.</i>, 2017)	1a. Wymiary kultur narodowych według różnych badaczy – dystans władzy (egalitaryzm lub hierarchia), orientacja społeczna (indywidualizm lub kolektywizm), struktura klasowa, rozwiązywanie problemów, style myślenia (uniwersalizm–pragmatyzm), styl podejmowania decyzji (charakter autokratyczny lub demokratyczny), koncepcja osiągnięć (pieniądze lub samorealizacja), komunikacja (nisko, wysoko kontekstowa), status społeczny (zależny od klasy-rangii), więzi pokrewieństwa, męskość–kobiecość, orientacja czasowa, asertywność, orientacja humanistyczna, równość płci, autonomia–zakorzenienie, mistrzostwo–harmonia, emocjonalność–powściągliwość, stosunek do otoczenia, wycinkowość–całościowość oraz unikanie niepewności (J. Mróz, 2014) 1b. Wymiary kultur narodowych według F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera – w odniesieniu do ludzi to: uniwersalizm–partykularizm, indywidualizm–kolektywizm, powściągliwość–emocjonalność, wycinkowość–całościowość, osiąganie statusu–przypisywanie statusu. Ponadto sekwencyjność–synchronizm (dotyczy kategorii czasu) oraz harmonia–napastliwość (zaliczony do kategorii: stosunek do otoczenia) (E. Turska <i>et al.</i>, 2017)
2. Poziom kultury organizacji – występowanie elementów kultury organizacyjnej na trzech poziomach: widocznych i uświadamianych przejawów kultury (artefakty werbalne, behawioralne i fizyczne), występujących norm i wartości oraz poziomu założeń (niewidocznych i nieuświadomionych) (J. Mróz, 2014); – E. Schein: kultura organizacyjna stanowi układ podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie problemów dostosowania się do otoczenia oraz wewnętrznej integracji (A. Chodyński, 2015), rozwijanie tego modelu dotyczy utrzymania tożsamości, ale także zmian kulturowych (K. Kowalczyk <i>et al.</i>, 2016); – organizacja wielokulturowa, możliwe strategie: a) etnocentryzm związany z dominacją kulturową, narzucaniem koncepcji zarządzania przez jednostkę macierzystą,	2. Modele pomiarowe kultury organizacyjnej – model CVF, stosowane metody ilościowe. Wymiary: zewnętrzny i wewnętrzny, stabilizacja i elastyczność. Kultury: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. To podstawa tworzenia modelu OCAl; – wykorzystanie metod jakościowych wywodzących się z antropologii kulturowej (oparcie się na symbolach i interpretacjach); wykorzystanie metody Geerca, tzw. gęstego opisu. Wykorzystanie metod etnograficznych w naturalnym środowisku badanego oraz triangulacji metod i źródeł; – analiza danych jakościowych jako podstawa tzw. techniki teorii ugruntowanej; wykorzystanie badań oddolnych, terenowych i systematyczne podsumowywanie dla znalezienia regularności (K. Kowalczyk <i>et al.</i>, 2016)

Charakterystyka kultury	Opis kultury
b) policentryzm, oparty na dopasowaniu procedur jednostki macierzystej w jednostkach zależnych, dostosowując się do ich kultur organizacyjnych (M. Jankowska-Mihulowicz, 2011); – kontekst kulturowy ma swoje odniesienie do zmian organizacyjnych. Opisywane są modele zmian kultury organizacyjnej, rola uczestników procesu zmian, w tym agentów zmiany oraz zjawisko oporu wobec zmian (J. Kulawik-Dutkowska, 2016)	
3. Charakterystyka kultury energetycznej – to humanistyczna strategia podejścia do spraw energii; obejmuje jej producentów, konsumentów i instytucje państwowe kontrolujące ich relacje (Z. Łucki, W. Misiak, 2011); – kultura energetyczna odnosi się do ukształtowanego przez nas stosunku do energii, jej wytwarzania, ale także przesyłania i użytkowania (A. Pach-Gurgul <i>et al.</i>, 2013); – światowa kultura energetyczna realizuje się przez idee programowe, dotyczące m.in. konkurencyjnego, europejskiego rynku energii, sposobów walki z globalnym ociepleniem, wykorzystaniem energii jądrowej, energii odnawialnej, a także oszczędności tej energii (Z. Łucki, 2011)	3. Aspekty kultury energetycznej – społeczny, ekonomiczny, technologiczny i odnoszący się do środowiska naturalnego. Zakłada się pokrycie aktualnych i przyszłych potrzeb użytkowników na paliwa i energię w stopniu uzasadnionym technologicznie i ekonomicznie, odpowiadającym wymaganiom (ochronie) środowiska naturalnego. (R. Rosicki, 2014); – wykorzystanie kultury energetycznej umożliwi rozwiązywanie problemów społecznych. Dotyczy m.in. poszanowania energii. Odnosząc się do dominującego źródła energii pierwotnej, występuje pojęcie „kultura zrównoważona”. Zrównoważony system energetyczny: występuje dominujący udział energii odnawialnej przy niemal całkowitej eliminacji paliw kopalnych. Kultura mieszana (hybrydowa), zrównoważona w pewnym stopniu: równomierny udział paliw opartych na węglowodarach, energii jądrowej i odnawialnej (Z. Łucki, W. Misiak, 2011); – sześć typów kultur krajów UE według dominującego źródła energii pierwotnej: mieszana, zrównoważona, jądrowa, naftowa, gazowa oraz węglowa (charakterystyczna dla Polski). Biorąc pod uwagę wiele kryteriów (m.in. zużycie pierwotnych źródeł energii, energochłonność gospodarki, emisję gazów cieplarnianych, rynek energii, świadomość energetyczną), wyodrębnią się takie kultury jak: anglosaska, francuska, skandynawska, śródziemnomorska i wschodnioeuropejska. Podobieństwa kultur energetycznych krajów pozwalają na wydzielenie czterech makroregionów: zachodniego, południowego, środkowoeuropejskiego (w tym Polska) oraz północnego. Występuje sześć grup skupień kultur energetycznych krajów UE (A. Pach-Gurgul <i>et al.</i>, 2013); – dziewięć grup krajów UE o zbliżonej kulturze energetycznej na podstawie nastawienia do eliminacji emisji gazów cieplarnianych oraz oszczędzania energii. Posłużono się zestawem 17 zmiennych. Kultura Polski znajduje się w grupie krajów z najwyższym udziałem węgla kamiennego i brunatnego wśród 29 krajów UE (obok Czech i Słowacji) (P. Frączek <i>et al.</i>, 2015)
4. Kultura bezpieczeństwa – bezpieczeństwo z punktu widzenia aksjologicznego to system wartości i ocen, do których zmierza podmiot; jest także rozpatrywane jako byt; subiektywne postrzeganie bezpieczeństwa wynika m.in. z różnic	4. Aspekty organizacyjne na różnych poziomach odnoszonych do kultury bezpieczeństwa – poziom najniższy dotyczy modeli biznesu, wewnątrzorganizacyjnych procesów dla zapewnienia bezpieczeństwa oraz infrastruktury biznesu, a także współdziałania ze

Charakterystyka kultury	Opis kultury
kulturowych (A. Czupryński <i>et al.</i>, 2015); – kultura bezpieczeństwa to działania i zachowania dla zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w otoczeniu, pracy i życiu osobistym. Poziomy kultury bezpieczeństwa: poziom społeczeństwa, przedsiębiorstwa i poziom jednostki. Na akceptowalny poziomu bezpieczeństwa (na przykładzie bhp) wpływ mają urzędnicy i procedury, edukacja i ocena ryzyka (M. Stankiewicz <i>et al.</i>, 2010); – kultura bezpieczeństwa (i obronności) to wzór podstawowych założeń, wartości i norm, ale także reguł, symboli i przekonań; wpływa ona m.in. na sposób postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń oraz na sposób odczuwania bezpieczeństwa przez podmioty. Wymiary (filary) tej kultury to: a) mentalno-duchowy, obejmujący idee, wartości i duchowość człowieka, b) organizacyjno-prawny, obejmujący oddziaływanie społeczne organizacji i systemów prawa, c) materialny, dotyczący materialnych aspektów ludzkiej egzystencji (M. Cieślarczyk, 2010); – w ramach kultury rozpatruje się kulturę bezpieczeństwa (obejmuje kultury: informacyjną, obronności oraz organizacyjną), kulturę pracy (obejmuje kultury: ekonomiczną i techniczną), kulturę polityczną i inne kultury (z punktu widzenia kultury informacyjnej) (H. Batorowska, 2016); – kultura bezpieczeństwa rozpatrywana jest m.in. na poziomie lokalnym, w tym wobec funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego na poziomie miast i gmin, a także w aspekcie zarządzania wobec zagrożenia pokoju w różnych częściach świata (Z. Ściaberek, 2017) oraz problemów migracyjnych, m.in. w kontekście wielokulturowości (T. Szyszlak, 2017); – kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie obejmuje wzorce, zachowania, przekonania, założenia, postawy, a także sposoby działania; założenia wynikają z połączenia przekonań i zachowań, sposoby działania mają zaś swoje odniesienie do procedur bezpieczeństwa (D. Kralewski, 2012) – kultura bezpieczeństwa organizacji dotyczy całej organizacji i jej elementów; bierze się pod uwagę wartości materialne (m.in. urzędnicy i wyposażenie) oraz niematerialne, w tym systemy zarządzania i technologie (M. Stankiewicz <i>et al.</i>, 2010); – typy kultury bezpieczeństwa organizacji: autokratyczny (wykorzystuje komunikację góra-dół), biurokratyczny (oparty na przestrzeganiu norm i regulacji, także w zakresie bezpieczeństwa), klanowy (<i>clan-patronage</i>), technokratyczny (nastawiony	społecznością, w tym lokalną. Dotyczy kapitału intelektualnego organizacji. Na poziomie przedsiębiorstw rozpatruje się kulturę bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym pomiar tej kultury i metody badania poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie (M. Stankiewicz <i>et al.</i>, 2010)

Charakterystyka kultury	Opis kultury
na wyniki, oparty na kompetencjach, ale i innowacyjności) i kooperacyjny (<i>cooperative</i>), wykorzystujący przy podejmowaniu decyzji partycypację pracowniczą oraz konsensus (L. Petitta <i>et al.</i>, 2017); – w badaniach kultury bezpieczeństwa ważną rolę odgrywają dwa elementy modelu kultury: intensywność (<i>intensity</i>), związana z głębokością zakorzenienia, i siła (<i>strenght</i>), odnosząca się do stopnia zaangażowania poszczególnych członków organizacji (R. Payne, 2000 oraz L. Petitta <i>et al.</i>, 2014)	
5. Kultura bezpieczeństwa energetycznego – definicja kultury bezpieczeństwa dla energetyki jądrowej, opracowana przez Międzynarodową Agencję Energii Jądrowej, obejmuje zespół cech i postaw organizacji i ludzi oraz należyta troskę dla spraw bezpieczeństwa jądrowego oraz ochrony radiologicznej, jako naczelny priorytet (M. Bernatowicz, 1992); – kulturę bezpieczeństwa w odniesieniu do obiektów o szczególnym znaczeniu, np. elektrownie atomowe należy wiązać z systemem zarządzania bezpieczeństwem (M. Wiśniewska, 2014)	5. Wskaźniki dotyczące kultur bezpieczeństwa energetycznego dla poszczególnych krajów UE – energochłonność gospodarki, zależność energetyczna, wskaźnik Stirlinga (dotyczy zróżnicowania struktury energetycznej poszczególnych krajów), straty sieciowe i wykorzystanie energii odnawialnej. Polskę zaliczono do klastra (skupienia) nr 4, o wysokiej wartości wskaźnika Stirlinga oraz niskiej wartości innych wskaźników. Do klastra 4 należą ponadto Czechy, Dania, Węgry, Holandia, Finlandia i Wielka Brytania (R. Rosicki, 2014); – bezpieczeństwa jądrowe obejmuje strukturę, sposób działania organizacji oraz postawy pracowników. Procedury i praktyki nie mogą być realizowane mechanicznie. Wymagane są działania świadome, przemyślane i odpowiedzialne. Ważna jest świadomość pracowników odnośnie do bezpieczeństwa, wiedza i kompetencje, zaangażowanie, motywacja, nadzór oraz odpowiedzialność, oparta na przydziałach zrozumiałych przez pracowników obowiązków (M. Bernatowicz, 1992)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem...*, *op. cit.*; J. Mróz, *Kwestie metodyczne badań kulturowych w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 147–161; A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(12): *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*, red. B. Bednarczyk, s. 33–46; M. Jankowska-Mihulowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej...*, *op. cit.*, 2011; Z. Łucki, W. Misiak, *Energetyka a społeczeństwo. Aspekty socjologiczne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2011; Z. Łucki, *Wyzwania energetyczne Polski w świetle spójności społeczno-ekonomicznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 18, s. 372–383; A. Pach-Gurgul, B. Soliński, *Kultura energetyczna kraju jako czynnik determinujący „nową politykę energetyczną Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 1, s. 17–32; P. Frączek, A. Majka, *Kultura energetyczna krajów Unii Europejskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, z. 3, nr 43, s. 215–225; J. Kulawik-Dutkowska, *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW 2016, s. 195–215; M. Gruchoła, *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. 1, s. 95–113; J. Hańderek, *Pojęcia i definicje kultury...*, *op. cit.*, 2015; K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji...*, *op. cit.*, s. 430–438; H. Batorowska, *Wybrane problemy kultury bezpieczeństwa, kultury informacyjnej*

i bezpieczeństwa informacyjnego w refleksji nad funkcjonowaniem człowieka w świetle informacji, [w:] *Kultura informacyjna w ujęciu interdyscyplinarnym. Teoria i Praktyka*, t. 2 red. eadem, Z. Kwiasowski, cz. 1: *Kultura informacyjna w perspektywie nauk o bezpieczeństwie i informacji*, Wyd. UP, Kraków 2016, s. 22–44; Z. Ścibiorek, *Contemporary conditions of management culture*, „The Voice of Security Awareness” 2017, Vol. 1, Iss. 1, s. 69–82; T. Szyszlak, *The Khanty-Mansi problems with multiculturalism. The effect of the muslim immigration on the security of the Russian Federation’s subarctic subject*, „The Voice of Security Awareness” 2017, Vol. 1, Iss. 1 s. 2544–2082; M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 210; A. Czupryński, J. Zboina, *Wstęp*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria...*, op. cit., s. 6–8; M. Stankiewicz, M. Sznajder, *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Ofic. Wyd. PB, Białystok 2010, s. 64–118; R. Rosicki, *Energy security cultures in the European Union*, „Przegląd Politologiczny” 2017, nr 4, s. 31–46; M. Bernatowicz, *Kultura bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo Jądrowe i Ochrona Radiologiczna” 1992, nr 12, s. 28–33; L. Petitta, T.M. Probst, C. Barbaranelli, *Safety culture, moral disengagement, and accident underreporting*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, Iss. 3, s. 489–504; D. Kralewski, *Celowa kreacja kultury bezpieczeństwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 2, cz. 1, s. 117–125; I. Gabryelewicz, J. Sadłowska-Wrzesińska, A. Kowal, *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Knosala, Ofic. Wyd. PTZP, Opole 2015, s. 396–406; R. Payne, *Climate and culture. How close can they get?*, [w:] *Handbook of organizational culture and climate*, eds N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.P. Peterson, Sage Publications Ltd, Thousand Oaks 2000, s. 163–176; L. Petitta, C. Barbaranelli, T. Probst, *Intensity and strenght organizational culture questionnaire. Manual*, Hogrefe, Florence 2014; M. Wiśniewska, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w energetyce jądrowej*, [w:] *Europejski wymiar bezpieczeństwa energetycznego a ochrona środowiska. Bezpieczeństwo, edukacja, gospodarka, ochrona środowiska, polityka, prawo, technologie*, red. P. Kwiatkiewicz et al., Wyd. Fundacja na Rzecz Czystej Energii, Poznań 2014, s. 129–138; A. Chodyński, *Kultura bezpieczeństwa – uwarunkowania społeczne i organizacyjne. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4(33), s. 11–14.

W przypadku organizacji wielokulturowych różnorodność kulturowa może stanowić źródło ich przewagi. Może się ona przejawiać konkurencyjnością, potencjałem rozwojowym, postępowymi tendencjami, elastycznością działania czy transgresją¹²¹.

Mając na uwadze wpływ aspektów kulturowych na **innowacyjność ekologiczną i społeczną**, w tabeli 3 przytoczono różne pojęcia związane z **kulturą energetyczną**. Mowa jest o wpływie pierwotnych źródeł energii na zrównoważony rozwój i o roli odnawialnych źródeł energii. Model polski odbiega od założeń zrównoważonego rozwoju, gdyż opiera się

¹²¹ M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 61–74.

na wykorzystaniu węgla¹²², choć dla Polski korzystny byłby rozwój bio-energetyki (technologii biogazowych i biomasowych)¹²³. W literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się kulturze bezpieczeństwa pracy, także łącząc ją z bezpieczeństwem technicznym traktowanym jako wartość zawarta w kulturze organizacji. Poprawa tego bezpieczeństwa, z wykorzystaniem podejścia procesowego, może obejmować wykorzystanie procedur technicznych, w tym na rzecz sprawności urządzeń i instalacji w badanym obiekcie. Podstawę rozważań stanowi jednak system zarządzania bezpieczeństwem technicznym w przedsiębiorstwie¹²⁴. Rozpatrywane są elementy **kultury bezpieczeństwa**: fizyczne środowisko pracy, zachowania pracowników oraz ich cechy wewnętrzne. Fizyczne środowisko pracy obejmuje m.in. narzędzia, maszyny, ale także organizację stanowisk pracy, rozpatruje się także sprawność maszyn i urządzeń. Wśród cech wewnętrznych pracowników wymienia się wiedzę, umiejętności i motywację¹²⁵. Proponowane są kwestionariusze dla oceny kultury bezpieczeństwa¹²⁶. Wśród czynników zawartych w kulturze bezpieczeństwa, które uruchamiają lub podtrzymują działania chroniące życie i zdrowie, wymienia się zarówno te o charakterze psychologicznym, społecznym, jak i organizacyjnym¹²⁷. Wskazuje się na znaczenie środków redukcji ryzyka zagrożeń zarówno o charakterze materialnym (fizycznym), jak i niematerialnym odnoszonym do zagadnień o charakterze organizacyjnym. Podkreśla się znaczenie standardów bezpieczeństwa, w tym standardów behawioralnych. Dotyczą one zarówno wzorców wykonania, jak i wzorców postępowania¹²⁸. Zarządzanie bezpieczeństwem powinno

¹²² Z. Łucki, W. Misiak, *Energetyka a społeczeństwo...*, op. cit.

¹²³ J. Adamkiewicz, *Zarys koncepcji zrównoważonego bezpieczeństwa energetycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 104, s. 103–114.

¹²⁴ A. Chodyński, P. Urbańczyk, *Bezpieczeństwo techniczne na przykładzie zarządzania w galerii handlowej – znaczenie kultury bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4(33), s. 139–156.

¹²⁵ A. Gembalska-Kwiecień, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, z. 63a, s. 189–198.

¹²⁶ I. Gabryelewicz, J. Sadłowska-Wrzesińska, A. Kowal, *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa...*, op. cit.

¹²⁷ R. Studenski, *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2000, nr 9, s. 1–4.

¹²⁸ *Idem*, *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. PŚ, Gliwice 1996.

uwzględniać także standardy menadżerskie¹²⁹. Przejawem **kultury technicznej** jako składowej kultury organizacyjnej jest stosunek do obiektów technicznych¹³⁰. Podkreśla się, że kultura techniczna stanowi swoistą sferę świadomości¹³¹. Występuje też pogląd, że od strony podmiotowej, mając na uwadze rozwój postępu technicznego i poprawę poziomu życia, kulturę techniczną rozumie się jako stosunek człowieka do urządzeń technicznych i ich wykorzystania¹³². Przejawem kultury technicznej jest m.in. dbałość o stan techniczny instalacji (technicznych), a także działania w zakresie ich konserwacji oraz serwisowania¹³³. Kultura techniczna obejmuje mentalne wzory działania, ale także możliwe do zrealizowania techniki. Możliwości te wynikają z rozwoju wiedzy i praktyki. Z perspektywy psychologicznej kultura techniczna jest opisywana jako system postaw ludzi wobec różnorodnych zjawisk techniki¹³⁴. Ponadto brane są także pod uwagę postawy wobec wytwórców techniki oraz wiedzy technicznej. Interesujące jest rozpatrywanie tych kwestii w ujęciu etycznym¹³⁵. W warstwowym modelu systemu bezpieczeństwa obiektów technicznych opisywane są warstwy obronne stanowiące kombinację środków redukcji ryzyka zagrożeń¹³⁶.

Między krajami UE wynikają różnice kulturowe związane głównie z wpływem czynników ekonomicznych obejmujących zasoby surowcowe

¹²⁹ Li Y, F.W. Guldenmund, *Safety management systems. A broad overview of the literature*, „Safety Science” March 2018, Vol. 103, s. 94–123.

¹³⁰ M. Stankiewicz, M. Sznajder, *Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy...*, op. cit., s. 10–63.

¹³¹ W. Furmanek, *Kultura informacyjna kategorią pedagogiki współczesnej*, „Dydaktyka Informatyki” 2004, nr 1, s. 170–191.

¹³² J. Napiórkowski, T. Retmańska, *Czynniki wpływające na kształtowanie kultury technicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy. Studia Techniczne” 1983, z. 11, s. 37–50.

¹³³ A. Żarczyński, K. Myszynska, *Analiza zdarzeń o znamionach poważnej awarii będącej skutkiem wypadkowych uwolnień związków azotu*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2016, vol. 42, nr 2, s. 179–191.

¹³⁴ *Antropologia kulturowa. Notatki. Kulturoznawstwo*, Uniwersytet Gdański, 2013, www.docsity.com [dostęp: 4.05.2018].

¹³⁵ H. Batorowska, *Znaczenie różnorodności definiowania pojęcia „kultura informacyjna” w kształtowaniu polityki edukacyjnej*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia” 2011, vol. 9, nr 104, s. 165–185.

¹³⁶ A. Gill, A. Kadziński, *Klasyfikacje środków redukcji ryzyka zagrożeń w warstwowym modelach systemów bezpieczeństwa w transporcie*, „Logistyka” 2010, nr 4, s. 1–8 [wersja CD].

oraz społecznych. Wyodrębnia się kultury energetyczne tych krajów, mając na względzie dominujące źródła energii pierwotnej lub też kierując się wieloma kryteriami. Opisuje się też sześć grup **skupień kultur energetycznych krajów UE**. Polska, wraz z Bułgarią, Czechami i Estonią, została zakwalifikowana do skupienia 1 (Europa Środkowo-Wschodnia). Wymienione kraje opierają swoje gospodarki na węglu. Rozszerzenie analizy o czynnik świadomości energetycznej jako składowej świadomości ekologicznej („zielonej świadomości”) wskazuje, że podwyższanie świadomości energetycznej powoduje przede wszystkim działania na rzecz oszczędności energii. W skupieniu nr 1 obserwuje się przeciętny wskaźnik świadomości energetycznej¹³⁷. Omawianych jest dziewięć grup krajów UE o zbliżonej kulturze energetycznej, mając na uwadze nastawienie do eliminacji emisji gazów cieplarnianych oraz oszczędzanie energii. Dla poszczególnych grup krajów odnotowuje się pewną odrębność polityki energetycznej. Dla krajów (w tym Polski), u których występuje najwyższy udział węgla kamiennego i brunatnego, obserwowane są skutki w postaci wysokich emisji zanieczyszczeń do atmosfery. Gospodarki tych krajów charakteryzuje duża energochłonność¹³⁸.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na związek aspektów kulturowych ze świadomością interesariuszy na poziomie wyższym w skali globalnej i regionalnej. Aspekty kulturowe można rozpatrywać w kontekście teorii neoinstytucjonalnej, gdyż mają one związek z istniejącymi systemami prawnymi, akcentowaniem norm społecznych, zachowań i wartości. Wzmocnienie roli aspektów społecznych wiąże się z wychodzeniem poza obszar konkretnej organizacji¹³⁹.

Z kulturą organizacyjną wiąże się pojęcie **klimatu organizacyjnego**, w odniesieniu do którego występują m.in. pojęcia klimatu innowacyjności, a także klimatu twórczości¹⁴⁰. Problematykę kultur organizacyjnych można wiązać z pojęciem **klimatu etycznego**. Dotyczy on postrzegania typowych praktyk organizacyjnych i procedur z punktu widzenia zawartości etycznej i łączony jest z kulturą etyczną. W praktyce ma związek

¹³⁷ A. Pach-Gurgul, B. Soliński, *Kultura energetyczna kraju...*, op. cit.

¹³⁸ P. Frączek, A. Majka, *Kultura energetyczna...*, op. cit.

¹³⁹ A. Chodyński, *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4(33), s. 35–50.

¹⁴⁰ A. Simha, J. Cullen, *Ethical climates and their effects on organizational outcomes. Implications from the past and prophecies for the future*, „Academy of Management Perspectives” 2012, No. 26, s. 20–34.

z realizacją koncepcji CSR. Klimat etyczny jest elementem składowym kultury organizacyjnej¹⁴¹. Dotyczy indywidualnego postrzegania i prezentowania tego, co odnosi się do zachowań etycznych¹⁴², stanowiąc przeważającą percepcję (postrzeganie) typowych praktyk organizacyjnych i procedur, z uwzględnieniem zawartości etycznej¹⁴³. W literaturze przedmiotu występują różne modele klimatu etycznego opisane m.in. w pracach dotyczących organizacji biznesowych¹⁴⁴ oraz odnoszące się do zachowań pracowników¹⁴⁵. Proponowany jest dwuwymiarowy model klimatu etycznego, zawierający dziewięć jego typów, wychodząc z teoretycznych podstaw etyki, z których jeden zawiera w sobie społeczną odpowiedzialność¹⁴⁶. Wskazuje się także typy najczęściej występujące¹⁴⁷. Procesy, procedury i praktyki wynikające z klimatu etycznego mogą mieć praktyczne zastosowanie w ramach tworzenia *sustainability balanced scorecard* (SBSC)¹⁴⁸.

5.2. Kultura organizacyjna a wartości dotyczące odpowiedzialności, innowacyjności i przedsiębiorczości

W ramach problematyki kultur organizacyjnych szeroko omawia się realizację określonych wartości organizacyjnych. Podkreśla się znaczenie kongruencji wartości osobistych z wartościami organizacji¹⁴⁹. Wartości wpływają na wyznaczanie celów organizacyjnych. Przejawia się to np. w realizacji celów zawartych w CSR, w szczególności w modelu określa-

¹⁴¹ A. Chodyński, W. Huszlak, *Processes, procedures, practices...*, *op. cit.*

¹⁴² E. Riivari, A.-M. Lämsä, *Does it pay to be ethical?*, *op. cit.*

¹⁴³ L. Manroop, *Human resource systems and competitive advantage. An ethical climate perspective*, „Business Ethics. A European Review” 2015, Vol. 24, Iss. 2, s. 186–204.

¹⁴⁴ D. Vidaver-Cohen, *Moral climate in business firms. A conceptual framework for analysis and change*, „Journal of Business Ethics” 1998, No. 17(11), s. 1211–1226.

¹⁴⁵ L.K. Treviño, K.D. Butterfield, D.L. McCabe, *The ethical context in organizations. Influences on employee attitudes and behaviors*, „Business Ethics Quarterly” 1998, No. 8(03), s. 447–476.

¹⁴⁶ B. Victor, J. Cullen, *Organizational bases of ethical work climates*, „Administrative Science Quarterly” 1988, Vol. 33, Iss. 1, s. 101–125.

¹⁴⁷ Eidem, *A theory and measure of ethical climate in organizations*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1997, Vol. 9, eds W.C. Frederic, L. Preston, s. 51–71.

¹⁴⁸ A. Chodyński, W. Huszlak, *Processes, procedures, practices...*, *op. cit.*

¹⁴⁹ J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, *Models of congruence of personal and organizational values. How many points of contact are there between science and practice?*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, Iss. 1, s. 111–131.

nym jako *before profit obligation*, w którym ponad zysk przedkładane są cele moralne¹⁵⁰. Mogą one dotyczyć sfery zachowań proekologicznych. Wyznawane wartości stają się podstawą generowania określonych idei i pomysłów, co w ramach procesu twórczości organizacyjnej może prowadzić do realizacji innowacji¹⁵¹.

W literaturze przedmiotu omawia się pojęcie **odpowiedzialności kulturowej** (*cultural corporate responsibility*, CCR), która dotyczyć może przedsiębiorstw, przejawiając się w działaniach chroniących istniejący system wartości. W szczególności podkreśla się znaczenie działań dużych podmiotów gospodarczych-korporacji, będących członkami społeczeństwa (*member of society*), które ponoszą odpowiedzialność za wpływ na istniejącą kulturę. Podejścia przedsiębiorstw mogą jednak przybierać zróżnicowane formy: od destrukcji kulturowej (*cultural destructiveness*) przez beztroskę kulturową (*cultural carelessness*) do śmiałości kulturowej (dzielności, *cultural prowess*). Destrukcja kulturowa może się wiązać np. z eksploatacją surowców naturalnych w terenie związanym z wartościami kulturowymi czy religijnymi. Beztroska kulturowa może się przejawiać w postaci oferty produktowej niszczącej lokalną, tradycyjną wytwórczość. Śmiałość odnosi się do utrzymywania i wzbogacania istniejącej kultury¹⁵². Z punktu widzenia kulturowego istotną rolę pełni wspólnota wartości, wpływająca na ujednolicanie i dostosowanie organizacji do otoczenia. Wspólne wartości mogą odnosić się do aspektów ekonomicznych (w tym zarządczych) lub społeczno-kulturowych¹⁵³.

T. Oleksyn zaproponował podział wartości użytecznych w zarządzaniu na trzy grupy: ekonomiczno-zarządcze, kompetencyjne i społeczne oraz etyczno-kulturowe. W tej ostatniej grupie wymienia się odpowiedzialność, godność (szacunek), lojalność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, zaufanie oraz życzliwość. Dla badanych spółek akcyjnych jako najważniejsze wartości wspólne wymienia się efektywność (zysk), a dalej – w kolejności malejącej – występuje szeroko rozumiana jakość oraz odpowiedzialność

¹⁵⁰ Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before profit social responsibility – turning the economic paradigm upside down*, [w:] *Proceedings of the 6th annual meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, eds D. Nigh, D. Collins, Vienna 1995, s. 408–418.

¹⁵¹ L.P. Kyrgidou, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship...*, *op. cit.*

¹⁵² F. Maon, A. Lindgreen, *Reclaiming the child left behind. The case for corporate cultural responsibility*, „*Journal of Business Ethics*” 2015, Vol. 130, Iss. 4, s. 755–756.

¹⁵³ A. Chodyński, *Wpływ wspólnych wartości...*, *op. cit.*, s. 9–29.

(w tym za środowisko). Kreatywność i innowacyjność znalazły się na miejscu dziewiątym¹⁵⁴. Autor niniejszej monografii wyraża pogląd, że poprawy pozycji kreatywności i innowacyjności można oczekiwać przy coraz lepszym kojarzeniu odpowiedzialności z innowacyjnością i rosnącej roli odpowiedzialnej innowacyjności¹⁵⁵.

W tabeli 4 podano przegląd **wartości kulturowych z uwzględnieniem odpowiedzialności, przedsiębiorczości i innowacyjności**.

Tabela 4. Wartości organizacji

Rodzaje wartości	Komentarz
– Wartości ekonomiczne (zysk długo- i średniookresowy, konkurencyjność, efektywność, innowacyjność, a także wartość przedsiębiorstwa i kursy akcji) oraz pozaekonomiczne (rozwój zrównoważony, odpowiedzialność społeczna, godność, zaufanie, równoważenie pracy zawodowej z innymi sferami życia, szerokie rozumienie jakości, sprawiedliwości i uczciwości). Wartości pozaekonomiczne mają charakter kulturowy, obywatelski, dotyczą m.in. kompetencji i rozwoju, a także ekologii. Przedsiębiorczość może być traktowana jako wartość ekonomiczno-społeczna. Wykształcenie i wiedza traktowane są zarówno jako kompetencje, jak i wartość (<i>Zarządzanie respektujące wartości...</i>, 2016); – trzy grupy wartości biznesowych: fizyczne, biznesowe i psychologiczne, za The Values Center (Australia) (<i>Zarządzanie respektujące wartości...</i>, 2016); – wartości duchowe: ich realizacja w ramach duchowości organizacji obejmuje trzy etapy: a) określenie tych wartości, b) wprowadzenie wartości duchowych do firmy przez polityki, praktyki, procedury i kulturę, c) doskonalenie i ułatwianie wykorzystania tych wartości przez działania zarządcze oraz likwidowanie barier; dotychczas kultura biznesu eliminowała wartości duchowe lub traktowała je instrumentalnie (M. Brophy, 2015)	– Wśród wartości wymienia się te, które dotyczą innowacyjności, przedsiębiorczości oraz odpowiedzialności. Odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpraca, solidarność, umiejętność osiągania porozumienia, tolerancja, wielkoduszność, empatia, wyrozumiałość, odwaga cywilna oraz umiar i lojalność wchodzi w skład wartości kulturowych i etycznych. Sprawiedliwość kojarzona jest z uczciwym i prawym postępowaniem. W skład wartości godnościowych zalicza się m.in. szacunek, poszanowanie godności, wolności i prywatności oraz życzliwość. Do wartości społecznych zaliczane są m.in.: zrównoważony rozwój (<i>sustainability</i>), społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa oraz jakość odnoszoną do produktów i procesów, ale także pracy. Wartości społeczne i obywatelskie dotyczą aktywności na rzecz państwa i lokalnych wspólnot, ograniczania bezrobocia, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ale także ochrony zdrowia i życia, sportu i rekreacji, dobroczynności itd. Podkreśla się znaczenie spójności społecznej, przestrzegania prawa i patriotyzmu (<i>Zarządzanie respektujące wartości...</i>, 2016)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: *Zarządzanie respektujące wartości...*, op. cit., 2016, s. 14, 20–23, 28, 65–66, 83, 90–97, 118, 222–229, 263; M. Brophy, *Spirituality incorporated. Including convergent spiritual values in business*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, Iss. 4, s. 779–794.

¹⁵⁴ *Zarządzanie respektujące wartości...*, op. cit., s. 14, 20–23, 28, 65–66, 83, 90–97, 118, 222–229, 263.

¹⁵⁵ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit.

Wartości są także odnoszone do tworzenia **współpracy międzyorganizacyjnej** (*collaboration*), z chęcią do osiągnięcia określonych celów. Współpraca ta może mieć podłoże społeczne (*social, interorganizational collaboration*). Organizacje biznesowe wchodzą we współpracę, opierając się na legitymizacji, kompetencjach (*competency*), zasobach oraz motywacji społecznej (*social*). Kreowanie wartości może wykorzystywać założenia *share value* (**wspólne wartości**, znane z prac M. Portera i M. Kramera, gdzie konkurencyjność firmy budowana jest na podstawie powiązania postępu ekonomicznego i społecznego), *sustainable value* (z nastawieniem na kreowanie **wartości ekonomicznych, społecznych i ekologicznych**), wartości synergicznych (*synergic value*, z nastawieniem na tworzenie wartości symultanicznie dla wszystkich multiinteresariuszy) i połączonych (zmieszanych, *blended value*, opartych na mieszaniu wartości ekonomicznych i społecznych, z uwzględnieniem optimum inwestowania). Wartości mogą przybierać charakter *value in cross sector – partnership* (jako międzysektorowe), przynosząc czasowe i trwałe korzyści, zależne od kosztów związanych z interakcją pomiędzy kolaborantami¹⁵⁶. W ramach tworzonej relacji współpracy (*collaborative relationship*) biznesu z organizacjami *non profit* proponuje się wydzielenie czterech grup kreowania wartości, takich jak:

1. Asocjacyjna (*associational*), wynikająca z relacji współpracy opartej np. na wiarygodności, reputacji czy wizerunku.
2. Transferu zasobów.
3. Interakcji wartości (np. przez włączanie zaufania czy kreowanie wiedzy).
4. Dotycząca synergii wartości (*synergistic value*), powodujących zmianę zachowań, kombinację zasobów partnerów, poprawę procesów, a także innowacje produktowe i procesowe¹⁵⁷.

W literaturze przedmiotu proponuje się **unifikację celów ekonomicznych i społecznych** w przedsiębiorstwie i traktowanie ich jako celów społeczno-ekonomicznych, zaś realizacja celów społecznych stymulować może realizację celów ekonomicznych i odwrotnie. W tym podejściu można znaleźć z jednej strony odniesienie do perspektywy zewnętrznej zawartej w koncepcji tworzenia wartości wspólnej, z drugiej zaś strony, w perspektywie wewnętrznej, rozważania dotyczą zarządzania

¹⁵⁶ M. Le Pennec, E. Raufflet, *Value creation in inter-organizational collaboration. An empirical study*, „Journal of Business Ethics” 2018, Vol. 148, Iss. 4, s. 817–834.

¹⁵⁷ J.E. Austin, M.M. Seitanidi, *Collaborative value creation. A review of partnering between nonprofits and businesses*, Part 1: *Value creation spectrum and collaboration stages*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, No. 41(5), s. 726–758.

przez wartości (MBV). W tym drugim podejściu respektowane są rdzenne wartości organizacji, w zgodzie z celami strategicznymi, misją i wizją, ale także z wartościami zewnętrznymi, przy uwzględnieniu wartości moralnych w danej organizacji¹⁵⁸. Tworzenie wartości wspólnej wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa¹⁵⁹.

5.3. Organizacje wizjonerskie, uduchowione i izomorfizm

Wartości organizacyjne są także omawiane w ramach dyskusji dotyczących organizacji wizjonerskich, zakładających, że głównymi składnikami przewodniej ideologii są: misja i główne wartości¹⁶⁰ oraz organizacje uduchowione. Organizację opierającą się na wartościach związaną z odpowiedzialnością za środowisko naturalne autor niniejszego opracowania proponuje określić jako **ekowizjonerska**. Można to odnosić do występującego w literaturze anglojęzycznej pojęcia *ecovisionary*¹⁶¹.

Analizując ponad 70 **definicji duchowości** (*spirituality*), zwraca uwagę to, że odnoszą się one do siły (*force*) lub idei, które zmieniają społeczność (*community*). *Spirituality* można wiązać z praktykami, które odnoszą się mogą do różnych religii. Duchowość organizacji *non for profit* służyć może ich legitymizacji, pozyskiwaniu zasobów oraz stanowi ochronę oczekiwań interesariuszy¹⁶². Duchowość sięgająca do założeń kulturowych, wpływająca na zaangażowanie pracowników, jest opisywana przez wigor, ofiarność oraz absorpcję związaną z pochłanianiem przez pracę i zadowoleniem z warunków jej wykonywania. Wigor przejawia się wysoką energią, odpornością (*resilience*), wytrwałością (*persistence*), ale także gotowością do zwiększonego wysiłku. Ofiarność wiąże się z sensem działań, inspiracją

¹⁵⁸ T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2, s. 47–59.

¹⁵⁹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value...*, *op. cit.*

¹⁶⁰ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, tłum. T. Rzychoń, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003, s. 89.

¹⁶¹ V. Heikkinen, *Hospitality management education goes ecovisionary. Innovation pedagogy supporting tourism, catering and domestic services studies* [wystąpienie podczas 22nd Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research, Bodo & Lofote Islands, Sept. 24–27, 2013], *Book of Proceedings. Innovation and value creation in experience-based tourism*, ed. F. Lindberg, www.globalwellnesssummit.com [dostęp: 4.01.2018].

¹⁶² E.N. Gamble, H.A. Beer, *Spiritually informed not-for-profit performance measurement*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, Iss. 3, s. 451–468.

i dumą oraz entuzjazmem. Ocenę wigoru, ofiarności i absorpcji zawiera metoda badawcza *utrecht work engagement scale* (UWES), z możliwością wykorzystania *daily spiritual experience scale* (DSES), o podłożu religijnym¹⁶³. Duchowość w organizacji można rozpatrywać także w odniesieniu **do odpowiedzialności społecznej oraz wartości ekologicznych**¹⁶⁴. W takim razie autor niniejszego opracowania wyraża pogląd, że można ją rozpatrywać w odniesieniu do spełnienia potrzeb społecznych w tym zakresie, także z nastawieniem przedsiębiorczym i innowacyjnym. Proponowane są kolejne **etapy realizacji duchowości** w biznesie (organizacji). Obejmują one określenie duchowych wartości organizacyjnych, ich implementację, a następnie działania zarządcze na rzecz doskonalenia. Implementacji można dokonywać przez polityki, praktyki, procedury i kulturę. Duchowość jest dyskutowana w różnych aspektach: słuszności (sprawiedliwości, *justice*), procedur, w odniesieniu m.in. do CSR czy *sustainability*, a także do przywództwa (*spiritual leadership*) w kontekście etycznym¹⁶⁵. W swym holistycznym podejściu duchowość w organizacji (*spirituality movement*) przyjmuje **założenia o odpowiedzialności społecznej oraz ekologii**, zakłada równowagę między pracą a życiem osobistym, zaś styl przywództwa zakłada służebność wobec podwładnych i organizacji (*servant leadership*)¹⁶⁶. Wymiarem duchowości może być **transgresja**, oznaczająca m.in. wychodzenie poza swoje interesy. Obejmuje ona otwarcie się na innych, na mądrość, dobro i piękno. Wiąże się z postawą twórczą¹⁶⁷. Świadome przekraczanie granic związane z transgresją dotyczyć może kwestii materialnych, społecznych, ale też symbolicznych. W przypadku transgresji typu P, o charakterze psychologicznym, mamy do czynienia z przekraczaniem osobistych granic symbolicznych i materialnych. Tego typu transgresja nie wprowadza jednak nowych wartości w rozumieniu społecznym. W przypadku transgresji historycznej (typu H) mamy do czynienia z występowaniem nowych wytworów dla narodu lub ludzkości, które rozwijają kulturę. W przypadku gdy mamy do czynienia ze społeczną selekcją z punktu widzenia nowości, zbiorowej wartości oraz trwałości,

¹⁶³ R.A. Roof, *The association of individual spirituality of employee engagement. The spirit at work*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 3, s. 585–599.

¹⁶⁴ K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013, s. 170.

¹⁶⁵ M. Brophy, *Spirituality incorporated...*, *op. cit.*

¹⁶⁶ K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania...*, *op. cit.*, s. 170.

¹⁶⁷ A. Mirski, *Zarządzanie kreatywnością...*, *op. cit.*, s. 88.

transgresję postrzegamy jako kulturową¹⁶⁸. Transgresja może mieć zatem wymiar indywidualny lub zbiorowy. Bodźcem motywującym do zachowań transgresywnych może być sukces. Wiąże się z osiąganiem celów przekraczających dotychczasowe dokonania. W odniesieniu do decydenta (menadżera) sukces może wiązać się z realizacją decyzji, na podstawie której rozwiązano trudny problem. Przeciwnieństwem transgresji są zachowania obronne. Transgresywne działania decydentów mogą prowadzić do efektów katastrofalnych lub genialnych. Tego typu działania mogą dotyczyć strategicznych zachowań przedsiębiorstwa, np. wejścia do nowego sektora, do grupy strategicznej czy ekspansji terytorialnej lub rynkowej¹⁶⁹.

Rozwijany jest także pogląd, że w kulturze przedsiębiorstwa mogą występować wartości określane jako **kultura dawania**, jako przeciwieństwo kultury posiadania. Takie podejście wynika z nauki społecznej Kościoła katolickiego. Zysk przedsiębiorstw służy nie tylko budowaniu stabilności ekonomicznej przedsiębiorstwa, ale także zaspokaja potrzeby osób żyjących w niedostatku. Przedsiębiorstwa realizujące założenia ekonomii komunii przywiązują znaczenie do kontaktów z interesariuszami oraz wykazują dbałość o środowisko naturalne¹⁷⁰.

W aspekcie kulturowym można rozważać znaczenie **izomorfizmu** jako zjawiska wiążącego się z imitacją i naśladownictwem, ale także równoważeniem i odwzorowaniem. Zachowaniom o charakterze naśladowczym sprzyja niepewność otoczenia. Skutkiem imitacji są izomorficzne zmiany instytucjonalne. W celu wyjaśnienia występujących zjawisk pomocna może być teoria neoinstytucjonalna. Odnosi się ona do problemów homogenizacji, analizuje podobieństwo struktur i procesów organizacyjnych o charakterze izomorficznym. Izomorfizm może odnosić się do rozpowszechniania innowacji. **Imitacja innowacji** może odbywać się przez bezpośrednią imitację lub transfer wiedzy i informacji¹⁷¹.

¹⁶⁸ J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wyd. Akad. Żak, Warszawa 1997, s. 210.

¹⁶⁹ M. Jankowska-Miśkiewicz, *Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, s. 122–127.

¹⁷⁰ S. Grochmal, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw ekonomii komunii jako determinant jej wymiaru społecznego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Ekonomia” 2011, z. 402, s. 51–68.

¹⁷¹ K. Novikova, *Izomorfizm. Imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] *Funkcjonowanie administracji publicznej – historia i stan obecny*, red. W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi, Józefów 2013, s. 105–115.

Izomorfizm prowadzi do upodabniania się różnych organizacji, na co ma wpływ podobieństwo kultur różnych krajów, w tym wyznawane wartości, także o charakterze społecznym i ekologicznym zawarte m.in. w założeniach CSR. Wartości te, występujące w organizacjach, związane z odpowiedzialnością, mogą wpływać na zachowania **przedsiębiorcze i innowacyjne**, jak również na legitymizację tych organizacji. Izomorfizm oparty jest na mechanizmach naśladownictwa, normatywnego uczenia się oraz przymusu¹⁷². **Izomorfizm instytucjonalny**¹⁷³ obejmuje mimetyzm, oddziaływania normatywne i wymuszające (*coercive*). Mimetyzm stanowi działanie imitacyjne odnoszone np. do praktyk organizacyjnych. Oddziaływania normatywne mogą być wynikiem promocji określonych rozwiązań czy praktyk. Działania wymuszające mogą być stosowane np. przez rządy¹⁷⁴. Przymus można wiązać z legitymizacją i presją na organizację, zaś izomorfizm normatywny wiąże się z profesjonalizacją i rekrutacją wyedukowanego personelu. Z izomorfizmem mimetycznym wywoływanym przez niepewność otoczenia wiążą się pewne standardowe reakcje. Obserwuje się zjawisko wzorowania się (*modeling*) na organizacjach, które osiągnęły sukces, a ich działalność została poddana legitymizacji¹⁷⁵. Rozważane jest pojęcie instytucjonalizacji jako procesu, w ramach którego status instytucji uzyskują wzorce społeczne (*social pattern*). W odniesieniu do CSR zaproponowano społeczny mechanizm instytucjonalizacji obejmujący cztery obszary: dyskurs, przymus, normatywne uczenie się i naśladownictwo¹⁷⁶. Dyskutowane są możliwości dyfuzji CSR w ramach izomorficznych zachowań organizacji w zakresie zmiany instytucjonalnej¹⁷⁷.

Naśladownictwo kulturowe dotyczyć może jednej z trzech grup instytucji o charakterze kulturowo-kognitywnym (*cultural-cognitive*),

¹⁷² A. Chodyński, *Wpływ wspólnych wartości...*, *op. cit.*

¹⁷³ P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, Vol. 48, Iss. 2, s. 147–60.

¹⁷⁴ C. Oliver, *Strategic responses...*, *op. cit.*

¹⁷⁵ P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”. Instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, tłum. A. Lompart, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i oprac. A. Jasińska-Kania et al., Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2006, s. 605–606.

¹⁷⁶ S. Bice, *Corporate social responsibility as institution. A social mechanism framework*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, Iss. 1, s. 17–34.

¹⁷⁷ M. Roszkowska-Menkes, M. Aluchna, *Institutional isomorphism and corporate social responsibility. Towards a conceptual model*, „Journal of Positive Management” 2017, Vol. 8, Iss. 2, s. 13–16.

regulacyjnym oraz normatywnym. Instytucje kulturowo-kognitywne w swych ramach, przez interakcje kształtują znaczenie poszczególnych działań w ramach istniejącej rzeczywistości społecznej. Instytucje o charakterze regulacyjnym wpływają na reguły oddziałujące na zachowania społeczne. Podlegają one kształtowaniu, egzekwowaniu i sankcjonowaniu. Instytucje normatywne oparte są na społecznym systemie norm i wartości. Prezentowane są m.in. koncepcje, podstawy i procesy instytucjonalizacji, także w kontekście struktur organizacyjnych¹⁷⁸. Omawiany jest związek tematyki izomorfizmu, wartości społecznych i obywatelskich oraz dopasowania organizacji¹⁷⁹. Procesom izomorfizmu może sprzyjać funkcjonowanie podmiotów w sieciach powiązań na podstawie systemu norm, wartości i zachowań¹⁸⁰.

Aspekty kulturowe związane z bezpieczeństwem odnoszą się do problematyki tworzenia organizacji sprężystych o odpowiednim poziomie niezawodności. Kultura organizacji może służyć zapewnieniu ciągłości jej działania. Problem ten można analizować w kontekście modeli zarządzania w sytuacjach nagłych (krytycznych) oraz dla zapewnienia ciągłości zarządzania, np. model stworzony na podstawie doświadczenia powodzi w Kanadzie w 2013 roku, z wykorzystaniem doświadczeń korporacji dla wsparcia jednostki biznesowej (*business unit*)¹⁸¹. Ważną rolę odgrywać może kultura współdziałania w ramach zarządzania publicznego¹⁸². Tworzeniu wysoce niezawodnych organizacji, reprezentujących najwyższy poziom sprężystości, sprzyja kultura niezawodności¹⁸³.

Zjawisko izomorfizmu organizacyjnego można analizować, opierając się na **dwu filarach kultury bezpieczeństwa**: indywidualnym (filar mentalno-duchowy) i społecznym (filar organizacyjno-prawny), mając na uwadze wartości społeczne. Podkreślić należy znaczenie kongruencji wartości osobistych pracowników i wartości organizacyjnych,

¹⁷⁸ W.R. Scott, *Institutions and organization. Ideas, interests, and identities*, Washington DC, Sage Publications, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore 2014.

¹⁷⁹ A. Chodyński, *Wpływ wspólnych wartości...*, *op. cit.*

¹⁸⁰ *Idem*, *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji...*, *op. cit.*

¹⁸¹ G. Solecki, M. Luchia, *Municipal resilience. A paradigm shift in emergency and continuity management*, „Journal of Business Continuity and Emergence Planning” winter 2015/2016, Vol. 9, Iss. 2, s. 129–136.

¹⁸² B. Koźuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” Kraków 2011, s. 109.

¹⁸³ A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The resilient organization*, „Public Management Review” 2013, Vol. 15, Iss. 3, s. 429–445.

w szczególności ich dopasowania i zmian, m.in. dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy¹⁸⁴. Ważną rolę odgrywają wartości społeczne i obywatelskie, w tym aktywność na rzecz państwa i lokalnych wspólnot, ochrony środowiska, ochrony zdrowia i życia, a także rozwoju kultury. Wymieniany jest także patriotyzm. Warto podkreślić, że wartościami społecznymi są m.in. zrównoważony rozwój (*sustainability*) oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa¹⁸⁵. Odnosząc się do wewnętrznego i zewnętrznego dopasowanie organizacji, należy mieć na uwadze możliwości wykorzystania strategii, struktury i kultury organizacyjnej¹⁸⁶. Łagodzenie konsekwencji naruszenia własnych zasad (standardów) moralnych przez poszczególne osoby (*individuals*) wiąże się ze zjawiskiem moralnego uwolnienia się od zobowiązań (*moral disengagement*, MD)¹⁸⁷.

6. Modele biznesu i przywództwo jako przejawy zachowań innowacyjnych

Modelom biznesu poświęcono sporo uwagi w literaturze przedmiotu. Opisuje się wpływ różnych czynników na tworzenie modeli biznesu, w tym m.in. o charakterze społeczno-kulturowym. Podkreśla się także znaczenie innowacji przy wdrażaniu modeli biznesu¹⁸⁸. Często spotykany jest podział modeli biznesu według występujących w nim grup elementów. Wskazywane są determinanty budowy modeli biznesu: rentowność, przewaga konkurencyjna, unikalna kombinacja zasobów, tworzenie wartości, konkurencyjność czy wykorzystanie innowacji¹⁸⁹.

Prezentowane jest podejście zawierające cztery główne **obszary modelu biznesu**: propozycja wartości dla klienta, kluczowe zasoby, formuły zysku oraz kluczowe procesy¹⁹⁰. Przywoływane są trzy orientacje

¹⁸⁴ J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, *Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 136, Iss. 3, s. 481–501.

¹⁸⁵ *Zarządzanie respektujące wartości...*, op. cit., s. 28.

¹⁸⁶ K. Gadowska-Lila, *Znaczenie dopasowania...*, op. cit.

¹⁸⁷ L. Petitta, T.M. Probst, C. Barbaranelli, *Safety culture...*, op. cit.

¹⁸⁸ M. Kowalczyk, O. Kosh, D. Mucha, *Modele biznesu w teorii zarządzania*, „Security, Economy & Law” 2017, No. 2, s. 61–78.

¹⁸⁹ J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2, s. 5–23.

¹⁹⁰ B. Nogalski, A.A. Szpitter, M. Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wyd. UG, Gdańsk 2016, s. 65–66.

związane z kształtowaniem modeli biznesu: strategiczna (związana z logiką kreowania wartości, metakluczowymi kompetencjami i **innowacyjnością**), technologiczna (oparta na modelowaniu biznesowym i e-modelach biznesu) oraz organizacyjna. Ta ostatnia związana jest z architekturą biznesu i strukturą komponentową modeli biznesu¹⁹¹. Wskazuje się na 55 wzorcowych modeli biznesowych wpływających w 90% na sukces modeli światowych¹⁹². Modele biznesu mogą być rozpatrywane w kontekście ich innowacyjności. W modelu biznesu innowacyjnego wskazuje się na rolę **przedsiębiorczego brikolażu** (*entrepreneurial bricolage*) **w ramach innowacyjnego modelu biznesu** (*business model innovation*). Wykorzystanie przedsiębiorczego brikolażu powoduje, że model wykazuje orientację eksploracyjną. Tego typu brikolaż korzysta z doświadczeń z nowymi alternatywami dla rekombinacji i ponownego użycia zasobów i radzenia sobie z nowymi problemami i szansami (*opportunities*). Realizacja orientacji eksploracyjnej zachęca do eksperymentowania z nowymi alternatywami, przyczyniając się do przedsiębiorczego brikolażu. W badaniach 186 firm chińskich rozpatrywano uwarunkowania strategiczne dotyczące eksperymentowania w zakresie nowych alternatyw i rozwoju biznesu. Analizowano ich orientację strategiczną o charakterze eksploracyjnym, co wiąże się z innowacyjnymi dla firmy produktami i usługami, agresywnym, ryzykownym wejściem w nowe segmenty rynku, ale także przyswajaniem umiejętności (*skills*). Odnosi się także do przyswajania technologii zupełnie nowych w firmie oraz generowania kreatywnych idei. Zwrócono uwagę na kwestie zwiększenia innowacyjności modeli biznesu w powiązaniu z identyfikacją potencjalnych szans (okazji, *opportunities*) w połączeniu z koordynacją zasobów dla przechwycenia (*capture*) tych szans. Wskazano na znaczenie brikolażu przedsiębiorczego (*entrepreneurial bricolage*) na etapie rozpoznania (*recognition*) szans. Działania w zakresie brikolażu przedsiębiorczego dotyczą wykorzystania kombinacji dostępnych, znajdujących się w zasięgu zasobów wobec pojawiających się problemów, ale i szans. Kombinacje tych zasobów obejmują nowe strategiczne inicjatywy dla otwarcia nowych rynków, nowe operacje (*operations*), ekspansję oraz kreowanie nowych produktów lub usług. Określono także zakresy zmian odnośnie do rozpoznania szans, a więc

¹⁹¹ B.W. Wirtz, *Business model management. Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, Wiesbaden 2011, s. 30.

¹⁹² B. Nogalski, A.A. Szpitter, M. Jabłoński, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 50–59.

w odniesieniu do ich poszukiwania i identyfikacji. Zmiany dotyczą życzeń i preferencji klientów oraz różnego rodzaju środowisk. Wśród nich wymienia się środowiska o charakterze technologicznym, ekonomicznym, regulacyjnym i politycznym. Innowacyjny, nowatorski (pionierski) model biznesu zawiera kombinację produktów, usług i informacji. Przyciąga nowych klientów, dostawców i partnerów. Łączy uczestników i wiąże ich przez transakcje. W modelu zakłada się częste wprowadzanie nowych idei i innowacji, a także nowych procesów operacyjnych, rutyn i norm. Wobec szybkości zmian ich ważności oraz aktualności uwzględnia także problemy turbulencji technologicznej¹⁹³. W realizacji innowacyjnych modeli biznesu mamy do czynienia z wykorzystaniem zarówno eksploatacji, jak i eksploracji wiedzy, ale również relacji o charakterze konkurencyjnym i współpracy. Jako **atrybuty modeli biznesu** wymienia się skalowalność, spójność, hybrydowość (występowanie skrajnie różnych elementów), odporność, sprężystość, stabilność, labilność, elastyczność, adaptacyjność, zyskowość (monetyzacja), oburęczność (*ambidexterity*, przez dobór sprzecznych zasobów), zarządzanie paradoksami, zrównoważenie i twórczość¹⁹⁴.

W literaturze analizowane są przemiany modeli biznesu. Jako wyjściowe modele biznesu na rzecz tworzenia innowacji wymieniane są modele: podażowy, popytowy, popytowo-podażowy. Najwcześniejszym modelem biznesowym procesu tworzenia innowacji, wykorzystującym komercjalizację wiedzy, był model operatora, odnoszony do modeli popytowego i podażowego. Wiązał się on ze specjalizacją firmy, wykorzystując np. nowe technologie w powiązaniu z kluczowymi kompetencjami. Do wymienionych modeli odnosi się model charakterystyczny dla tworzenia innowacji dla jednostek B+R czy politechnik, tzw. model operatora badawczego. Kolejnym opisywanym modelem biznesowym jest model brokera wiedzy (np. uczelniane centra transferu technologii), stworzony w ramach usieciowienia na rzecz innowacji. Wskazuje się także na modele tworzenia innowacji oparte na sprzężeniach między procesami wewnątrz i na zewnątrz firm oraz współpracy z otoczeniem. Jako tzw. model piątej generacji przedstawia się model SIN (*system integration and networking model*) R. Rothwella. W modelu tym występują powiązania o charakterze wertykalnym (klienci, dostawcy) i horyzontalnym. W tym

¹⁹³ H. Guo, Z. Su, D. Alstrom, *Business model innovation...*, op. cit.

¹⁹⁴ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Model biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, wyd. 1, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 50–53.

drugim przypadku występują zachowania typu *joint venture* oraz działania na rzecz tworzenia aliansów lub konsorcjów. Jako ostatni wymienia się model otwartych innowacji, z występującymi procesami o charakterze dośrodkowym, odśrodkowym lub mieszanym, z podkreśleniem znaczenia spójności i elastyczności sieci. Ważnym zjawiskiem, związanym z usieciowieniem działalności i tworzeniem systemów symbiotycznych, jest hybrydyzacja modeli biznesowych. Tworzone są nowe, innowacyjne modele biznesu, z wykorzystaniem emergencji sieci. W ramach hybrydyzacji modeli biznesowych następuje konfigurowanie różnych modeli generycznych, o charakterze podstawowym na rzecz struktur sieciowych. Równocześnie następuje zachowanie specyficznych funkcji poszczególnych genotypów. Unikalny model biznesowy w postaci sieci tworzy się dzięki połączeniu modeli generycznych. Uczestnicy sieci wnoszący swoje biznesowe modele generyczne oddziałują na rzecz synergii całego układu sieciowego. Możliwe jest także istnienie różnych modeli generycznych lub tworzenie hybrydy tych modeli na poziomie przedsiębiorstwa¹⁹⁵. W ramach rozwoju firmy działania mogą przyjmować formę odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności na rzecz realizacji modeli odpowiedzialnego biznesu¹⁹⁶. Realizacja takich modeli, nastawionych na realizację odpowiedzialnych innowacji, może wykorzystać tandem procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji¹⁹⁷.

Autor niniejszego opracowania zwraca uwagę, że problematyka rozwoju innowacyjnych modeli biznesowych ma również swoje **odniesienie ekologiczne (np. opierając się na szansach ekologicznych) i społeczne**. Tworzenie modeli biznesu można rozpatrywać w kontekście dopasowywania do zmian w otoczeniu, z wykorzystaniem **zdolności dynamicznych** (*dynamic capabilities*), które są zawarte w organizacji, są trudne do zdobycia z zewnątrz, są unikalne i trudno je imitować. Tego typu zdolności tworzone w przedsiębiorstwie stanowią równocześnie zdolność tego przedsiębiorstwa do odnawiania swoich kompetencji. W ich wyniku następuje dopasowanie do zmieniającego się środowiska biznesowego przez adaptację, integrację oraz rekonfigurację wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności organizacyjnych (*organizational skills*), zasobów, a także

¹⁹⁵ J. Rybicki, E. Dobrowolska, *Hybrydyzacja modeli biznesowych w procesie tworzenia innowacji technologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 3–9.

¹⁹⁶ A. Chodęński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 9–25.

¹⁹⁷ Idem, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit.

kompetencji funkcjonalnych. Wykorzystuje się związane z danym przedsiębiorstwem procesy organizacyjne i rutyny¹⁹⁸. Zdolności dynamiczne mają zatem związek ze zmianami bazy zasobowej i zdolnościami wobec zmian w otoczeniu. Tego typu zdolności kojarzone są z przystosowaniem do zmian rynkowych i technologicznych oraz realizacją celów społecznych. Należy się liczyć z tym, że w warunkach rynków wysokiej prędkości zdolności dynamiczne są trudne do utrzymania. Rozważania dotyczą powtarzalności zdolności dynamicznych w ramach określonego **modelu biznesu**. Zdolności te nie powinny być wykorzystywane w sposób jednorazowy w sytuacji wystąpienia określonego problemu. Również działania chaotyczne w organizacji, choć twórcze, w ramach dostosowania do kryzysu nie są przykładem wykorzystania zdolności dynamicznych, które stanowią wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowej aktywności. Rozpatrując go w odniesieniu do poprawy efektywności, mając na uwadze różne grupy interesariuszy, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że obejmuje on systematyczne generowanie i modyfikowanie rutyn operacyjnych. Należy odróżnić zdolności dynamiczne od zdolności operacyjnych (zwykłych) związanych z bieżącą działalnością organizacji dla utrzymania ciągłości działania. Zdolności dynamiczne wiążą się z ewolucyjnym dopasowaniem (innowacją), a zdolności operacyjne odnoszą się do sprawności jako dopasowania o charakterze technicznym. Zwykle zdolności wiążą się z najlepszymi praktykami, a także wykonywaniem rzeczy właściwie. Dotyczą poziomu operacyjnego, zaś zdolności dynamiczne – strategicznego. W szczególności wobec szybkich zmian technologicznych zdolności dynamiczne są rozważane w odniesieniu do dorobku J. Schumpetera¹⁹⁹. Tworzone w ramach rozwoju przedsiębiorstw modele biznesu mogą wykorzystywać kompetencje *sustainability*, o charakterze dynamicznym, nawiązując do koncepcji zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*). W ich skład wchodzić może realizacja procesu opartego na CSR. Obejmują one zbiór specyficznych i identyfikowalnych procesów, występujących powszechnie, przybierających formę najlepszych praktyk w firmach²⁰⁰.

¹⁹⁸ D. Simon, M. Hitt, *Managing resources. linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship, Theory and Practice” 2003, No. 27, s. 339–351.

¹⁹⁹ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 51–70.

²⁰⁰ J.E. Cantrell, E. Kyriazis, G. Noble, *Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 2, s. 403–421.

Podkreśla się że *dynamic capability* zawierają element **innowacyjności**²⁰¹.

Prezentowane jest pojęcie biznesu sprężystego, posiadającego zdolność do rozwoju. Sprężysty model biznesu zapewnia odpowiednią moneitaryzację i ukierunkowanie na permanentny rozwój oraz odnowę strategiczną. Charakteryzuje się zdolnościami do ciągłej odporności na zmiany w ramach zbudowanej konfiguracji²⁰².

Autor niniejszego opracowania prezentuje pogląd, że w rozważaniach o tworzeniu modeli odpowiedzialnego biznesu ważną rolę pełni **odpowiedzialne przywództwo** (*responsible leadership*). Odnosi się ono do relacji pomiędzy liderami i interesariuszami. Podstawą tych relacji są wartości i zasady etyczne²⁰³. Zwraca się uwagę na cechy odpowiedzialnego lidera i pełnione przez niego role²⁰⁴, a także rozważa się powiązania odpowiedzialnego przywództwa z CSR, z uwzględnieniem korzyści dla interesariuszy i ich roli w podejmowaniu decyzji. Analizy dotyczą m.in. zachowań menadżerów wykonawczych najwyższego kierownictwa (*executive leader*) w kwestiach odpowiedzialności społecznej²⁰⁵. Odpowiedzialne przywództwo, rozpatrywane w kategoriach przywództwa etycznego, dotyczyć może aspektów społecznych i ekologicznych (związanych ze środowiskiem naturalnym)²⁰⁶. Przywództwo etyczne (*ethical leadership*) z punktu widzenia podejścia normatywnego jest wspomagane przez właściwy klimat etyczny. Opisywane są działania oraz cechy związane z tym przywództwem. Wskazuje się także na cechy nieetycznego przywództwa²⁰⁷. Pierwszy etap działań związany z etycznym przywództwem

²⁰¹ J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 131–146.

²⁰² A. Jabłoński, *Sprężystość modeli biznesu przedsiębiorstw – uwarunkowania strategiczne*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 7, s. 9–16.

²⁰³ N.M. Pless, *Understanding responsible leadership. Role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, Iss. 4, s. 437–456.

²⁰⁴ T. Maak, N.M. Pless, *Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, Iss. 1, s. 99–115.

²⁰⁵ D.A. Waldman, R.M. Balven, *Responsible leadership. Theoretical issues and research directions*, „The Academy of Management Perspective” 2015, Vol. 3015, Iss. 1, s. 19–29.

²⁰⁶ S.A. Eisenbeiß, F. Brodbeck, *Ethical and unethical leadership. A cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, Iss. 2, s. 343–359.

²⁰⁷ Ch.J. Resick et al., *What ethical leadership means to me. Asian, American and European perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, Iss. 3, s. 435–457.

ma charakter transformacyjny. Model przywództwa etycznego związany z działalnością najwyższego kierownictwa może być dookreślony na podstawie zestawu pytań dotyczących charakterystyki firmy, **kultury etycznej** oraz CSR²⁰⁸. Podkreśla się, że zachowania liderów o charakterze transformacyjnym są powiązane z praktykami CSR²⁰⁹. Wskazuje się na sytuacje stanowiące zagrożenie dla etycznego przywództwa²¹⁰.

Przywództwo może mieć duże znaczenie w realizacji innowacji, w tym w zarządzaniu projektami. Teoria **oburęcznego przywództwa w innowacjach** obejmuje zachowania otwierające, wskazane przy inicjowaniu projektu i zachowania przy jego zamykaniu. Przy inicjowaniu następuje wykorzystanie możliwości różnych sposobów realizacji zadań, eksperymentowanie z różnymi pomysłami, podejmowanie ryzyka, obserwuje się niezależność w myśleniu i działaniu, dopuszczanie do błędów i uczenie się na błędach. Zachowania zamykające, przeważające na etapie wdrażania projektu, dotyczą m.in. monitorowania i kontroli, ustalenia rutyn oraz działań korygujących realizację planu²¹¹. Autor niniejszej monografii wyraża pogląd, że tego typu propozycje mogą być przydatne przy projektowaniu i realizacji przekształceń modeli biznesu.

W literaturze przedmiotu sporo uwagi poświęca się rozróżnieniu pojęć „przywódca” i „menadżer”. Wskazuje się, że menadżer koncentruje się na planach, porządkuje działania organizacji, zaś przywódca jest ukierunkowany na tworzenie wizji i zmiany w organizacji. Możliwa jest przemiana menadżera w przywódcę. Zwraca się uwagę, że cechy przywódcze wykazuje część menadżerów najwyższego szczebla²¹². W nawiązaniu do tworzenia modeli odpowiedzialnego biznesu zwraca się uwagę na rolę menadżera w kreowaniu określonych zachowań przedsiębiorczych,

²⁰⁸ L.-Z. Wo et al., *CEO ethical leadership and corporate social responsibility. A moderated mediation model*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 4, s. 819–831.

²⁰⁹ J. Veríssimo, T. Lacerda, *Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership*, „Business Ethics. A European Review” 2015, Vol. 24, Iss. 1, s. 34–51.

²¹⁰ R. Skubinn, L. Herzog, *Internalized moral identity in ethical leadership*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 133, Iss. 2, s. 249–260.

²¹¹ K. Rosing, M. Frese, A. Bausch, *Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship. Ambidextrous leadership*, „The Leadership Quarterly” 2011, No. 22(5), s. 956–974.

²¹² A. Wasiluk, *Współcześni menedżerowie i przywódcy*, [w:] *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007, s. 76–84.

mając na uwadze sposobności, z uwzględnieniem różnych etapów cyklu życia organizacji gospodarczych. Sposobność przedsiębiorcza może być postrzegana także z punktu widzenia potrzeb społecznych i ekologicznych²¹³. Badania wskazują, że następuje zmiana w orientacji menadżerskiej związana z postrzeganymi wartościami (*managerial value orientation*, VMO). W firmach w USA obserwuje się wzrost znaczenia wartości moralnych u menadżerów wyższego i średniego szczebla w stosunku do kompetencji (*competency*). W badaniach uwzględniono wartości osobiste, kompetencje, wartości społeczne i moralne. W badaniach wartości menadżerskich analizuje się wartości ostateczne (*terminal*), dotyczące m.in. sensu życia i uznania społecznego, o charakterze zarówno personalnym, jak i społecznym oraz wartości instrumentalne (pomocnicze, *instrumental*). Te ostatnie dotyczą kompetencji lub sposobów postępowania, w tym odpowiedzialności²¹⁴.

²¹³ A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 9–25.

²¹⁴ J. Weber, *Identifying and assessing managerial value orientations. A cross-generational replication study of key organizational decision-makers' values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, Iss. 3, s. 493–504.

Rozdział III.

Odpowiedzialne, innowacyjne zachowania przedsiębiorstwa wobec turbulencji otoczenia – mechanizmy dostosowawcze i odpornościowe

Odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw wymagają uwzględnienia turbulencji otoczenia. Ma ona wpływ na zachowania innowacyjne podmiotów gospodarczych. Przyjęcie przez społeczność międzynarodową założeń o odpowiedzialności organizacji wymaga, aby podejmowane przez nie działania, w tym innowacyjne, także w sytuacjach znaczącej, a nawet ekstremalnej turbulencji otoczenia, miały charakter odpowiedzialny. **Turbulencja** jest najczęściej opisywana jako zjawiska o charakterze ekonomicznym i społecznym, z uwzględnieniem m.in. aspektów ekologicznych. Coraz częściej brane są jednak pod uwagę zjawiska pozaekonomiczne, w tym o charakterze ekstremalnym, związane np. z oddziaływaniem naturalnych żywiołów czy pandemii. Tego typu zjawiska wywołują kryzysy, stanowiąc zagrożenie nie tylko dla samej organizacji, ale także dla interesariuszy zewnętrznych. Wspólne zagrożenie może być **czynnikiem synergicznym** dla przeciwdziałania ewentualnym szkodom. Z kolei brak takiego współdziałania, wynikający np. z oddzielnego postrzegania zagrożeń przez organizację (np. przedsiębiorstwo) i interesariuszy (np. społeczność lokalną), może być czynnikiem dyssynergicznym. Synergia w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego może wystąpić dzięki celowo ukształtowanej konfiguracji interesariuszy organizacji¹.

¹ A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji...*, op. cit.

Warto zwrócić uwagę, że czynniki pozaekonomiczne wywołujące sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie nie muszą mieć charakteru zewnętrznego. Mogą one odnosić się np. do różnego typu poważnych awarii o charakterze technologicznym, choć część z tych awarii może wynikać z oddziaływań czynników zewnętrznych, spowodowanych np. brakiem dostaw czynników energetycznych. Może on jednak wynikać z kolei z występującej skrajnej turbulencji otoczenia, np. z zaburzeń pogodowych czy powodzi. Niektóre z tych awarii mogą przybierać postać katastrofy. Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach zagrożeń mogą przybierać postać dostosowawczą lub odpornościową.

Warto zwrócić uwagę na rolę **podejścia systemowego** w warunkach zróżnicowanej turbulencji otoczenia. Podejście systemowe do organizacji, o charakterze holistycznym, traktuje ją jako system społeczno-techniczny. Ważną rolę odgrywają rozważania odnośnie do dynamiki systemów, z przyjęciem jako podstawy sieci relacji odnoszących się do zależności w systemie. Myślenie systemowe ma charakter myślenia sieciowego (strukturalnego). W archetypie systemowym rozważane są powtarzalne wzorce zachowań systemu. Wskazywane są także wady podejścia systemowego takie jak marginalizacja roli czynnika ludzkiego czy pomijanie ekstremalnych stanów otoczenia. Oznacza to niższą użyteczność tego podejścia w warunkach znacznej niepewności. Dla działań w otoczeniu turbulentnym (niestabilnym, wysoce zmiennym i niejednorodnym) ważną rolę odgrywa podejście sytuacyjne, niwelujące pewne słabości koncepcji systemowej. Podejście sytuacyjne powstało na bazie szkoły systemowej. W swych założeniach podejście to opiera się na relatywizmie i pragmatyzmie. Zainteresowania odnoszą się do zróżnicowanych interakcji z otoczeniem, na które ma wpływ zarówno typ działalności, jak i stosowana technologia. W podejściu tym ważną rolę odgrywa zrozumienie sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. W tym celu należy zidentyfikować cechy dwóch rodzajów relacji: organizacja–otoczenie zewnętrzne oraz relacje pomiędzy wewnętrznymi systemami organizacji. Metody zarządzania w podejściu sytuacyjnym są dobierane stosownie do zaistniałej sytuacji². Efektywność praktyk menadżerskich, funkcji, stylów i technik jest uzależniona od zmieniających się okoliczności³. W podejściu sytuacyjnym

² J. Karcz, *Organizacja jako system*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 206–225.

³ *Koncepcje i metody zarządzania*, red. W. Matwiejczuk, Ofic. Wyd. PB, Białystok 2009, s. 32–34.

wykorzystanie konkretnej koncepcji lub metody zarządzania zależy od niepowtarzalnych cech danej sytuacji. Kierunek (podejście) systemowy i sytuacyjny stanowią przykład integracji dorobku klasycznego w teorii organizacji i zarządzania⁴. W myśleniu systemowym kwestionuje się istnienie jedyne, liniowego, przyczynowo-skutkowego sposobu funkcjonowania. Elementy systemu oddziałują na siebie na podstawie sprzężenia zwrotnego, co ma wpływ na zachowania organizatorskie⁵.

Aspekty organizatorskie są rozpatrywane również w ramach analizy struktury społecznej w zarządzaniu, traktowanej jako sieć relacji. Rozważania dotyczące np. organizacji, przedsiębiorstw czy zespołów pracowniczych odnoszą się do władzy i komunikacji pomiędzy ludźmi tworzącymi całość społeczną⁶. Wykorzystując do analizy struktury społecznej **koncepcję strukturyzacji** A. Giddensa, uwzględnia się to, że struktury te posiadają charakter dualny, co oznacza, że struktura kształtuje praktyki ludzi, ale praktyki te tworzą i reprodukuja systemy społeczne. Wykorzystywane w ramach strukturyzacji (*structuration*) elementy mogą reprezentować zarówno działania intencjonalne, a więc zamierzone i świadome, jak i działania nawykowe, czyli podświadome i nieuświadomiane⁷. Spontaniczność działań jest dopuszczalna w toku praktyki podlegającej codziennemu odtworzeniu, a tego typu działania mogą być analizowane w ramach inicjowania nowych praktyk o znaczeniu strategicznym⁸.

W sytuacjach wysokiej bądź skrajnej turbulencji otoczenia spontaniczność działań dotyczyć będzie konieczności odpowiedzi na występujące zagrożenia przy deficycie zasobów. W takiej sytuacji uruchamiane mogą być zachowania o charakterze przedsiębiorczym opisywane jako brikolaż. **Brikolaż** może być rozpatrywany na tle dorobku dotyczącego mechanizmów zarządzania. Mechanizmy te mogą odnosić się do odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych z podkreśleniem roli interesariuszy jako moderatorów działań synergicznych. Warto

⁴ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 109–116.

⁵ J. Ziarko, *Podejście systemowe w badaniach bezpieczeństwa organizacji*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2019, nr 4(37), s. 19–37.

⁶ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 266.

⁷ A. Giddens, *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretatywnych*, Nomos, Warszawa 2003, s. 220–222.

⁸ G. Baran, J. Bąk, *Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturyzacji Antony'ego Giddensa*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 12–15.

zwrócić uwagę, że brikolaż może być także wykorzystywany w sytuacjach, gdy turbulencja otoczenia nie osiągnęła jeszcze poziomu skrajnego. Brikolaż pełni zatem różne role w zależności od sytuacji:

- stanowić może element procesu innowacyjnego organizacji w sytuacji elastycznego dostosowania się organizacji do otoczenia;
- w warunkach kryzysu pozaekonomicznego, wobec konieczności zachowań o charakterze *resilience* (jako przejaw sprężystości lub odporności organizacji), jest nie tylko elementem zachowań innowacyjnych *ad hoc*, ale stanowi także mechanizm oddziaływań synergicznych między procesami: innowacyjnym, legitymizacji i *resilience*, a także procesu współdziałania z i pomiędzy interesariuszami.

Interesariusze pełnić mogą rolę moderatorów działań synergicznych na rzecz odpowiedzialnej innowacyjności, z wykorzystaniem określonych mechanizmów zarządzania w tym brikolażu.

Interesariusze mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny, lecz zarządzanie nimi odnosi się do obu tych grup. Wraz z badanym podmiotem tworzą oni sieć, sami też tworzą sieć powiązań między sobą.

Realizacja przyjętych założeń wymaga:

- opracowania metody oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy;
- przygotowania propozycji opisu wymiarów sieci z uwzględnieniem zachowań przedsiębiorczych, z podkreśleniem czynnika czasu i sposobu wymiany wiedzy jako zasobu, w szczególności w sytuacjach wymagających odporności organizacji lub sprężystości i synergicznego oddziaływania interesariuszy;
- analizy zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych w zależności od cyklu życia organizacji oraz od przyjętej orientacji strategicznej, w różnym stopniu uwzględniającej nastawienie przedsiębiorcze i innowacyjne.

Opierając się na dyskusji, zaproponowano ogólny model i częściowe modele odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia. Przyjęty model rozpatruje zachowania organizacji jako ciągle (systemowe) lub sytuacyjne (*ad hoc*) przy reakcjach dostosowawczych (z zachowaniem elastyczności) lub odpornościowych (w skrajnych sytuacjach o charakterze sprężystości).

Zaprezentowano i uzasadniono pogląd, że **częstkowe modele odpowiedzialnej innowacyjności organizacji (przedsiębiorstw) mogą być przyjmowane i realizowane w zależności od narastającej turbulencji**

otoczenia, z wykorzystaniem mechanizmów zarządzania uwzględniających synergiczne oddziaływanie interesariuszy firm na różnych etapach ich cyklu życia i tworzonej sieci powiązań.

Zaproponowano proces budowy innowacyjnej organizacji ekowizyjnerskiej i ekosprężystej z podkreśleniem synergicznej roli interesariuszy.

1. Mechanizmy dostosowawcze i odpornościowe jako zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne. Rola brikolażu i sprężystości

1.1. Rola mechanizmów w koordynacji i integracji działań organizacji

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania występuje pojęcie mechanizmu. Mechanizm stanowi kluczową metaforę dla rzeczywistości organizacyjnej. Pojawiła się ona już w początkach zarządzania jako konstrukcja o charakterze technicznym, występuje jako metafora o charakterze technologicznym, zaś aktualnie jest raczej kojarzona jako sieć⁹. W odniesieniu do sieci międzyorganizacyjnych jako główny mechanizm jej funkcjonowania wskazuje się wykształcanie wspólnych łańcuchów tworzenia wartości, które stanowią struktury nośne dla procesów tworzenia i użytkowania wiedzy¹⁰.

Pojęcie mechanizmu często jest odnoszone do **koordynacji**. Obejmuje ona zarówno dostosowanie się wykonawców, jak i bezpośredni nadzór kierowniczy oraz standaryzację – koordynację. Wiąże się z podstawową rolą struktury organizacji na rzecz integrowania działań różnych części organizacji. W szczególności dotyczy to pracowników¹¹. Koordynacja jest uważana za proces harmonizowania (uzgadniania) działalności wielu podmiotów przez jeden podmiot w znaczeniu prakseologicznym. Obejmuje płaszczyznę przedmiotową, czasową i przestrzenną¹². Nauki o zarządzaniu rozpatrują koordynację jako uporządkowanie współdziałania. Dzięki temu uzyskuje się harmonizację działań, w tym

⁹ G. Gliszczyński, L. Panasiewicz, *Koncepcja modelu metasystemu...*, op. cit.

¹⁰ P. Kordel, *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. PŚ, Gliwice 2010, s. 56.

¹¹ *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 269.

¹² *Wielka encyklopedia prawa*, red. E. Smoktunowicz, Prawo i Praktyka Gospodarcza, Białystok–Warszawa 2000, s. 381.

synchronizację przestrzenną i czasową działań cząstkowych, co służy realizacji wyznaczonych celów¹³.

Pojęcie mechanizmu może być odnoszone do **odnowy** przedsiębiorstwa, z utożsamieniem go z metodami tej odnowy¹⁴. W ramach teorii neoinstytucjonalnej w realizacji zmian organizacyjnych proponuje się wykorzystanie mechanizmów **izomorfizmu**: przymusu, izomorfizmu normatywnego oraz mimetyzacji¹⁵.

Mechanizmy zarządzania są rozpatrywane w ramach dyskusji o zarządzaniu publicznym: w modelu weberowskim mowa jest o hierarchicznych mechanizmach koordynacji, zaś mechanizmy uczenia się odnoszą się do doskonalenia znajomości regulacji prawnych, a także procedur zarządczych. W modelu rynkowym, związanym z nowym zarządzaniem publicznym, proponuje się wykorzystanie mechanizmów sektora prywatnego. Uczenie się odbywa się w zespołach działających w organizacji, zaś mechanizmy uczenia się uwzględniają monitoring i ewaluację przedsięwzięć oraz doświadczenia różnych podmiotów, odnosząc się m.in. do kultury innowacji i eksperymentu. W modelu współzarządzania wykorzystywane są relacje sieciowe między różnymi podmiotami, z podkreśleniem roli ich uczenia się z wykorzystaniem wysokiej jakości informacji, danych i wiedzy, pochodzących z różnych źródeł. Z kolei model neoweberowski stanowi syntezę reguł i mechanizmów wywodzących się z współzarządzania i podejścia rynkowego. Obserwuje się zjawisko **amalgamacji**, oparte na procesie nawarstwiania się oraz przenikania reguł i mechanizmów pochodzących z różnych modeli zarządzania publicznego, choć nie jest on tożsamy ani z substytucją, ani z konwergencją¹⁶.

Pojęcie mechanizmu może być także rozpatrywane w odniesieniu do wybranych kwestii szczegółowych, np. mechanizmów **zarządzania wiedzą**. Dotyczą one rozwiązań, narzędzi i metod ukierunkowanych na efekt końcowy w postaci korzyści biznesowych, rodzaju zarządzanej

¹³ M. Mączyński, *Koordynacja i współdziałanie w administracji (ze szczególnym uwzględnieniem szczebla powiatowego)*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapska, Wyd. Jak, Kraków 2014, s. 30.

¹⁴ J. Karpacz, *Swoboda działania jako determinanta odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 45–55.

¹⁵ K. Novikova, *Izomorfizm...*, *op. cit.*

¹⁶ S. Mazur, *Modele zarządzania publicznego a polityka bezpieczeństwa*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych...*, *op. cit.*, s. 56–69.

wiedzy, ale także zróżnicowania procesów zarządzania wiedzą¹⁷. W literaturze dyskusja dotyczy także związanego z wiedzą pojęcia *knowledge stewardship*, co oznacza świadome podejście zmierzające do podnoszenia dbałości organizacyjnej w stosunku do wiedzy i działań w organizacji, z podkreśleniem znaczenia oczekiwań interesariuszy. Dotyczy zachowań organizacji zmierzających do uczenia się z uwzględnieniem zachowań etycznych, odnosi się do związków etosu organizacji i etyki biznesu. Wyniki *knowledge stewardship* przejawiają się w postaci:

- wiarygodności (*authenticity*), co ma odniesienie do wartości reprezentowanych przez interesariuszy;
- autorytetu (*authority*), co przejawia się unikalnym przywództwem, legitymizacją i gotowością do reagowania;
- obrony (orędownictwa, *advocacy*); jej znaczenie wynika z tego, że reprezentowane są odmienne potrzeby i ufność (zaufanie, *confidency*) dla zmian.

Knowledge stewardship można się nauczyć (*can be learned*). *Stewardship* w szczególności zwraca uwagę na oczekiwania interesariuszy¹⁸. Prezentowane są także mechanizmy organizacyjnego **uczenia się**: *learning-by-doing*, *learning-by-searching* (związek z B+R, *know-why*), *learning-by-using* (*know-what*), *learning-by-interacting* (oparty na transferze wiedzy, *know-who*), *learning-by-learning* (*reflexive learning*, *second-order-learning*), *learning-by-expanding* (*learning-by-network-growth*), *learning-by-embedding*, co w szczególności odnosi się do upowszechnienia wiedzy, z wykorzystaniem w nowych technologiach¹⁹. Mechanizm uczenia się organizacji składa się z trzech grup elementów:

1. Procesów uczenia się (czyli organizacyjnego uczenia się); zawierają one opis uczenia się organizacji krok po kroku, obejmując cztery połączone ze sobą grupy procesów: impulsy (np. informacje i bodźce), refleksję, wiedzę oraz adaptację (np. do nowych warunków).
2. Czynników wspierających uczenie się (kadry, kierownictwo, zasoby, procedury i zwyczaje, relacje z otoczeniem).

¹⁷ B. Mierzejewska, *Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji*, „e-mentor” 2005, nr 3, 2005, s. 55–59.

¹⁸ S.M. Belle, *Knowledge stewardship as an ethos driven approach to business ethics*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 142, Iss. 1, s. 83–91.

¹⁹ *Innovation for resilience*, eds T. de Noronha, H. Pinto, Universidade do Algarve, Faro 2016, s. 170.

3. Relacji (przepływy między poszczególnymi procesami oraz między procesami a wpływającymi na nie czynnikami)²⁰.

Rozpatrywane są mechanizmy **integracji** organizacji wiedzy, które mogą mieć charakter bezosobowy lub osobowy. Mechanizmami bezosobowymi są plany, polityki, procedury, harmonogramy, budżety, rutyny organizacyjne, systemy komunikacyjne. Do mechanizmów osobowych zaliczamy grupowe rozwiązywanie problemów oraz podejmowanie decyzji²¹. Problematykę zarządzania wiedzą można odnosić do problemów społecznych, w tym do oddziaływania interesariuszy. Prezentowany jest mechanizm społecznej integracji (*social integration mechanism*) jako czynnik wyzwalający aktywację (*activation trigger*)²². Stanowi go zdarzenie wspierające lub zmuszające firmę do odpowiedzi w ramach specyficznej stymulacji (impulsów) zewnętrznych lub wewnętrznych. Występuje w podejściu dynamicznym (wykorzystanie m.in. zdolności dynamicznych, *dynamic capabilities*) i strukturalnym (w tym odniesienie do rutyn organizacyjnych i procesów strategicznych) dla integracji informacji, informacji, wiedzy, perspektyw (*view*) i opinii interesariuszy²³. Społeczny mechanizm integracji jest czynnikiem sytuacyjnym (*contingency*), wpływającym na zdolność absorpcyjną w ramach organizacyjnego uczenia się w powiązaniu z oczekiwaniami interesariuszy. Zdolność absorpcyjna charakteryzuje się ciągłością i dynamicznością z wykorzystaniem pętli zwrotnych (*feedback loop*). Zdolność absorpcyjna obejmuje rozpoznanie wiedzy, jej akwizycję (asymilację lub transformację) oraz eksploatację. Proponowany jest model **absorpcji wiedzy** zawierający trzy elementy:

1. Wejście zawierające wcześniejszą wiedzę i źródła wiedzy.
2. Zdolność absorpcyjną (*absorptive capability*).
3. Wyjście, związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej przejawiającej się elastycznością (*flexibility*), innowacyjnością i wynikami (*performance*).

Przejęcie od elementu 1. do elementu 2. jest wspierane przez dwa czynniki: *activation trigger* oraz nowo wprowadzany czynnik określany jako siła relacji (*power relationship*), który wywiera wpływ na rozpoznanie i eksploatację nowej wiedzy. Na przebieg *absorptive capability*

²⁰ K. Olejniczak, *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. idem, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2012, s. 178–188.

²¹ P. Kordel, *Zarządzanie sieciami...*, op. cit., s. 19.

²² K.V. Bhupendra, S. Sangle, *What drives successful implementation...*, op. cit.

²³ S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity...*, op. cit.

wywiera wpływ społeczny mechanizm integracji. Na powiązania na stykach elementów wpływa zachowanie właściwego reżimu (*appropriability regime*), odnoszonego do ochrony osiągniętej przewagi²⁴.

Na poziomie najogólniejszym, czyli paradygmatów zarządzania, kluczowe mechanizmy odnoszą się do paralelnego rozwoju paradygmatów i procesów ich adaptacji, ale także procesów poszukiwania wzorców zarządczych, rozwoju koewolucyjnego paradygmatów i koincydencji paradygmatów²⁵.

W nawiązaniu do organizacji jako systemu występuje pojęcie mechanizmu **dostosowawczego**, stanowiąc element dynamiczny systemu zarządzania. Odpowiada on za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowanie się do nich między trzema składnikami stabilizującymi. Są nimi wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania²⁶. Autor niniejszej monografii zwraca uwagę na znaczenie takiego mechanizmu determinującego zachowania podmiotów wobec turbulencji otoczenia, także w kontekście odpowiedzi o charakterze odpornościowym i sprężystym.

W literaturze przedmiotu opisano także społeczny mechanizm **instytucjonalizacji** na przykładzie CSR oparty na dyskursie, przymusie, normatywnym uczeniu się i naśladownictwie. Dyskurs (*discourse*) dotyczy społecznej akceptacji do działania (*social licence to operate*), raportowania *sustainability*, odnosi się do przemysłu, a także publikacji korporacji oraz mediów. Dyskurs można traktować jako nacisk izomorficzny na instytucjonalizację CSR. Przymus (*coercion*) można wiązać z naciskami ze strony interesariuszy, ale także z różnymi regulacjami w zakresie normowania czy raportowania, w tym związanymi z ISO (*international standard organization*) czy GRI (*global reporting initiative*). Normatywne uczenie się (*normative learning*) dotyczyć może działań stosownie do warunków i metod pracy. Wiąże się z takimi procesami profesjonalizacji odnośnie do CSR jak określenia najlepszych praktyk czy rozwój programów treningowych. Naśladownictwo (*mimikra*, *mimesis*) można łączyć

²⁴ G. Todorova, B. Durisin, *Absorptive capacity. Valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, No. 32(3), s. 774–786.

²⁵ A. Jaki, *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2, s. 8–13.

²⁶ J. Skalik, A. Barabasz, G. Belz, *Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, vol. 234, s. 71–83.

z poszukiwaniem legitymizacji czy rozprzestrzenianiem uzgodnionych priorytetów i aktywności, np. związanych z adaptacją praktyk CSR²⁷.

W monografii P. Kordela przedmiot badań stanowiły mechanizmy zarządzania **sieciami międzyorganizacyjnymi**, zaś podmiotem badań były sieci międzyorganizacyjne. Główne zmienne badawcze teoretycznego modelu badawczego stanowiły:

- kapitał procesowy sieci międzyorganizacyjnej jako kapitał społeczny zawierający wymiary: poznawczy, relacyjny i komunikacyjny;
- kapitał strukturalny sieci międzyorganizacyjnej, zawierający wymiary zespołów międzyorganizacyjnych, strategii sieciowych i wspólnej bazy wiedzy;
- kapitał regionalnych systemów innowacji, odnoszony do bliskości terytorialnej, współpraca w ramach modelu potrójnej heliksy (przedsiębiorstwa, instytucje naukowo-badawcze i samorządy terytorialne) oraz stopień wykorzystania regionalnych programów rozwojowych.

Przyjęto hipotezę, że podstawą zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi są **mechanizmy oparte na zmiennych kapitału społecznego**, tj. procesowe, strukturalne i terytorialne. Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi stanowi proces kształtowania międzyorganizacyjnych przepływów zasobowych, głównie wiedzy, z wykorzystaniem mechanizmów procesowych oraz mechanizmów strukturalnych, wspierając się potencjałem regionu zawartym w kapitale regionalnego systemu innowacji. Porównując mechanizmy kształtowania się dwóch głównych zmiennych modelu badawczego, tj. procesowej i strukturalnej, dla międzyorganizacyjnych łańcuchów tworzenia wartości sieci międzyorganizacyjnych o różnym stopniu dojrzałości, stwierdzono, że sieci dojrzałe wykazują się bardziej nasilonymi procesowymi i strukturalnymi mechanizmami zarządzania niż sieci wyłaniające się. W zarządzaniu sieciami mechanizmy procesowe i strukturalne mają charakter izomorficznych mechanizmów zarządzania. Trajektorie procesowych oraz strukturalnych mechanizmów zarządzania są różne w zależności od stopnia rozwoju sieci. Dla sieci wyłaniających się jako kluczowe mechanizmy zarządzania wskazuje się mechanizmy poznawczego i relacyjnego kapitału społecznego. Dla zarządzania wzrostowymi sieciami międzyorganizacyjnymi jako kluczowe mechanizmy zarządzania eksponuje się mechanizmy komunikacyjne kapitału społecznego z podkreśleniem roli kapitału strukturalnego. Dla sieci dojrzałych oczekuje się podjęcia decyzji dotyczących redefiniowania,

²⁷ S. Bice, *Corporate social responsibility as institution...*, op. cit.

podtrzymania i rozpadu sieci, mając głównie na względzie potencjał relacyjny i poznawczy kapitału społecznego przy utrwalonym kapitale strukturalnym. Stwierdzono, że ze wzrostem dojrzałości sieci międzyorganizacyjnych w większym stopniu korzysta się z mechanizmów strukturalnych i procesowych niż z mechanizmów terytorialnych²⁸. Szerzej pojęcie kapitału społecznego opisano w monografii z 2016 roku²⁹.

W tabeli 5 zaproponowano mechanizmy zarządzania w firmach (organizacjach) i sieciach międzyorganizacyjnych, uwzględniając fazy rozwoju i przyjmując podejście procesowe do innowacji opisane w rozdziale I. Wskazano na rolę interesariuszy.

Tabela 5. Mechanizmy zarządzania innowacyjnego w firmach (organizacjach) i sieciach międzyorganizacyjnych, z uwzględnieniem fazy ich rozwoju oraz rola interesariuszy

Mechanizmy	Komentarz
Organizacja – Mechanizmy orientacji przedsiębiorczej i innowacyjnej organizacji z uwzględnieniem odpowiedzialności, równoczesne tworzenie klimatu innowacyjnego i etycznego, rola przywództwa; – moderatory procesów przedsiębiorczych związanych ze sposobnościami i mechanizmy ich działania (moderator: „mechanizmy decydujące o istnieniu zależności pomiędzy zmiennymi lub o jej braku”); w praktyce odpowiedź na pytanie, „co się dzieje pomiędzy pojawieniem się pomysłu na biznes a wdrożeniem sposobności w życie, czyli szukamy czynników aktywizujących procesy związane ze sposobnościami” (A. Kurczewska, 2013, s. 114); – mechanizm dotyczący procesu innowacyjnego z uwzględnieniem kreatywności, w tym na rzecz odpowiedzialnych innowacji; – mechanizm dotyczący współdziałania procesów przy synergicznym oddziaływaniu interesariuszy, w tym na rzecz odpowiedzialnych innowacji z uwzględnieniem legitymizacji; – mechanizm w sytuacjach nadzwyczajnej turbulencji otoczenia w procesie tworzenia innowacji z uwzględnieniem brikolażu; – mechanizmy zachowań innowacyjnych o charakterze eksploracyjnym i eksploatacyjnym (oburęczność); – zmiany mechanizmów wspierających innowacyjność w cyklu życia organizacji; nasilenie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych w modelach	1. Rozpatrując rolę interesariuszy i możliwości ich synergicznego oddziaływania, warto uwzględnić, że: – interesariusz może być traktowany jako zasób przedsiębiorstwa; – wartość interesariusza zmienia się w czasie; – struktura i zachowania interesariuszy zmieniają się w cyklu życia organizacji; – interesariusze mogą być powiązani z różnymi podmiotami równocześnie, przy różnej sile tych powiązań; – tworzony jest kapitał społeczny interesariuszy, co ma związek z zaufaniem między interesariuszami (A. Chodyński, 2011, s. 248–249); – zalecane jest wykorzystanie w kontaktach z interesariuszami następujących zasad polityki społecznej odpowiedzialności: odpowiedzialności i policzalności, uczestnictwa, zupełności, wymierności, zapewnienia jakości, dostępności, istotności i zrozumiałości z wykorzystaniem sprawozdawczości społecznej i ekologicznej w komunikacji z interesariuszami (A. Chodyński, 2011, s. 254–259);

²⁸ P. Kordel, *Zarządzanie sieciami...*, op. cit., s. 78–79, 146, 223–226.

²⁹ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 244–247.

Mechanizmy	Komentarz
I. Adizesa (krzywa S), L. Greinera, R. Quinna i K. Camerona; – mechanizmy w tworzeniu i przekształcaniach modelu biznesu, w tym w modelach innowacyjnych uwzględniających odpowiedzialność; – mechanizmy na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstw, działania przedsiębiorcze i innowacyjne związane ze zmianami orientacji, strategii, przekształceniami, internacjonalizacją, realizacją nowych koncepcji, metod i technik zarządzania; – kulturowe uwarunkowania mechanizmów zarządzania organizacjami; – w budowie potencjału (w tym innowacyjnego) organizacji wykorzystanie mechanizmów dotyczących tworzenia poszczególnych elementów kapitału intelektualnego organizacji (kapitały: ludzki, strukturalny, relacyjny i innowacyjny) (A. Chodyński, 2007, s. 88–100); – w budowie potencjału organizacji wykorzystanie mechanizmów zarządzania wiedzą (A. Chodyński, 2007, s. 100–105) i uczenia się (A. Chodyński, 2007, s. 64–72) Sieć organizacji – mechanizmy na różnych etapach tworzenia sieci; działania przedsiębiorcze i innowacyjne związane z przekształceniami sieci, zmianami, strategiami rozwoju, realizacją sieci globalnych; – mechanizmy opisujące dynamikę sieci (zmiana wymiarów sieci w czasie); – mechanizmy wymiany wiedzy i wspólnego uczenia się w ramach poszczególnych etapów tworzenia sieci międzyorganizacyjnych; – mechanizmy wykorzystujące oddziaływania w obszarze kapitału relacyjnego (jako składowej kapitału intelektualnego) w ramach poszczególnych etapów tworzenia sieci międzyorganizacyjnych; – kulturowe uwarunkowania mechanizmów zarządzania sieciami	– realizacja strategii współdziałania z interesariuszami obejmuje różne fazy tej współpracy (od analizy interesariuszy do fazy rozwoju roszczeń społecznych); uwzględnienie modeli strategii komunikowania społecznego z interesariuszami: informowania, odpowiadania i angażowania interesariuszy; zarządzanie interesariuszami zmierzające do stworzenia strategii zarządzania relacjami z interesariuszami zawiera m.in. klasyfikacje ich potencjału współpracy (przegląd literatury: A. Chodyński, 2016, s. 109–110); – synergiczne oddziaływanie interesariuszy na podstawie ich wspólnych wartości, wspólnych lub uzupełniających się atrybutów oraz kapitału społecznego interesariuszy 2. Rozpatrując innowacyjność: przykładowe mechanizmy innowacyjne to eksploracja, eksperymentowanie i improvizacja (W.-D. Lv et al., 2018)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit., 2011, s. 248–249, 254–259; idem, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., 2016, s. 109–110; idem, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 64–72, 88–100, 100–105; A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., 2013, s. 114; W.-D. Lv et al., *Innovation resilience. A new approach for managing uncertainties concerned with sustainable innovation*, „Sustainability” 2018, Vol. 10, Iss. 10, s. 1–25.

W literaturze zaprezentowane zostały **mechanizmy zarządzania** na różnych etapach dojrzałości sieci:

1. Faza wyłaniania: przeszukiwanie wspólnych potencjałów rozwojowych na rzecz międzyorganizacyjnych łańcuchów tworzenia wartości

z udziałem takich komponentów mechanizmów jak budowa kapitału społecznego, zaufania kalkulacyjnego, mechanizmy komunikacji międzyorganizacyjnej, inicjowanie kapitału strukturalnego, tworzenie podstaw wspólnej strategii i planów działania, tworzenie podstaw formalnej wiedzy międzyorganizacyjnej. Metafora jednostki zarządzającej siecią to „lider zespołu jazzowego”.

2. Faza wzrostu: instytucjonalizacja sieci międzyorganizacyjnej, wzmacnianie łańcuchów tworzenia wartości. Obejmuje m.in. takie komponenty jak budowa kapitału strukturalnego, tworzenie i instytucjonalizacja struktury zespołu międzyorganizacyjnego dla zarządzania siecią, budowa zaufania instytucjonalnego, wzmacnianie procesu komunikacji. Metafora jednostki zarządzającej siecią: „przechodzenie od lidera zespołu jazzowego do dyrygenta orkiestry symfonicznej”.
3. Faza dojrzałości: redefiniowanie łańcuchów tworzenia wartości na poziomie międzyorganizacyjnym, w tym redefiniowanie strategii rozwojowych sieci międzyorganizacyjnych, z wykorzystaniem komponentów: budowania kapitału społecznego oraz nowych form strukturalnych. Obejmuje również internacjonalizację sieci. Metafora odnośnie do roli jednostki zarządzającej siecią: „przechodzenie od dyrygenta orkiestry symfonicznej do lidera zespołu jazzowego”.

W literaturze zaprezentowano także mechanizmy zarządzania w ramach regionalnych systemów innowacji, w których sieci międzyorganizacyjne stanowią klastry innowacyjne z wykorzystaniem modelu potrójnej heliksy. Dla regionów jako systemów innowacyjnych o niskim stopniu rozwoju stanowią je: inicjowanie tych klastrów i budowanie kapitału społecznego. Dla regionów o wysokim stopniu rozwoju to zarządzanie portfelami klastrów regionalnych, sieciowanie międzyklastrowe, wzmacnianie klastrów innowacyjnych, wykorzystanie kapitału społecznego dla zmian odnośnie do regionalnych klastrów innowacyjnych. Komponenty mechanizmów zarządzania dotyczą m.in. analiz odnośnie do regionalnej strategii innowacji, pozycjonowania regionu, realizacji podstaw współpracy regionu w ramach potrójnej heliksy, mapowania klastrów oraz zarządzania portfelem regionalnych klastrów innowacyjnych, analizy klastrów jako systemów wiedzy³⁰.

Przywoływane podejście, a także nastawienie wynikające z ogólnego dorobku teoretycznego dotyczącego zarządzania sieciami, znajduje swoje odbicie w tabeli 5. Uwzględniono je w postaci zarządzania wiedzą

³⁰ P. Kordel, *Zarządzanie sieciami...*, *op. cit.*, s. 150–151, 218–219.

i uczenia się organizacji oraz przekształcenia sieci oraz modeli biznesu wraz z upływem cyklu życia. Podejście do roli kapitału społecznego zostało rozszerzone, z uwzględnieniem interesariuszy wraz z nastawieniem na oddziaływanie synergiczne. Zaproponowano włączenie do mechanizmów zarządzania innowacyjnego zachowań o charakterze brikolażu. Uwzględnienie oburęczności organizacji jako zachowania strategicznego powinno odnosić się do odpowiedzialności, której realizacja jest uwarunkowana m.in. aspektami kulturowymi.

1.2. Brikolaż w zachowaniach przedsiębiorczych i innowacyjnych

Pojęcie brikolażu, jego charakterystykę i związki z przedsiębiorczością i innowacyjnością zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Pojęcie brikolażu, jego charakterystyka i związki z przedsiębiorczością i innowacyjnością

Pojęcie brikolażu	Związki brikolażu z zachowaniami przedsiębiorczymi i innowacyjnymi.
– Brikolaż to zastosowanie kombinacji (połączenia, <i>combination</i>) zasobów „od ręki” zarówno w przypadku wystąpienia nowych problemów, jak i szansy (okazji, <i>opportunities</i>) (T. Baker, R.E. Nelson, 2005); – brikolaż wykorzystuje zasoby łatwo osiągalne, tanie, a nawet darmowe (G. Desa, S. Basu). W brikolażu niedobór zasobów może mieć charakter zewnętrzny, ale także wewnętrzny, np. brak wiedzy, zdolności (<i>capabilities</i>), często dotyczy finansów. Dostępne zasoby są rozpatrywane w specyficznym kontekście wiedzy, a także możliwości aplikacji lokalnych i regionalnych zasobów (J. Kickul <i>et al.</i>, 2009). Niedobór może dotyczyć zasobów nie tylko finansowych, fizycznych, ale też technologicznych. Dostępne zasoby (<i>at hand</i>) włączają osobistą wiedzę i zdolności (<i>capabilities</i>). Możliwy jest niedobór zasobów w postaci kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Brikolaż zakłada możliwości wykorzystania zasobów dotychczas odrzucanych lub ignorowanych przez przedsiębiorstwo (A. Mahajan, B. Clarysse, 2017); – w brikolażu jako zasób traktuje się także klientów (M. Madajová <i>et al.</i>, 2017); – brikolaż zapoczątkowany przez C. Lévi-Straussa rozwijał K.E. Weick. Brikolaż oparty jest na myśleniu nieliniowym, nieplanowanym, niebezpośrednim. To innowacja dotycząca zasobów z dostępnych materiałów w przypadku nieoczekiwanych problemów. Brikolaż nie obejmuje zasad i procedur. Realizacja brikolażu	– Wobec deficytu zasobów w firmach, niezbędnych dla zapewnienia sobie rozwoju, następuje poszukiwanie szans innowacyjnych opartych na brikolażu; – brikolaż może być wykorzystywany przy występowaniu problemów rutynowych w firmach tworzonych i nowych. Wpływa pozytywnie na innowacyjność tych firm (O. Anderson, 2018; J. Senyard, P. Davidsson, 2011); – brikolaż rozpatrywany jako proces posiada znaczący i pozytywny wpływ na innowacje (J. Senyard <i>et al.</i>, 2014). Brikolaż w tworzeniu innowacji w szczególności wykorzystuje się, biorąc pod uwagę podejście <i>bottom-up</i> (S. van de Walle, 2014); – brikolaż może być wykorzystany przy realizacji strategii nieciągłych (<i>discontinuous</i>) innowacji (A. Gurca, M.N. Ravishankar, 2015); – przykład brikolażu innowacyjnego w sektorze usług: kombinacja zmian inkrementalnych, opierając się na zasadzie <i>do-learn-by-doing</i>, wykorzystując kombinację aktywów materialnych i wiedzy (R. Beckett, 2016); – brikolaż ma związek z kreatywnością i improwizacją (J. Kickul <i>et al.</i>, 2009). Improwizacja organizacyjna w teorii organizacji stanowi koncepcję działania opartą na szkicu dostępnych materiałów, ale także zasobów o charakterze emocjonalnym i poznawczym (M. Pina e Cunha <i>et al.</i>, 1999);

Pojęcie brikolażu	Związki brikolażu z zachowaniami przedsiębiorczymi i innowacyjnymi.
wymaga kapitału społecznego i zaufania. Opiera się na doświadczeniu ludzi. Brikolaż wymaga pamięci organizacji, uwzględnia powiązania krzyżowe w organizacji, wykorzystuje (rekombinuje) narzędzia i działania postrzegane jako zbędne i przedawnione. (S. van de Walle, 2014); – przedsiębiorczy brikolaż stanowi sposób radzenia sobie przez wykorzystanie kombinacji dostępnych zasobów do rozwiązywania pojawiających się problemów, ale i wykorzystania pojawiających się szans. Zamiennie zamiast słowa „brikolaż” używane jest określenie „improwizacja” (M. Halme <i>et al.</i>, 2012). Teoria organizacji traktowała improvizację jako dysfunkcję organizacyjną. Aktualnie improvizację traktuje się jako istotny element umiejętności (<i>skill</i>) menadżera. Improvizacja wykorzystuje wiedzę cichą. Metaforę dotyczącą improvizacji i brikolażu stanowi muzyka jazzowa (S. van de Walle, 2014); – wskazuje się na podobieństwa między brikolażem a zachowaniami efektywnymi (M. Halme <i>et al.</i>, 2012); – brikolaż społeczny (<i>social bricoleurs</i>) jest nastawiony na potrzeby lokalne, z wykorzystaniem motywacji brikolerów, ich opinii (znawstwa) i zasobów osobowych (M. Madajová <i>et al.</i>, 2017); – brikolaż sieciowy (<i>network bricolage</i>) stanowi kombinację lub rekombinację istniejących zasobów, z wykorzystaniem formalnej lub nieformalnej sieci, dla samopodtrzymania i zindywidualizowanego pobudzenia, aby osiągać cele społeczne. Ma znaczenie przy zakładaniu firmy. Brikolaż jest traktowany jako mediator (pośrednik) między zewnętrznymi i wewnętrznymi zasobami firmy (N. Madajová <i>et al.</i>, 2017)	– brikolaż jest rozpatrywany z punktu widzenia zachowań przedsiębiorczych (T. Baker, R.E. Nelson, 2005), z uwzględnieniem antecedenencji lub zdolności (<i>skills</i>) (M. Cunha <i>et al.</i>, 2014); – brikolaż w ramach przedsiębiorczości wewnętrznej (<i>intrapreneurial bricolage</i>) oznacza aktywność przedsiębiorczą przez kreowanie wiązki (pakietu, <i>bundling</i>) zasobów w kontekście ich niedostatku (M. Halme <i>et al.</i>, 2012); – brikolaż można rozpatrywać w kontekście organizacji inteligentnej, dotyczy kreowania zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, uczenia się (w szczególności na podstawie sytuacji nieoczekiwanych), a także zarządzania wiedzą jako zasobem w warunkach jej niedoboru i wpływu na mobilizowanie zasobów (A. Chodyński, 2020); – przedsiębiorcy wykorzystują brikolaż w swoich decyzjach (T. Baker, R.E. Nelson, 2005); – brikolaż jest uwarunkowany kulturowo (wpływ kultur narodowych i kultur przedsiębiorstw) (A. Gurca, M.N. Ravishankar, 2015); – brikolaż daje możliwość korzystania z zasobów dostępnych w ramach powiązań sieciowych (A. Chodyński, 2020); autor niniejszej monografii prezentuje pogląd, że perspektywiczne badania nad brikolażem mogą dotyczyć „spontanicznych innowacji”, słabo dotąd opisanych w literaturze przedmiotu (J. Kulawik-Dutkowska, 2016)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: O.J. Anderson, *A bottom-up perspective...*, *op. cit.*, 2008; J.M. Senyard, P. Davidsson, T. Baker, *Resource constraints innovation...*, *op. cit.*, 2011; T. Baker, R.E. Nelson, *Creating something from nothing...*, *op. cit.*, 2005; A. Gurca, M.N. Ravishankar, *A bricolage perspective on technological innovation in emerging markets*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2015, Vol. 63, Iss. 1, s. 53–66; J.M. Senyard *et al.*, *Bricolage as a path to innovativeness for resource...*, *op. cit.*, 2014; M. Halme, S. Linderman, P. Linna, *Innovation for inclusive business...*, *op. cit.*, 2012; M. Madajová, S. Mpumwire, P. Pallabi Mishra, *Social entrepreneurship...*, *op. cit.*, 2017; S. van de Walle, *Building resilience in public organizations. The role of waste and bricolage*, „The Innovation Journal. The Public Sector Innovation Journal” 2014, Vol. 19, Iss. 2, art. 6, s. 1–18; R.C. Beckett, *Entrepreneurial bricolage developing recipes to support innovation*, „International Journal of Innovation Management” 2016, Vol. 20, Iss. 5, s. 1–17; J. Kickul, M.D. Griffiths, L.K. Gundry, *Innovating for social impact...*, *op. cit.*, 2009; G. Desa, S. Basu, *Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship*,

„Strategic Entrepreneurial Journal” 2013, Vol. 7, Iss. 1, s. 26–49; M. Pina e Cunha, J. Vieira da Cunha, K.N. Kamoche, *Organizational improvisation. What, when, how, and why?* „International Journal of Management Reviews” 1999, Vol. 1, Iss. 3, s. 299–341; A. Chodyński, *Brikolaż przedsiębiorczy...*, *op. cit.*, 2020; M.P. Cunha *et al.*, *Product innovation in resource – poor environments. The research streams*, „Journal of Product. Innovation Management” 2014, Vol. 31, Iss. 2, s. 202–210; J. Kulawik-Dutkowska, *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, *op. cit.*, 2016, s. 195–2015; A. Mahajan, B. Clarysse, *Technological innovation and resource bricolage in firms. The role of open source software*, <https://biblio.ugent.be/publication/5720053>, 14.01.2017, bez numerów stron [dostęp: 15.01.2018].

Pojęcie **brikolażu**, zaproponowane przez C. Lévi-Straussa, oznaczało, że stanowi on kreatywne i strategiczne rozwinięcie (*deployment*) dotyczące niewyspecjalizowanych zasobów w nowym kontekście. Pod uwagę bierze się zróżnicowanie oraz rodzaj (stopień ogólności, *generic*) tych zasobów³¹. W kategoriach strategicznych brikolaż wymaga określenia wymagań (zapotrzebowania) na zasoby, ich naturę i ilość. Realizacja brikolażu wykorzystuje uczenie się przez działanie i kształtowanie samo-skuteczności (*self-efficacy*). Ujęcie strategiczne wykorzystuje kongruencję zrekonfigurowanych zasobów ze zmiennym środowiskiem (otoczeniem, *environment*). Otoczenie to ma charakter społeczny, ekonomiczny i instytucjonalny³². Pojawia się pojęcie brikolażu o charakterze osobowym lub też zbiorowym (*collective bricolage*). Brikolaż zbiorowy opiera się na sieci partnerów, dysponujących uzupełniającymi się zasobami. Tymi zasobami mogą być przykładowo zdolności produkcyjne, ale także wiedza partnerów. W szczególności podkreśla się możliwości wykorzystania wiedzy cichej (*tacit knowledge*), której transfer opiera się na interakcjach społecznych³³.

Brikolaż stanowi przejaw kreatywności organizacji. Można go także analizować, mając na uwadze sposobności. Może on być rozpatrywany jako doświadczenia w ramach procesu uczenia się organizacji. Służyć może zarządzaniu innowacjami w firmie, w ramach ciągu działań zaplanowanych i uporządkowanych. Brikolaż stanowić może pierwszy etap w realizacji procesu zarządzania innowacjami. Autor niniejszego opracowania prezentuje pogląd, że szczególne znaczenie brikolażu może mieć

³¹ C. Lévi-Strauss, *The savage mind*, University of Chicago Press, Chicago 1966.

³² J. Kickul, M.D. Griffiths, L.K. Gundry, *Innovating for social impact...*, *op. cit.*, s. 232–251.

³³ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *A bricolage perspective on technological innovation...*, *op. cit.*

miejsce w koncepcjach przedsiębiorczości żywiołowej, w sytuacjach nieoczekiwanych, tworzenia nowych przedsięwzięć. Jego znaczenie może się ujawniać w sytuacjach krańcowej turbulencji otoczenia (np. katastrof). Może odnosić się także do przedsiębiorczości i innowacyjności technologicznej w przypadku uboższego biznesu. W ramach powiązań sieciowych brikolaż może opierać się na dostępności do nowych typów zasobów, ale także tworzenia nowych kombinacji zasobów partnerów występujących w sieci. Należy jednak liczyć się z oporem uczestników sieci wobec możliwych zachowań oportunistycznych partnerów sieciowych³⁴.

Brikolaż wspiera zdobywanie nowej wiedzy o dostępnych („od ręki”) zasobach, co ma wpływ na lepszą identyfikację nowych szans (*opportunities*). Wspierając tworzenie nowej wiedzy, stanowi źródło kreatywności i innowacyjności firm. Wykorzystanie brikolażu daje możliwość stymulacji innowacji, odnowy (*renewal*) strategicznej, odważanie się (ryzykowanie, *venturing*) także dla firm już funkcjonujących. Istotne znaczenie ma orientacja firm na uczenie się, gdyż sprzyja ona identyfikacji szans, wykorzystując tworzenie nowej wiedzy. W dyskusji o roli brikolażu przywołuje się dorobek tzw. szkoły austriackiej (m.in. F. Hajek, L. von Mises) oraz **subiektywistycznej teorii przedsiębiorczości**. Teoria ta podejmuje temat zarówno kreatywności indywidualnej, jak i stochastycznej natury procesu kreowania wiedzy. Zwraca się uwagę na krytyczne znaczenie rozumienia przedsiębiorczości wynikające z tego, że ludzie posiadający różne preferencje, wiedzę i oczekiwania mają jednak różną subiektywną percepcję. Subiektywne podejście odnosi się także do zasobów. Może ono mieć wpływ na przedsiębiorcze możliwości menadżerów. Ich rolą jest bowiem m.in. dostrzeganie powiązań między zasobami a ich służebnością (*services*). Analizując zachowania przedsiębiorcze, uwagę poświęca się także menadżerom najwyższego szczebla. Bierze się pod uwagę percepcję i ich indywidualną wiedzę odnoszoną do działań na poziomie zespołów, możliwości interakcji dla kreowania percepcji zbiorowej (kolektywnej), a także do konfigurowania zasobów dla uzyskania efektu zbiorowego (*output*). Rozpatrując problemy przedsiębiorczości, w ramach których brikolaż stanowi rzeczywistą aktywność dotyczącą empirycznego (opartego na doświadczeniu) uczenia się zasobów (*resource-learning*), kreującego subiektywną wiedzę o dostępnych („od ręki”, *at hand*) zasobach, istotne znaczenie ma subiektywizm, percepcja i wiedza osobista. Brikolaż stanowi bowiem proces behawioralny, o unikatowym charakterze, ukierunkowany

³⁴ A. Chodyński, *Brikolaż przedsiębiorczy...*, *op. cit.*

na rzecz subiektywnej rekonstrukcji zasobów „od ręki”. W rozważaniach tych wskazuje się źródła subiektywnej wiedzy. Pierwszym z nich są poprzednie doświadczenia firm, w tym doświadczenia z koordynacji zespołowej oraz doświadczenia związane z działalnością przemysłową (*industrial*). Odnosząc się do wiedzy subiektywnej jako wiedzy cichej, wskazuje się, że jest ona tworzona przez brikolaż na podstawie zaistniałych prób i błędów. Tego typu wiedzy o charakterze wewnętrznym (*intimate*, intymnym) nie da się przewidzieć (*unpredictability*)³⁵.

Wykorzystanie **mechanizmu innowacyjnego opartego na brikolażu**, przy występowaniu ograniczeń zasobowych (*resource constraints*), dyskutuje się także w ramach pojęć *reverse*, *frugal*, *jugaad* lub *kanju innovation* w odniesieniu do krajów afrykańskich. Problematyka przedsiębiorczego brikolażu (*entrepreneurial bricolage*) jako podstawy innowacyjności biznesu włączającego (*inclusive business*, biznesu globalnego) odnoszona jest do zachowań MNC (korporacji ponadnarodowych, *multinational corporation*). Przedsiębiorczy brikolaż dużych organizacji stanowi aktywność przedsiębiorczą związaną z kreowaniem wiązki niewystarczających (*scarce*, rzadkich) zasobów. Wiazka ta dobrana jest w sposób kreatywny, „od ręki”. W tego typu dużych organizacjach jednostki (*individuals*) wewnątrz organizacji podążają za nową szansą (okazją, *opportunity*) w duchu przedsiębiorczości. Opisywane jest podejście *bottom-up* w procesie innowacyjnym. Na poziomie menadżerów-innowatorów średniego szczebla przedsiębiorczy brikolaż może promować modele związane z *pro-poor business* (biednym biznesem). Przedsiębiorczy brikolaż jest rozpatrywany w kontekście elastyczności i legitymizacji organizacji, co prowadzi do pojęcia organizacyjnej tolerancji dla przedsiębiorczego brikolażu. Badano zachowania dużych firm w Afryce i Azji. Przedsiębiorczy brikolaż jest także analizowany jako wsparcie biednego biznesu przez korporacje (MNC). Koncentruje się on na heurystycznej aktywności biznesowej, np. odnośnie do odrzuconych technologii czy pojawienia się pewnej ilości wolnego czasu u poszczególnych osób (*individuals*). W grę wchodzić mogą także ich indywidualne powiązania w sieci, także prywatne role pozabiznesowe. W tym kontekście rozpatruje się znaczenie brikolażu kolektywnego (*collective bricolage*) opartego

³⁵ A. Wenwen et al., *How bricolage drives corporate entrepreneurship. The roles of opportunity identification and learning orientation*, „Journal of Product Innovation Management” 2018, Vol. 35, Iss. 1, s. 49–65.

na zaufaniu. Analiza przedsiębiorczego brikolażu wskazuje, że w mniejszym stopniu koncentruje on swoją uwagę na racjonalności w rozwoju procesów biznesowych³⁶.

Występuje pojęcie **brikolera** w organizacji, który bierze pod uwagę zasoby, które inni traktują jako nieprzydatne lub nieadekwatne³⁷. Działa on w sytuacji braku warunków optymalnych. Pracownicy-brikoleży realizują rozwiązania innowacyjne, gdy niemożliwe są standardowe procedury. Wykorzystywana jest pamięć organizacyjna, a także wiedza lokalna (miejscowa, *local*), która nie występuje w formalnych repozytoriach wiedzy organizacji. Pamięć częściowo zawarta jest w istniejących procedurach, systemach i artefaktach. Również zawiera się w pamięci indywidualnej. Brikolaż może pomagać w realizacji innowacji przez wykorzystanie informacji historycznych. Zwraca się uwagę, że pamięć, ze względu na odnoszenie się do przeszłości, może także przeszkadzać w realizacji innowacji. Pozwala jednak, wykorzystując rekombinację starych elementów, na tworzenie czegoś nowego. Możliwa jest rekombinacja starych działań (*acts*), a także tradycyjnych zachowań, wykorzystywanych w określonym kontekście. Również w zakresie wykorzystywania przez brikolera technik (określanych jako wydobywcze, *unearth*) niektóre spośród nich mogą się wydawać przestarzałe. Równocześnie wykorzystywane mogą być techniki nieszablonowe (*unorthodox*), które mają charakter innowacyjny. Pamięć organizacyjna nabiera znaczenia w czasie kryzysu³⁸.

Prowadzona jest dyskusja o roli **brikolerów społecznych** i przedsiębiorstw społecznych. Społeczny brikoler charakteryzuje się unikalnym sposobem identyfikacji lokalnych okazji (*szans, opportunity*), a także niezbędnych zasobów. Potrafi również określić ich znaczenie. W przypadku przedsiębiorstw społecznych brikolaż wywiera różny wpływ na innowacje w zależności od etapu cyklu życia firmy. Na pierwszych etapach stwierdza się wpływ pozytywny, na kolejnych etapach wpływ ten jest już jednak negatywny. Zwraca się uwagę na znaczącą rolę internetu i mediów społecznościowych, których oddziaływanie stanowi wręcz największy wspólny zasób w brikolażu przedsiębiorczym (*entrepreneurial bricolage*). Wpływ brikolażu na innowacje w ramach przedsiębiorczości społecznej opisywany jest w postaci odwróconej krzywej U. Oznacza to, że nie ma

³⁶ M. Halme, S. Lindeman, P. Linna, *Innovation for inclusive business...*, *op. cit.*

³⁷ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *A bricolage perspective on technological innovation...*, *op. cit.*

³⁸ S. van de Walle, *Building resilience in public organizations...*, *op. cit.*

on charakteru liniowego³⁹. Przykłady wykorzystania brikolażu na rzecz wspierania społecznej przedsiębiorczości w Indiach wskazują kombinację znanych, dotychczas osobno występujących i analizowanych elementów. Odnoszą się one do edukacji, aktywności kobiet czy problemów zdrowia na terenach wiejskich opartych na tradycyjnej kulturze. Aspekty ekologiczne odnoszą się do elektryfikacji z zastosowaniem urządzeń solarnych czy innowacji społecznych w postaci produkcji biopaliw z zasobów odnawialnych. Jednak wykorzystanie upraw (zasobów) dla potrzeb paliwowych wiąże się z ich zmniejszeniem dla potrzeb żywnościowych⁴⁰.

Problematyka brikolażu odnoszona jest również do tworzenia **innowacji technologicznych i strategii rozwoju produktu**. W tych przypadkach procesy o charakterze brikolażu dotyczą rekombinacji zasobów dla realizacji nowych zamierzeń, składników (*component bricolage*) oraz brikolażu zbiorowego. Rekombinacja zasobów odnosić się może do wykorzystania wyrobów, z poszerzeniem ich dotychczasowych zastosowań. Brikolaż dotyczący składników polega na kreowaniu oryginalnych i innowacyjnych systemów na podstawie gotowych komponentów. Były one wprawdzie zaprojektowane i rozwijane dla innych wyrobów (rozwiązań), lecz aktualnie, wykorzystując brikolaż, stanowią one będą kombinację gotowych wyrobów do wykorzystania w wielu projektach (m.in. w tzw. projektowaniu modułowym). Takie działania wymagają elastycznego projektowania, a także wiedzy o gotowych, przydatnych komponentach. Znaczenie ma określenie możliwości modyfikacji komponentów. Jako przykłady podaje się możliwości wykorzystywania części standaryzowanych w powiązaniu z elementami niestandaryzowanymi. Brikolaż zbiorowy (współpracujący) wykorzystuje sieci partnerów dysponujących uzupełniającymi się zasobami. Jako zasoby wskazuje się m.in. wiedzę i zdolności produkcyjne uczestników sieci (określanych także jako partnerów w brikolażu – *bricolage partners*). Użycie zasobów zakłada kreatywne ich wykorzystanie w powiązaniu z *component bricolage*⁴¹. Mając na uwadze brikolaż, brana jest pod uwagę sytuacja, w której uzyskuje się produkt lub usługę, które nie są doskonałe bądź zaledwie wystarczająco dobre⁴².

³⁹ M. Madajová, S. Mpumwire, Punya Pallabi mIshra, *Social entrepreneurship...*, op. cit.

⁴⁰ P. Olsson et al., *The concept of the anthropocene as a game – changer. A new context for social innovation and transformations to sustainability*, „Ecology and Society” 2017, Vol. 22, Iss. 2, s. 31.

⁴¹ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *A bricolage perspective on technological innovation...*, op. cit.

⁴² L.K. Gundry et al., *Creating social change out of nothing...*, op. cit.

W przypadku innowacji technologicznych w ramach informacyjnych technologii komunikacyjnych (*information and communications technology*, ICT) w usługach wskazuje się na przydatność mechanizmu oparteo na otwartym dostępie do *software* (*open source software*, OSS), z wykorzystaniem sieci brikolażu (*network bricolage*), z użyciem internetu. *Software*/platformy (OS) oraz społeczności (*community*, OOS) są traktowane jako materiał (zasób) dostępny „od ręki”. Jako tego typu zasoby traktowane są także umiejętności (*skills*) *software* i profesjonalne sieci. Bierze się także pod uwagę profesjonalne kanały, a także infrastrukturę. Zasoby technologiczne w ramach ICT często są objęte ochroną własności intelektualnej. Poza zasobami technologicznymi (w tym patenty, wiedza technologiczna, *skills* – umiejętności) istotną rolę odgrywają zasoby ludzkie i zasoby finansowe. Zasoby ludzkie analizuje się w kontekście nabytej wiedzy, umiejętności i zdolności (*capabilities*). Odnoszą się one zarówno do założycieli, menadżerów, jak i pracowników. Rozpatrywany jest kapitał ludzki uwzględniający cechy indywidualne. Z kolei kapitał społeczny odgrywa znaczącą rolę w sieci partnerstwa⁴³.

W literaturze brikolaż jest także rozpatrywany w kontekście **prze-trwania** (*survival*). Dotyczy to sytuacji niedogodnych (niepożądanych, *undesirable*). Ich cechą charakterystyczną jest pojawienie się problemu w sposób nagły i niespodziewany⁴⁴. Sytuacja nieprzewidywalna można być przejawem skrajnej turbulencji otoczenia (np. wystąpienia katastrofy). Wymusza ona określone zachowanie przedsiębiorstw w szczególności w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa⁴⁵. Brikolaż w sytuacjach nieprzewidywalnych można określić jako kryzysowy. Oparty na kombinacji zasobów „od ręki” może być realizowany w przypadku wystąpienia nowych problemów, ale również i szans (okazji, *opportunities*)⁴⁶.

Brikolaż pełni ważną rolę w podejmowaniu decyzji⁴⁷, w szczególności gdy sytuacje decyzyjne charakteryzują się niepewnością lub ryzykiem,

⁴³ A. Mahajan, B. Clarysse, *Technological innovation and resource bricolage in firms...*, *op. cit.*

⁴⁴ M. Madajová, S. Mpumwire, Punya Pallabi mIshra, *Social entrepreneurship...*, *op. cit.*

⁴⁵ A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

⁴⁶ T. Baker, R.E. Nelson, *Creating something from nothing. Resource construction through entrepreneurial bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, Iss. 3, s. 329–336.

⁴⁷ *Ibidem*.

choć występuje również typ sytuacji odznaczający się pewnością⁴⁸. Podkreśla się, że brikolaż i improwizacja są ważne dla odporności (sprężystości, *resilience*) i przetrwania organizacji⁴⁹.

1.3. Charakterystyka *resilience* – od odporności do sprężystości organizacji

Pojęcie *resilience* tłumaczone jest jako sprężystość, jednak jest także rozumiane jako odporność organizacji. Rozróżnienie tych pojęć jest istotne, bo będą się one wiązać z różnymi zachowaniami wobec turbulencji otoczenia. W języku polskim jest ono tłumaczone jako rezyliencja⁵⁰. Autor

⁴⁸ A. Holska, *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, op. cit., s. 239–252.

⁴⁹ S. van de Walle, *Building resilience in public organizations...*, op. cit.

⁵⁰ Pojęcie *resilience*, dotyczące odradzania się po porażce/kryzysie, określane jako sprężystość lub odporność, jest tłumaczone na język polski jako rezyliencja; występuje też pojęcie organizacji rezyliენტnej, mające punkty styeczne z koncepcjami organizacji elastycznej, kreatywnej i inteligentnej, za: A. Lipka, *Rezyliencja organizacji w warunkach cyberdyskredytacji – definicja i determinanty*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, R. 14, nr 2, cz. 2, s. 193–204. Pojęcie organizacji rezyliენტnej, o zachowaniach szczególnie przydatnych w sytuacji kryzysowej, występuje też w publikacji: M.M. Rzegocki, B. Grucza, *Organizational resilience*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 166, s. 56–71. Pojęcie „rezyliencja” używane jest także w artykule: K. Piórkowska, *Koncepcja resilience z perspektywy proaktywnych strategii behawioralnych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 808–824. Autorka ujmuje koncepcję *resilience* jako adaptację organizacji do niesprzyjających warunków w sytuacji kryzysu, a więc w kontekście odpornościowym. Wiąże *resilience* na poziomie indywidualnym z poziomem organizacji, wychodząc z definicji tych pojęć. Pojęcie „rezyliencja” w odniesieniu do łańcuchów dostaw zastosował A. Świerczek, przyjmując, że rezyliენტny łańcuch dostaw charakteryzuje się ciągłością operacyjną, związaną z umiejętnością radzenia sobie z niepewnością. Posiada on zdolność do osiągnięcia nowego stanu, który jest następstwem wystąpienia zakłóceń, za: *idem*, *Wykorzystanie podejścia multimetaforycznego w refleksji nad rzeczywistością organizacyjną rezyliენტnego łańcucha dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2020, nr 3, s. 7–16. Wychodząc z podejścia ekonomii regionalnej i geografii ekonomicznej, mowa jest o rezyliencji miejskiej i regionalnej w kategoriach odporności, regeneracji (odzyskiwania) lub rekombinacji, za: A. Drobniak, *Definiowanie koncepcji hybrydyzacji rozwoju*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2019, nr 45, s. 23–40. Pojęcie „rezyliencja” w odniesieniu do zachowań systemu wobec zaburzeń i zmian, mając na uwadze utrzymanie stanu funkcjonowania oraz odzyskiwania funkcjonalności, a także zdolności do absorpcji szoku, w badaniach przedsiębiorstw jest rozpatrywane w pracy: D. Czerniawska et al., *Mazowieccy przedsiębiorcy w obliczu globalnych i regionalnych trendów gospodarczych. Technologie, globalizacja konkurencji, marketing*

niniejszej monografii proponuje, aby **odporność** rozumieć jako zachowanie przedsiębiorstwa w warunkach silnej turbulencji otoczenia, która nie przybiera jednak charakteru skrajnego, choć może zagrażać bezpieczeństwu również dla zdrowia i życia. **Sprężystość** dotyczy zaś sytuacji skrajnej turbulencji, np. naturalnych katastrof ekologicznych, groźących fizyczną likwidacją podmiotu gospodarczego bądź katastrofalnymi skutkami dla otoczenia lub gospodarki. Sprężystość będzie wymagana od podmiotów gospodarczych funkcjonujących np. w ramach infrastruktury krytycznej⁵¹. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w ramach tej infrastruktury szczególnego znaczenia nabiera przetrwanie przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysów, w szczególności pozaekonomicznych, także w warunkach ekstremalnych ze względu na konieczność zaspokajania przez te podmioty potrzeb społecznych w sposób ciągły⁵². Wyłączenie funkcjonowania takich podmiotów może wiązać się z zaprzestaniem realizacji usług o podstawowym znaczeniu dla gospodarki i mieszkańców. Zachowania sprężyste mogą być wymagane w przypadku zagrożeń dla ludzi i środowiska naturalnego spowodowanych przykładowo przez awarie (np. energetyka, w szczególności jądrowa, przemysł chemiczny czy transport). W ostatecznej kwalifikacji zachowań o charakterze odporności i sprężystości autor niniejszej monografii proponuje brać pod uwagę także rodzaj kryzysów, które mogą zakłócać funkcjonowanie organizacji. W analizach bierze się pod uwagę zarówno czynniki ryzyka o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. W literaturze przedmiotu dostępne są propozycje oceny ryzyka oparte na identyfikacji zagrożeń w przedsiębiorstwie, analizie najczęstszych zagrożeń wraz z oceną prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Ocenia się skutki tych zagrożeń oraz generowane straty⁵³.

i PR, dane, Wyd. MGG Conferences, Warszawa, 2015, s. 13. Na znaczenie odporności społeczności lokalnych, wykorzystując rezyliencję jako pojęcie pochodzące z psychologii pozytywnej, wskazuje się w artykule: R. Piec, B. Szykuła-Piec, *Wprowadzenie do budowania odporności poprzez analizę obszarów szczególnie narażonych na występowanie zdarzeń zagrażających bezpieczeństwu społeczności*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2018, vol. 52, nr 4, s. 68–81.

⁵¹ A. Chodyński, *Społeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, nr 1(17), s. 13–26.

⁵² G. Ridley, *National security...*, *op. cit.*

⁵³ E. Pietras, *Macierz ryzyka jako narzędzie oceny zagrożeń bezpieczeństwa informacji*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, *Zapewnienie prawidłowości przebiegu i bezpieczeństwa procesów produkcyjnych*, red. R. Prusak, E. Kardas, vol. 6, nr 9, s. 71–82.

W rozważaniach dotyczących *resilience* wskazuje się różne typy reakcji organizacji: o charakterze adaptatywnym (ofensywnym, *offensive*) lub reaktywnym (obronnym, defensywnym, *defensive*). Równoczesne dysponowanie obu tymi cechami pozwala organizacji na przetrwanie. Rozważania te służą budowie macierzy typologii sprężystości (odporności) organizacyjnej (*resilience architecture framework*, RAF), która obejmuje cztery stany przedsiębiorstwa: sztywność (opór wobec zmian, zachowania defensywne, brak spełniania oczekiwań interesariuszy), krótkotrwałość (poszukiwanie nowych kierunków działań), wrażliwość (reakcje na zmiany w otoczeniu o charakterze zachowań eksploatacyjnych) i adaptatywność (równoczesne zachowania eksploatacyjne i eksploracyjne)⁵⁴.

Warto zwrócić uwagę, że pojęcie *resilience* może być także odnoszone do poszczególnych osób. W przypadku przedsiębiorców *resilience* jest traktowane jako cecha osobowa, zaś jego dynamikę (*resilience dynamic*) można np. analizować w kontekście podejmowania decyzji, by stać się przedsiębiorcą, opartych na zdarzeniach krytycznych (*critical events*). Rozpatrywane są nośniki (*trigger*) procesu sprężystości (odporności, *resilience process*). Wykorzystując model oparty na teorii traumy (*trauma*), wskazuje się, że prekursorem inicjatywy przedsiębiorczej są następujące elementy:

- wsparcie emocjonalne przez mentora sprężystości (odporności, *resilience mentor*) na rzecz budowy sieci społecznej;
- zaangażowanie do działania, co umożliwia doświadczenie (przeżycie, *experience*) i interakcje jako źródło uczenia się;
- osiąganie czasowych (przejściowych) zwycięstw i praca pozwalająca na legitymizację opartą na zaufaniu do siebie samego i osiągnięcie własnej pewności (*self-confidence*)⁵⁵.

Autor niniejszego opracowania wyraża pogląd, że model ten może być przydatny przy podejmowaniu decyzji, realizowanych na poziomie organizacji. Pojęcie *organizational resilience* odnoszone jest do różnych **systemów**: ekologicznych, społeczno-ekologicznych, społeczności (*communities*), łańcuchów dostaw i jednostek (*individuals*). Jest rozpatrywana w aspekcie posiadania dynamicznych kompetencji (*dynamic capabilities*) i zasobów. Dysponowanie nimi prowadzi do uzyskiwania systemowych

⁵⁴ E.A. Mamouni Limnios *et al.*, *The resilience architecture framework. Four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, Vol. 32, Iss. 1, s. 104–116.

⁵⁵ M.-J. Bernard, S.D. Barbosa, *Resilience and entrepreneurship. A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act*, „M@n@gement” 2016, Vol. 19, Iss. 2, s. 89–123.

zdolności adaptacyjnych (*systems adaptive capacity*). *Resilience* pozwala systemowi na rekonfigurację, co prowadzi do złagodzenia zagrożeń. Opisywane są różne **poziomy** *resilience*, odnoszące się do jednostek, systemów, struktur, infrastruktury, procedur i parametrów organizacji. W organizacji występują domeny o różnym stopniu odporności (sprężystości). Wskazuje się, że **mechanizm** o charakterze *resilience* wiąże się z doskonaleniem organizacyjnej świadomości o charakterze sytuacyjnym, a także ograniczeniem wrażliwości na systemowe ryzyko zewnętrzne (środowiskowe, *environments*) oraz dotyczy przywracania skuteczności (*efficacy*) po niszczących zdarzeniach, jakimi mogą być m.in. katastrofy naturalne i terroryzm. Zwraca się uwagę, że niszczące zdarzenia prowadzą do uczenia się organizacji⁵⁶. Prezentowany jest pogląd, że mechanizm *resilience* obejmuje dopasowanie się do występujących zakłóceń, moderowanie skutków, wykorzystanie pojawiającej się szansy i funkcjonowanie w warunkach transformacji systemu⁵⁷. *Resilience* jest także analizowane m.in. w odniesieniu do ekstremalnych zjawisk pogodowych⁵⁸.

Przedsiębiorstwa o kluczowym znaczeniu dla gospodarki w sytuacjach kryzysowych powinny zachować ciągłość działania. W koncepcji **przedsiębiorstwa resilience** (traktowane jako **sprężyste**) zakłada się, że zachowując ciągłość działania nawet w sytuacjach różnego typu kryzysów, np. katastrof, służy ono realizacji potrzeb społecznych. Tego typu zachowania można wiązać z odpowiedzialnością tego podmiotu, z uwzględnieniem założenia CSR. Znaczenie sprężystości podkreśla się m.in. dla funkcjonowania organizacji wysoce niezawodnych (np. elektrowni jądrowych) oraz dla bezpieczeństwa łańcuchów dostaw. Zapewnienie sprężystości i wykorzystanie doświadczeń wynikających z funkcjonowania w skrajnie turbulentnym otoczeniu powinno prowadzić do zmian w modelach biznesu⁵⁹. W literaturze przedmiotu opisywane są **organizacje HRO** (*high reliability organizations*, organizacje o wysokiej niezawodności, wysokiej odporności, które autor niniejszej monografii proponuje

⁵⁶ K. Burnard, R. Bhamra, *Organisational resilience. Development of conceptual framework for organisational responses*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, Iss. 18, s. 5581–5599.

⁵⁷ G.C. Gallopín, *Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity*, „Global Environmental Change” 2006, Vol. 16, Iss. 3, s. 293–303.

⁵⁸ M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, Iss. 1, s. 17–32.

⁵⁹ A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste...*, op. cit.

traktować jako organizacje sprężyste), mając na uwadze przede wszystkim ich reakcje wobec tego, co jest niespodziewane. Organizacje HRO są zorientowane na kontekst, uczą się na niepowodzeniach (*failure*), unikają uproszczeń (*simplification*). Wysoki stopień uproszczeń występuje u organizacji o dużym stopniu sformalizowania, np. typu produkcyjnego. Nadmiarowość lub występowanie systemu zapasowego, przy większym zużyciu niezbędnych materiałów, jest potrzebna, aby przetrwać kryzys systemu lub organizacji. Pewnego stopnia nadmiarowości (*redundance*) i niedbałości (*slack*, rozluźnienia) wymaga się także w przypadku powstawania (*emergence*), ale i sprężystości (*resilience*) organizacyjnej. Organizacja staje się bezbronna (*vulnerable*) przy wystąpieniu nadmiernego planowania. Bezbronność należy analizować wobec możliwych zmian, nowych wyzwań i zewnętrznych zagrożeń⁶⁰. Jako przykłady organizacji HRO, unikających kryzysów, wymienia się elektrownie jądrowe czy linie lotnicze⁶¹. Organizacje HRO osiągają najwyższy **poziom niezawodności**. Znane są też organizacje o niższych niż HRO poziomach niezawodności, mianowicie odzyskiwania sprężystości i na najniższym poziomie przystosowania się do zmian⁶². W HRO powinna występować m.in. wysoka świadomość możliwych zdarzeń oparta na odpowiedniej kulturze związanej z niezawodnością (*reliability*). Tego typu organizacja dysponuje zestawem procedur i praktyk w celu unikania katastrof, skupiając uwagę na procesie utrzymania niezawodności. Ponadto tworzy zespoły do rozwiązywania występujących problemów⁶³.

Dla HRO podnoszona jest kwestia zarządzania **innowacyjnego**. W kontekście *resilience* mowa jest o zespołach (projektowych) dla tych organizacji. Wskazuje się na zależność między cechami organizacji HRO (opisywanymi jako *organizational features*, związane z troskliwością, mając na względzie zachowania zespołów projektowych określane jako *mindful infrastructure*) oraz zasadami HRO (opisywanymi przez innowacyjne zachowania sprężyste, *innovation resilience behaviour*, IRB). Wskazuje się także na wpływ *mindful infrastructure* oraz IRB na wyniki projektów⁶⁴. Bardziej szczegółowo problemy zespołów realizujących *resilient*

⁶⁰ S. van de Walle, *Building resilience in public organizations...*, *op. cit.*

⁶¹ K. Kowalczyk, *Nadawanie sensu...*, *op. cit.*, s. 449–456.

⁶² A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The resilient organization...*, *op. cit.*

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ P.R.A. Oeij *et al.*, *Mindful infrastructure as antecedent of innovation resilience behaviour of project teams*, „Team Performance Management” 2018, Vol. 24, Iss. 7, s. 435–456.

innovation opisano w rozprawie, w której IRB zostały określone jako zestaw kompetencji zespołu, które pozwalają mu funkcjonować w przypadku zdarzeń nieoczekiwanych oraz zarządzać tymi zdarzeniami⁶⁵.

W modelach *resilience* uwzględnia się społeczności (*community*) i przedsiębiorstwa posiadające świadomość co do określonej sytuacji, realizujące zarządzanie kluczowymi słabościami (*vulnerabilities*) i możliwościami (*capacity*) adaptacyjnymi. Elementy te są dzielone na subkategorie, w ramach których określane są mierniki⁶⁶. Charakterystykę *resilience* opisano w tabeli 7. Warto zwrócić uwagę, że przy omawianiu pojęcia *resilience* wymieniane są takie pojęcia jak kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność i odpowiedzialność.

Tabela 7. Charakterystyka pojęcia *resilience*

Pojęcie <i>resilience</i>	Opis i charakterystyka
– Odnosi się do systemów technologicznych, społeczno-ekologicznych i finansowych (M. Linnenluecke <i>et al.</i>, 2012); – wiąże się z radzeniem sobie ze zmianami związanymi z możliwościami (<i>capacity</i>), efektywnością i legitymizacją. Zmiany wpływają na zdolności, efektywność i legitymizację, mogą być nagłe, oddziaływać przez długi okres lub wzrastać. Może dotyczyć relacji państwo–społeczeństwo (<i>Resilience</i>. OECD Observer, 2014); – na poziomie regionalnym stanowi zdolność (<i>ability</i>) do dynamicznego procesu zmian regionalnej ekonomii w zakresie rekonfiguracji i adaptacji struktur na akceptowalnej ścieżce rozwoju (<i>growth</i>) lub zdolności do kreowania nowych wariantów odpowiednio do zewnętrznych wstrząsów (<i>shocks</i>) (M. Duschl, 2016); – wiąże się ze zdolnością do przetrwania kryzysu, ale i dalszego rozwoju przy wykorzystaniu rozwiązań innowacyjnych, z wykorzystaniem zdolności adaptacyjnych (Y. Chang-Richards <i>et al.</i>, 2013; M. Kamalahmadi, M. Parast, 2016); – stanowi (nauki społeczne) możliwości (<i>capacity</i>) przedsiębiorstwa do przetrwania (<i>survival</i>), adaptowania się (<i>adapt</i>) i wzrostu (<i>grow</i>) wobec	– <i>Resilience</i> zawiera elementy wytrzymałości (<i>strenght</i>) i elastyczności, co przekłada się na odporność (<i>robustness</i>), nadmiarowość (<i>redundancy</i>), pełnię zasobów (<i>resourcefulness</i>) i szybkość (<i>rapidity</i>) (P. Wicker <i>et al.</i>, 2013); – cechy systemu społeczno-ekologicznego (SESs): stabilność (<i>stability</i>), sprężystość (<i>resilience</i>), trwałość (<i>durability</i>) i odporność (<i>robustness</i>); na cechy mają wpływ ekstremalne wstrząsy (szoki, <i>shocks</i>) i naciski (<i>stresses</i>) (S. Domptail <i>et al.</i>, 2013); – składniki odporności elementów megasytemu: wytrzymałość, nadmiar, pomysłowość, reagowanie oraz regeneracja; rozważania dotyczą systemów samoadaptujących (w tym przedsiębiorstw) wobec globalnych zagrożeń (<i>Global risk</i>, 2013); – system <i>resilience</i> obejmuje różnorodność (<i>diversity</i>, dotyczy form i zachowań), efektywność (<i>efficiency</i>, jako wyniki przy skromnym zużyciu zasobów), adaptacyjność (<i>adaptability</i>, jako elastyczność) i kohezję (<i>cohesion</i>, jako unifikacja, zależności i powiązania między zmiennymi i elementami sytemu) (R. Bhamra <i>et al.</i>, 2011); – zapewnienie sprężystości (<i>resilient</i>) wymaga od przedsiębiorstwa balansowania między dostrzeganymi szansami (<i>opportunities</i>) a ryzykiem, z wykorzystaniem <i>foresight</i>, zwinności (<i>agility</i>), siły przetrwania (<i>staying power</i>), nastawienia przedsiębiorczego i zróżnicowania

⁶⁵ *Idem*, *The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*, Dissertation Open Universiteit, Heerlen 2017, s. 13.

⁶⁶ P. Wicker, K. Filo, G. Cuskelly, *Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters*, „Journal of Sport Management” 2013, Vol. 27, Iss. 6, s. 510–525.

Pojęcie <i>resilience</i>	Opis i charakterystyka
turbulentnych zmian (<i>turbulent change</i>) (T. Pettit <i>et al.</i>, 2010); – wiąże się ze zdolnościami firmy do absorbowania zakłóceń, ale także, z czasem, do samoodnowienia z wykorzystaniem innowacji (P. Reinmoeller, N. van Baardwijk); – oznacza odporność lub zdolność do regeneracji. Dotyczy działań zarządczych (nauki o zarządzaniu) w sytuacji nieprzewidywalnych zagrożeń, w perspektywie długookresowej, przy niedoborze zarówno wiedzy odnośnie do skutków zagrożeń, jak i środków dla przeciwdziałania (B. Poskrobko, 2014) – z <i>resilience</i> wiążą się określone zdolności (<i>capabilities</i>), rutyny, praktyki i procesy (C. Lengnick-Hall <i>et al.</i>, 2011); – typologia sprężystości organizacyjnej (macierz RAF) przedsiębiorstwa, stany wpływające na modele biznesu: sztywności (wysoka sprężystość i niskie dopasowanie), krótkotrwałości (niska sprężystość, niskie dopasowanie), wrażliwości (niska sprężystość, wysokie dopasowanie) i adaptatywności (wysoka sprężystość, wysokie dopasowanie) (E. Mamouni Limnios <i>et al.</i>, 2014); – w podejściu statycznym <i>resilience</i> zakłada zdolność do odzyskiwania i podnoszenia się po ustaniu nieoczekiwanej lub stresującej sytuacji. Podejście dynamiczne uwzględnia ponadto zmiany i kreowanie nowych szans (A. Richtné, H. Löfsten, 2014); – odnosi się do możliwości odzyskania tego, co zostało zakłócone (R. Bhamra <i>et al.</i>, 2011); – <i>organizational resilience</i> to zdolność organizacji do ciągłego antycypowania i dostosowania (<i>adjusting</i>) do głębokiego i długotrwałego trendu, który może w sposób ciągły osłabiać zarobkową (<i>earning</i>) siłę <i>core business</i>; oznacza zdolność do absorpcji zmian i kryzysów występujących w otoczeniu bez znaczącego spadku efektywności (<i>effectiveness</i>) organizacyjnej (także w sytuacjach kryzysu), z wykorzystaniem szybkości, elastyczności, proaktywności, innowacyjności, jakości i zyskowności (<i>profitability</i>), a także integracji rozpoznawalnych (<i>recognizable</i>) zasobów i najlepszych praktyk w środowisku bogatym w wiedzę na rzecz szybko zmieniającego się rynku. Podano wymiary <i>organizational resilience</i> jako zachowania-odpowiedzi (K. Moran, 2016); – <i>organizational resilience</i> to zdolność (<i>ability</i>) adaptacji do wewnętrznych i zewnętrznych	(<i>diversity</i>) z zaznaczeniem roli kreatywności dla podnoszenia sprężystości korporacji (S. Marwa <i>et al.</i>, 2013); – <i>resilience</i> jest opisywane przez odporność (<i>robustness</i>), zapewnienie zasobów (<i>resource-fullness</i>), odzysk (<i>recovery</i>) i przegląd (<i>review</i>). Odnosi się do redundancji i elastyczności. W zarządzaniu ryzykiem <i>resilience</i> nie wymaga od strategii podejścia ściśle ilościowego, całkowitego określenia zdolności i założeń dotyczących przyszłości w odróżnieniu od analizy ryzyka (T.J. Pettit <i>et al.</i>, 2013); – <i>resilience</i> dotyczy aktywów (<i>asset</i>), organizacji, wspólnoty (<i>community</i>) i regionu; wiąże się ze zdolnością do antycypacji, oporem (<i>resist</i>), absorbowaniem (<i>absorb</i>), reagowaniem (<i>respond to</i>), dostosowaniem się (<i>adapt to</i>) i przywracaniem (<i>recover</i>) po zakłóceniu (zaburzeniu, <i>disturbance</i>) (F. Petit <i>et al.</i>, 2014/2015); – konstrukcje składające się na <i>resilience</i> przedsiębiorstwa: słabość (<i>vulnerability</i>) dotycząca podatności na zniszczenie (<i>disruption</i>) oraz zdolności (<i>capabilities</i>) jako cechy (<i>attributes</i>) pozwalającej przedsiębiorstwu na antycypowanie i przezwyciężenie zniszczeń (<i>disruptions</i>) (T. Pettit <i>et al.</i>, 2010); – na <i>vulnerability</i> składają się: wrażliwość (<i>sensitivity</i>) i możliwość do odpowiedzi (zadziałania, <i>capacity of response exposure</i>); <i>vulnerability</i> wiąże się m.in. z możliwościami adaptacyjnymi (<i>adaptive capacity</i>) i zachowaniem struktury systemu (R. Bhamra <i>et al.</i>, 2011); – modele <i>resilience</i>: 1. <i>precursor resilience</i>, jako zdolność do przystosowania się do zmian w przypadku katastrofy lub zdolność do absorpcji szoku (wstrząsu), 2. <i>recovery resilience</i>, jako zdolność do odpowiadania na szczególne lub unikalne wydarzenia z energicznym powrotem z kryzysu lub katastrofy do stanu normalności. Wiaże się z odzyskiwaniem sprężystości (A. Boin, M.J.G. van Eeten, 2013). Proponuje się rozbudowany matematyczny model <i>resilience</i> (M.B. Ayyub, 2014); – <i>resilient organization</i>: traktuje zmianę jako nową szansę, jest skłonna do antycypowania zmian, do prewencji i wczesnego wykrywania zniszczeń (<i>disruption</i>) (K. Moran, 2016); – <i>resilience</i> dotyczące budownictwa lądowego opisuje utratę sprężystości struktury podczas trzęsień ziemi, co wiąże się z utratą funkcjonalności. Wykorzystano do opisu łańcuchów dostaw. Opis: na osi pionowej wykresu jest utrata jakości struktury, na osi poziomej jest czas; przechodzi się od linii wyjściowej, poziomej do często gwałtownego jej spadku w czasie, po czym następuje stopniowy wzrost do osiągnięcia stanu wyjściowego. Istotne są wielkości czasów: od zaistnienia zdarzenia do osiągnięcia maksimum spadku oraz czas powrotu do stanu wyjściowego. Ważny jest także kształt krzywych,

Pojęcie <i>resilience</i>	Opis i charakterystyka
zakłóceń (<i>disturbance</i>), z utrzymaniem integracji systemu, jego samoreorganizacji i wzrostu jego zdolności (<i>capacity</i>) przez transformację wyzwań w szansę przez uczenie się i innowację (H. Witmer, M. Mellinger, 2016); – zakłada powiązanie <i>resilience</i>, podatności oraz zdolności adaptacyjnej organizacji. Zdolność do powrotu do stanu równowagi wiąże się z <i>resilience</i>, zdolność do zachowania (ochrony) struktury systemu dotyczy podatności. Zdolność do reagowania obejmuje powiązane z sobą zarówno <i>resilience</i>, jak i zdolność adaptacyjną (G.C. Gallopin, 2006); – stanowi zdolność firmy do dynamicznej rekonstrukcji modelu biznesowego i strategii wobec zmian, niekiedy wiąże się z samoodnową przedsiębiorstwa z uwzględnieniem innowacji dotyczących procesów (W. Demmer <i>et al.</i>, 2011)	opisujących zjawiska w czasie. Fazy przebiegu zjawiska w czasie: 1. Przygotowania do ewentualnego zdarzenia, w tym określenie ryzyka. 2. Zdarzenie niszczące (<i>disruptive event</i>). 3. Pierwsza odpowiedź (<i>first response</i>); wykonanie niezbędnych działań. 4. Początkowy wpływ (<i>impact</i>) oddziaływań niszczących. 5. Czas pełnego wpływu tych oddziaływań. 6. Przygotowanie do odtwarzania (<i>recovery</i>). 7. Odtwarzanie. 8. Długotrwały wpływ (M. Bevilacqua <i>et al.</i>, 2017)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: P. Wicker, K. Filo, G. Cuskelly, *Organizational resilience of community sport clubs...*, *op. cit.*, 2013; *Resilience*. OECD Observer, 2014 OECD Yearbook, s. 86–87; M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events...*, *op. cit.*, 2012; S. Domptail, M.H. Easdale, Y. Yuerlita, *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability. A study of resilience and robustness*, „Environmental Policy and Governance” 2013, Vol. 23, Iss. 1, s. 30–45; *Global risk 2013*, 8th edition, World Economic Forum, Geneva 2013; S.M. Marwa, C.D. Milner, *Underwriting corporate resilience via creativity. The pliability model*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2013, Vol. 24, Iss. 7/8, s. 835–846; T.J. Pettit, K.L. Croxton, J. Fiksel, *Ensuring supply chain resilience. Development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, Iss. 1, s. 46–76; T.J. Pettit, J. Fiksel, K.L. Croxton, *Ensuring supply chain resilience. Development of conceptual framework*, „Journal of Business Logistics” 2010, Vol. 31, Iss. 1, s. 1–21; B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, nr 2, s. 10–28; F. Petit, K. Wallace, J. Phillips, *Interactive dependency curves for resilience management*, „Journal of Business Continuity & Emergency Planning” winter 2014/2015, Vol. 8, Iss. 2, s. 141–155; C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, Vol. 21, Iss. 3, s. 243–255; E.A. Mamouni Limnios *et al.*, *The resilience architecture framework...*, *op. cit.*, 2014; A. Richtnér, H. Löfsten, *Managing in turbulence. How the capacity for resilience influences creativity*, „R&D Management” 2014, Vol. 44, Iss. 2, s. 137–151; A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The resilient organization...*, *op. cit.*, 2013; M.B. Ayyub, *Systems resilience for multihazard environments. Definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, Vol. 34, Iss. 2, s. 340–355; R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *Resilience. The concept, a literature review and future direction*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, Iss. 18, s. 5375–5393; W.A. Demmer, S.K. Vickery, R. Calantone, *Engendering resilience in small – and medium – sized enterprises (SMEs). A case study of Demmer Corporation*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, Iss. 18, s. 5395–5413; Y. Chang-Richards, J. Vargo,

E. Seville, *Organizational resilience to natural disasters...*, op. cit., 2013; M. Kamalahmadi, M. Parast, *A review of the literature...*, op. cit., 2016; P. Reinmoeller, N. van Baardwijk, *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, Vol. 46, Iss. 4, s. 60–65; K.A. Moran, *Organizational resilience. Sustained institutional effectiveness among smaller, private, non-profit US higher education institutions experiencing organizational decline*, „Work” 2016, Vol. 54, Iss. 2, s. 267–281; H. Witmer, M. Mellinger, *Organizational resilience. Nonprofit organisations’ response to change*, „Work” 2016, Vol. 54, Iss. 2, s. 255–265; M. Duschl, *Firm dynamics and regional resilience. An empirical evolutionary perspective*, „Industrial and Corporate Change” 2016, Vol. 25, Iss. 5, s. 867–883; M. Bevilacqua, F.E. Ciarapica, G. Marcucci, *Supply chain resilience triangle. The study and development of a framework*, „World Academy of Science, Engineering and Technology” 2017, Vol. 11, Iss. 8, s. 2005–2012; G.C. Gallopın, *Linkages between vulnerability...*, op. cit., 2006.

Definiując pojęcie *resilience*, zwraca się uwagę, że dotyczyć ono może poziomu regionów, państw i społeczności. Odnosić się może m.in. do infrastruktury krytycznej oraz globalnych łańcuchów dostaw⁶⁷. Pojęcie rezyliencji, mając na uwadze nauki społeczne, można wiązać z odpornością, która odnosi się do grup lub społeczności, wykazujących zdolność do radzenia sobie z zaburzeniami i zagrożeniami zewnętrznymi. Są one związane ze zmianami społecznymi, politycznymi, a także środowiskowymi. Rezyliencja może dotyczyć poziomu indywidualnego, a także mezostrukturalnego (wspólnot lokalnych i społeczności), opierając się na kulturze, wartościach, normach, więziach, zaufaniu, interakcjach społecznych, odniesieniu do kapitału społecznego, ale także może dotyczyć aspektów prawnych i zapewnienia ładu społecznego. Poziom makrostrukturalny wiąże się z aspektami ekonomicznymi i militarnymi⁶⁸.

Resilience może być rozpatrywane z różnych **punktów widzenia**: inżynierskiego, ekologicznego i społeczno-ekologicznego (*socio-ecological*). Podejście inżynierskie odnosi się do efektywności (*efficiency*) funkcji, rozpatrując także znaczenie stabilności (*stability*) jako zdolności powrotu systemu do stanu równowagi po ustaniu (tymczasowego) zakłócenia (*disturbance*). Podejście ekologiczne (*ecological resilience*) zakłada zdolność do absorpcji zmian i ciągłego trwania systemu. W miejsce pojedynczej równowagi wprowadza się wiele równowag, zakładając możliwość przejścia systemu do innej domeny stabilności. Nawiązując do biologii ewolucyjnej, zwraca się uwagę na wytrwanie (*persistence*),

⁶⁷ *Building resilience to natural disasters and major economic crises*, United Nations, ESCAP, 2013, s. 5, 118–143, 144–171, www.zaragoza.es/contenidos/medioambiente/onu/983-eng.pdf [dostęp: 11.01.2021].

⁶⁸ R. Piec, B. Szykuła-Piec, *Wprowadzenie do budowania odporności...*, op. cit.

zmiany i nieprzewidywalność, a także możliwości znoszenia wielu zakłóceń i trwania przed zmianą funkcji, bez szczegółowych rozważań odnośnie do długotrwałości powrotu do stanu poprzedniego. Podejście społeczno-ekologiczne wynika z połączenia podejścia inżynierskiego i ekologicznego. W efekcie rozpatrywany jest współzależny system, tworzony przez ludzi i naturę, o określonej zdolności do zmian, adaptacji i transformacji pod wpływem nacisku (*stress*) i napięć (*strain*). Przykładem takiego systemu jest miasto, którego poziom *resilience* jest uzależniony od gotowości do uczenia się. Uczenie się podnosi bowiem szanse opierania się zakłóceniom przez bycie odpornym (*robust*) i wytrwałym (*persistent*), absorpcję zakłóceń i podążanie we właściwym kierunku. Absorpcja zakłóceń realizowana jest przez elastyczność i adaptatywność (*adaptable*). Właściwy kierunek realizowany jest przez bycie innowacyjnym i transformatywnym z nastawieniem na przemiany (*transformative*). Jako przykład zakłóceń w miastach wskazuje się m.in. powodzie⁶⁹.

Cechy systemu społeczno-ekologicznego (*social-ecological systems*, SESs), wpływają na realizację zarządzania o charakterze *sustainability* (*sustainable management of SESs*)⁷⁰. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że odporność (*resilience*) różnych systemów wzmacniają innowacje, uwzględniając zachowania przedsiębiorcze, działania w obszarze wiedzy czy polityki w zakresie inteligentnych specjalizacji, w tym z udziałem firm⁷¹.

Resilience jest także odnoszone do poziomu regionów, w odniesieniu do czterech wymiarów na ścieżce wzrostu: oporu (*resistence*), poprawy (*recovery*, odzyskania), strukturalnej reorientacji (*structural re-orientation*) oraz odnowy (*renewal*) lub odzyskiwania (*resumption*, kontynuowania). Dwa pierwsze wymiary dotyczą *resilience* o charakterze inżynierskim, odnoszą się do powrotu systemu do stanu poprzedniego oraz do *resilience* ekologicznego związanego z wielkością wstrząsów, które mogą być absorbowane przed zmianami w systemie. Dwa następne dotyczą perspektywy ewolucyjnej. Agentem zmian na poziomie regionu są firmy⁷². Rozważania dotyczące *resilience* także dotyczą ujęcia psychologicznego⁷³.

⁶⁹ S. Davoudi, E. Brooks, A. Mehmood, *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice & Research” 2013, Vol. 28, Iss. 3, s. 307–322.

⁷⁰ S. Domptail, M.H. Easdale, Y. Yuerlita, *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability...*, *op. cit.*

⁷¹ *Innovation for resilience...*, *op. cit.*, s. 14–15.

⁷² M. Duschl, *Firm dynamics and regional resilience. An empirical evolutionary perspective*, „Industrial and Corporate Change” 2016, Vol. 25, Iss. 5, s. 867–883.

⁷³ R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *Resilience. The concept...*, *op. cit.*

W koncepcji przedsiębiorstwa *resilience* wobec turbulencji otoczenia rozważa się także konieczność czasowego dostosowania się podmiotu do występujących zmian. Podnoszenie bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw w sytuacjach zagrożeń może się wiązać z realizacją odpowiedzialności społecznej, m.in. opartej na współpracy z interesariuszami⁷⁴.

Przegląd definicji pojęcia *resilience* wskazuje, że nie dotyczy ono jedynie przetrwania (*survival*), lecz obejmuje także potencjalne ryzyko i proaktywne działania wobec zaistniałych przeciwności. Uczenie się organizacji na niespodziewanych wydarzeniach wykorzystać można do przeprowadzenia zmian organizacyjnych na podstawie budowanych dynamicznych kompetencji (zdolności, *dynamic capability*). Źródłem *resilience* może być brikolaż, system wirtualny, mądrość oraz wzajemne interakcje. Brikolaż stanowi źródło improwizacji i kreatywnego rozwiązywania problemów, zaś system wirtualny (*virtual*) służy tworzeniu wizji przez członków organizacji. Mądrość (*wisdom*) dotyczy odpowiedzi na pytania dotyczące tego, co z jednej strony jest już wiadome, ale z drugiej dotyczy ograniczeń wiedzy i działań związanych z poszukiwaniem nowych informacji⁷⁵. Zdolności firmy służą antycypacji, kopiowaniu lub uczeniu się na podstawie nieoczekiwanych wydarzeń. Dzięki długotrwałemu uczeniu się budowane są zdolności adaptacyjne (*adaptation capabilities*). Z kolei kopiowanie wykorzystuje akceptację, poszukiwanie rozwiązań (w tym opartych na brikolażu) oraz ich implementację⁷⁶.

Resilience związane z **samoodnową** przedsiębiorstwa wymaga sprostanienia wyzwaniom o charakterze kognitywnym (poznawczym), strategicznym (opartym na podejściu antycypacyjnym, w tym odnośnie do strategii i modeli biznesu), politycznym (dotyczącym lokowania zasobów w działania przełomowe) oraz ideologicznym, związanym z odnową i optymalizacją modelu biznesu⁷⁷. Pojęcie *resilience* omawiane jest także z punktu widzenia intencji przedsiębiorczych w sytuacjach ekstremalnych

⁷⁴ G. Ridley, *National security as a corporate social responsibility. Critical infrastructure resilience*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 103, Iss. 1, s. 111–125.

⁷⁵ C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience...*, *op. cit.*

⁷⁶ S. Ducheck, *Growth in the face of crisis. The role of organizational resilience capabilities*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2014, No. 1, s. 861–866.

⁷⁷ W.A. Demmer, S.K. Vickery, R. Calantone, *Engendering resilience in small...*, *op. cit.*

(po katastrofie, wojnie i w związku z terrorem)⁷⁸, opisuje się związane z *resilience* kluczowe antecedencje w firmach⁷⁹ oraz prezentuje się zależności między antecedencjami związanymi z przywództwem a poziomem odporności lidera⁸⁰. Realizacja *resilience* w ujęciu strategicznym powinna zawierać cztery strategie:

1. Oporu (*resistance*), zawierającą odporność (*robustness*) i hartowanie (*hardening*).
2. Niezawodności (*reliability*) dla zapewnienia możliwości kontynuacji swoich funkcji, na ile to możliwe.
3. Nadmiarowości (*redundancy*), stwarzającej możliwość działań alternatywnych.
4. Elastyczności (*flexibility*), związanej z adaptowaniem się do nowych warunków⁸¹.

Resilience łańcuchów dostaw, także globalnych, podlega analizie w kontekście ich niezawodności (*reliability*), biorąc pod uwagę występujące słabości (*vulnerabilities*) i zdolności (*capabilities*). Czynniki wpływającymi na słabości mogą być różnego typu turbulencje, awarie technologiczne, pandemie, presja zewnętrzna, ograniczenie zasobów, wrażliwość (*sensitivity*, dotycząca procesów i produktów) oraz spójność (*connectivity*, w odniesieniu do jednostkach zewnętrznych) czy zniszczenie układu dostawca–klient. Osobną grupę stanowią inne możliwe zagrożenia, np. terroryzm/sabotaż, spory pracownicze, szpiegostwo, oddziaływanie specjalnych grup interesów, odpowiedzialność producenta za produkty czy kradzieże. Z kolei różnego typu turbulencje mogą być związane bądź wynikać np. ze zniszczeń powodowanych przez katastrofy naturalne, mogą mieć przyczyny geopolityczne, wynikające z nieprzewidywalności żądań, ale także walut i cen. Presja zewnętrzna wiązać się może m.in. z pojawieniem się konkurencyjnych innowacji, może wynikać ze zmian społeczno-kulturowych, o charakterze politycznym czy

⁷⁸ A. Bullough, M. Renko, T. Myatt, *Danger zone entrepreneurs. The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2014, Vol. 38, Iss. 3, s. 473–499.

⁷⁹ W.A. Demmer, S.K. Vickery, R. Calantone, *Engendering resilience in small...*, *op. cit.*

⁸⁰ Ch.S. Howard, J.A. Irving, *The impact of obstacles defined by developmental antecedents on resilience in leadership formation*, „Management Research Review” 2014, Vol. 37, Iss. 5, s. 466–478.

⁸¹ C.A. Gibson, M. Tarrant, *A conceptual models' approach to organisation resilience*, „Australian Journal of Emergency Management” 2010, Vol. 25, No. 2, s. 8–14.

presji w zakresie regulacji i cen⁸². Analizując różne definicje *resilience* łańcucha dostaw, zwraca się uwagę na znaczenie antycypacji przyszłych wydarzeń i zachowań proaktywnych ze wskazaniem zachowań odnośnie do możliwych incydentów. Podnosi się konieczność zachowania struktur i funkcji w łańcuchach. Wskazuje się na znaczenie strategii proaktywnych⁸³. Traktując *resilience* w łańcuchu dostaw jako zdolność dynamiczną firm do regeneracji po zniszczeniu (*firm's dynamic capability of recovering from supply chain disruptions*), poszukuje się zależności *resilience* łańcucha dostaw, innowacyjności i możliwości zniszczenia łańcucha dostaw. Innowacyjność firm w kontekście zdolności dynamicznych ma pozytywny wpływ na osiągnięcie *resilience* łańcuchów dostaw⁸⁴. Omawiane są problemy zarządzania *resilience* w zielonych łańcuchach dostaw (*resilient and green supply chain management*, RGSCM). Podkreślana jest rola aktorów regionalnych (*triple, quadruple, quintuple helix*) w tworzeniu interfejsów międzyorganizacyjnych z uwzględnieniem interesariuszy. Uwzględniane są zniszczenia na skutek ekstremalnych zjawisk pogodowych (deszcze, zamiecie, fale, śnieg, lód, mgły)⁸⁵. Model *quadruple helix* (poczwórnej spirali) obejmuje nie tylko uczelnie, rząd i przemysł, ale włącza także do systemu innowacyjnego społeczeństwo obywatelskie i media. Uwzględnienie środowiska naturalnego prowadzi do propozycji modelu spirali pięcioelementowej (*quintuple helix*)⁸⁶.

Interesujące są rozważania dotyczące analizy wpływu aspektów społecznych, w tym realizacji CSR, w kontekście zarządzania wzdłuż łańcucha wartości dostaw (*supply chain management*, SCM). Schemat zarządzania w odpowiedzialnym łańcuchu dostaw obejmuje następujące działania:

⁸² T.J. Pettit, K.L. Croxton, J. Fiksel, *Ensuring supply chain resilience. Development and implementation...*, *op. cit.*

⁸³ M. Bevilacqua, F.E. Ciarapica, G. Marcucci, *Supply chain resilience triangle...*, *op. cit.*

⁸⁴ I. Golgeci, S.Y. Ponomariow, *Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study*, „Supply Chain Management” 2013, Vol. 18, Iss. 6, s. 604–617.

⁸⁵ A. Solomon, P. Ketikidis, F. Siavalas, *Institutional co-creation interfaces for innovation diffusion during disaster management*, „Management Dynamics in the Knowledge Economy” 2017, Vol. 5, Iss. 1, s. 77–95.

⁸⁶ M. Bojar, J. Machnik-Słomka, *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 99–111.

- strategię komunikacji służące m.in. legitymizacji (raportowanie i *labelling* służący pokazaniu cech produktu w oczach zewnętrznych interesariuszy; dla ukazania transparentności produktu wykorzystywany jest *labelling* społeczny);
- strategię *compliance* (zgodności), zawierające kodeksy/działania (*codes/conduct*) oraz standardy, a także audyty i monitorowanie;
- strategię rozwojową uwzględniającą zaufanie i relacje współdziałania. Pozwalają one na ocenę statusu dostawcy z punktu widzenia społecznego w kontekście wymiarów *sustainability*. Na względzie ma się współpracę, treningi, edukację dostawców, pomoc finansową i techniczną⁸⁷.

Autor niniejszej monografii zwraca uwagę, że doświadczenia przedsiębiorstwa odpornego i sprężystego mogą być wykorzystywane przez inne organizacje w ramach procesów uczenia się i wymiany wiedzy, co może wiązać się z funkcjonowaniem **organizacji inteligentnych**. Przekazywaniu wiedzy sprzyjać będzie funkcjonowanie organizacji w układach sieciowych. Koncepcję organizacji inteligentnej odnosi się także do innowacyjności firm⁸⁸. Organizacja inteligentna (*smart organization*) zmienia swoje zachowania, mając na uwadze zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wykorzystując zdobytą wiedzę. W ramach wymiany wiedzy z otoczeniem wykorzystuje nie tylko możliwości wymiany informacji w ramach zakupów lub sprzedaży. Charakteryzuje się posiadaniem sformalizowanej zarówno strategii rozwojowej, jak i polityki zarządzania kadrami. Posiada rozwinięte systemy informatyczne, wykorzystuje narzędzia i programy informatyczne⁸⁹. Zarządzanie wiedzą w organizacjach inteligentnych ma charakter sformalizowany⁹⁰. Chociaż taka organizacja jest traktowana jak organizacja ucząca się, to organizacja inteligentna reprezentuje jednak wyższy poziom, gdyż posiada umiejętność adaptacji do otoczenia, wyprzedzania występujących w nim zmian, a nawet wpływania na to otoczenie. Dysponuje wysokim kapitałem intelektualnym. Organizacja

⁸⁷ S.A. Yawar, S. Seuring, *Management of social issues in supply chains. A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, Iss. 3, s. 621–643.

⁸⁸ A. Chodyński, *Brikolaż przedsiębiorczy...*, op. cit.

⁸⁹ P. Kordel et al., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Wyd. PARP, Warszawa 2010, s. 33–36.

⁹⁰ A. Korombel, *Bariery przekształcania przedsiębiorstw w organizacje inteligentne w polskiej praktyce gospodarczej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 3(23), s. 45–55.

inteligentna jest też określana jako organizacja samodoskonaląca. Wykorzystuje podejście systemowe. Inteligentne przedsiębiorstwa wspierają przedsiębiorczość wewnętrzną i kreowanie innowacji. Tworzą sztywną strukturę projektów, do których dynamicznie dostosowuje się procesy. Odróżnia to przedsiębiorstwa inteligentne od tradycyjnych, w których fazowa realizacja projektów zachodzi w ramach sztywnej struktury procesów. Cechami przedsiębiorstwa inteligentnego są:

- zwinność;
- adaptacyjność, samoorganizowanie i samooptymalizowanie;
- płynność granic i posiadanie struktury zbliżonej do sieci;
- samoświadomość i świadomość rynku;
- zdolność do przemiany⁹¹.

W literaturze przedmiotu rozważa się inteligentne zarządzanie (*smart management*). Podane są zasady zarządzania dotyczące osiągania celów, rozumienia środowiska oraz mobilizowania zasobów⁹².

Sprężystość i odporność organizacji może być rozpatrywana w kontekście występowania i oddziaływania czynników kryzysotwórczych. Według M. Romanowskiej czynniki te dotyczą samego przedsiębiorstwa, ale także branży oraz poziomu ogólnego. W tym ostatnim przypadku mogą się wiązać z takimi zdarzeniami lub zjawiskami jak terroryzm, wojna czy kataklizmy naturalne⁹³.

W literaturze przedmiotu formułowana jest koncepcja **innowacji resilience** (**sprężystości innowacyjnej, odporności innowacyjnej, innovation resilience**). Zakłada ona, że organizacja posiada zdolność (*capability*) do radzenia sobie z niepewnością, związaną z aktywnością innowacyjną. Zdolność ta przejawia się efektywną integracją stabilności i adaptacyjności, z uwzględnieniem niepewności w zarządzaniu procesami innowacyjnymi (*innovation management process*). Koncepcja ta opiera się na dwóch wymiarach: stabilności (*stability*) i adaptacyjności (*adaptability*). **Stabilność** oznacza opieranie się przed turbulencją otoczenia i unikanie utraty funkcji, zaś organizację charakteryzuje zdolność do opierania się (zachowania), powrotu i ciągłego trwania po wystąpieniu zakłócenia

⁹¹ S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Wyd. PARP, Warszawa 2009, s. 3–9, 13–18.

⁹² D. Matheson, J. Matheson, *The smart organization. Creating value through strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 261.

⁹³ M. Romanowska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. eadem, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2016, s. 15–34.

(*disruption*). Wiąże się ze standaryzacją, modularyzacją, systematycznym planowaniem o podłożu instytucjonalnym, a w aspekcie innowacji podkreśla się znaczenie efektywności (*efficiency*), innowacji w przewidywalnych warunkach. **Adaptacyjność** oznacza zdolność organizacji do **dostosowania** się do zmian w otoczeniu, tworząc nowy system. Obejmuje ona uczenie się, eksperymentowanie, przyswajanie nowych rozwiązań, uogólnianie odpowiedzi dotyczących zdarzeń przewidywalnych i nieprzewidywalnych. W ramach adaptacyjności uwzględniane powinny być zachowania antycypacyjne, kreowanie nowych szans, *foresight* i posiadany kapitał intelektualny. Wiąże się z **elastycznością** (*flexibility*) w mało przewidywalnym otoczeniu, a jako mechanizmy innowacyjne stosuje się eksplorację, eksperymentowanie i improwizację. Adaptacyjność można odnosić do integracji zdywersyfikowanych zasobów dla procesów innowacyjnych, wykorzystywanie otwartych innowacji, występowania zespołów innowacyjnych czy współpracy z interesariuszami. W przyjętej koncepcji *resilience* odniesiono się do zdolności do trwania w turbulentnym środowisku biznesowym. Wskazuje się na pozytywne związki *resilience organization* z kreatywnością organizacji, z innowacyjnością produktową firm oraz z równowagą strategii innowacyjnych. W tym ostatnim przypadku dotyczy to zarządzania wiedzą, eksploracji, kooperacji i przedsiębiorczości. Długotrwała sprężystość (odporność, *resilience*) ma odzwierciedlenie w innowacyjnych modelach biznesu, uwzględniających zdolność do adaptacji. Wskazuje się na trzy wymiary ważne dla innowacyjności organizacji: kulturę, przywództwo i zespołowość (*team*), zarówno w sytuacji *stability*, jak i *adaptability*. Wymiary te wpływają na przebieg procesu innowacyjnego. Podkreślono, że orientacje *stability* i *adaptability* mogą być traktowane jako komplementarne, a nie sprzeczne⁹⁴. Autor niniejszego opracowania przedstawia pogląd, że pojęcie ***stability* jest bliskie pojmowaniu pojęcia sprężystości**. W prezentowanych rozważaniach pojęcie *resilience* nie musi dotyczyć sytuacji skrajnej turbulencji otoczenia, lecz odnosi się do obserwowanych, dynamicznych zmian w tym otoczeniu, z rozpatrzeniem roli innowacyjności w zapewnieniu zarówno sprężystości, jak i odporności organizacyjnej. Warto także podkreślić, że w przypadku radykalnych zdarzeń w środowisku zewnętrznym niekorzystnie skutkujących na rynku wskazuje się na znaczenie *organizational resilience* także w postaci elastyczności (*flexibility*)⁹⁵.

⁹⁴ W.-D. Lv et al., *Innovation resilience...*, op. cit.

⁹⁵ K.A. Moran, *Organizational resilience...*, op. cit.

W literaturze przedmiotu rozważane jest pojęcie **zarządzania sprężystością (odpornością, *resilience management*)**, przejawiające się zdolnością organizacji do przetrwania (*survive*) nieplanowanego zniszczenia (*disruption*) lub dużego (*major*) kryzysu przez adaptacyjność (*adaptability*), z zastosowaniem wypróbowanego i zintegrowanego zarządzania ryzykiem, zarządzania kryzysowego i zarządzania procesami ciągłości biznesu (*business-continuity*). *Resilience management* uwzględnia jakość (*qualities*, walory, właściwości) i wyniki dotyczące organizacyjnej odnowy (*renewal*), transformacji i dynamicznej kreatywności (*dynamic creativity*), ułatwiając pomyślne przyswojenie innowacji. *Resilience management* tradycyjnie wiąże się ze zdolnością organizacji do absorpcji zakłóceń (*disturbance*) i rozwoju specyficznych, sytuacyjnych odpowiedzi (*responses*). Odnosi się nie tylko do przywracania i rozwoju nowych zdolności (*capabilities*), ale wiąże się także z kreowaniem nowych szans (*opportunities*). *Resilience management* uwzględnia zarówno specyficzne organizacyjne zdolności organizacyjne, rutyny, praktyki, jak i procesy. Wiąże się ze świadomością sytuacyjną (*situational awareness*), demystyfikacją zagrożeń (*threats*) i planami odnowy (*restoration*). Obejmuje rozpoznanie (*recognise*), zakłócenia i uniknięcia (*circumvent*) ryzyka. Dotyczy zdolności do szybkiej adaptacji i rekonfiguracji wobec zewnętrznej i wewnętrznej dynamiki zmian, z uwzględnieniem szans (*opportunities*), żądań (*demands*, wymagań), zniszczeń (*disruptions*) lub zagrożeń (*threats*), i kontynuowania działań (*operations*) z ograniczeniem wpływu tych zagrożeń na biznes. Wskazuje się na zależność (korelację) między sytuacyjną świadomością i menadżerską rozważą (*managerial mindfulness*, troską) a zdolnością (*capacity*) do wczesnego odkrycia odchylenia odnośnie do celów (*purpose*, zamierzeń) organizacji. Menadżerska rozważa ma wpływ na identyfikację wrażliwości organizacyjnej (słabości, *vulnerability*). Po demystyfikacji zagrożeń na poziomie menadżerskim następuje tworzenie planu odnowy (*restoration plan*)⁹⁶. W literaturze przedmiotu prezentowany jest pogląd, że *resilience* oznacza uwzględnienie zarządzania ryzykiem, które obejmuje zarządzanie bezpieczeństwem, zarządzanie awaryjne, zarządzanie ciągłością działania i zarządzanie kryzysowe⁹⁷.

⁹⁶ S.Y. Teoh, W. Yeoh, H.S. Zadeh, *Towards a resilience management framework for complex enterprise systems upgrade implementation*, „Enterprise Information Systems” 2017, Vol. 11, Iss. 5, s. 694–718.

⁹⁷ C.A. Gibson, M. Tarrant, *A conceptual models' approach...*, *op. cit.*

Aspekty zarządcze *resilience* można rozpatrywać:

- wspólnie z pojęciem kreatywności; proponowany jest model, w którym kreowanie zdolności do *resilience* opiera się na zasobach strukturalnych, poznawczych (*cognitive*), relacyjnych i emocjonalnych. Zasoby poznawcze obejmują m.in. zdolności, wiedzę i kompetencje, zaś emocjonalne odnoszą się do przyjaźni, wsparcia, zaufania, szacunku czy koleżeństwa⁹⁸;
- wspólnie z pojęciem zwinności (*agility*); dotyczy kompetencji odnośnie do celowości, świadomości, zorientowania na działanie, pomysłowości oraz sieciowości. Obejmuje poziom indywidualny, zespołów, organizacji i ekosystemów⁹⁹.

2. Model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia

Turbulentne środowisko biznesu wymusza zachowania organizacyjne pozwalające nie tylko na dostosowanie się, ale także na współkształtowanie (*co-shape*) ekosystemu biznesowego (zachowania *organizational fitness*). Wpływ środowiska powoduje konieczność przeprojektowania organizacyjnego na różnych poziomach: zespołu przywódczego, systemu pracy, zasad i kultury, zarządzania procesami, systemu zasobów ludzkich i kontekstu korporacyjnego. Osiągane wyniki wiążą się z posiadanymi zdolnościami organizacyjnymi (*organizational capabilities*), z uwzględnieniem zgodności (kompatybilności) z otoczeniem (środowiskiem) w zakresie koordynacji, kompetencji (*competence*), zaangażowania (*commitment*), komunikacji, zarządzania konfliktem, kreatywności oraz zarządzania zdolnościami (*capacity management*)¹⁰⁰. Przedmiotem rozważań są zachowania innowacyjne, związane z różnym nasileniem turbulencji otoczenia aż do wystąpienia oddziaływań szokowych. Warto podkreślić, że w literaturze zwraca się uwagę na to, że rezyliencja jest rozpatrywana w kontekście odpowiedzi na wystąpienie szoków jako zjawisk negatywnych, zaś w przypadku adaptacji zmiany mogą być neutralne, a nawet pozytywne. Ponadto adaptacyjność można traktować jako

⁹⁸ A. Richtnér, H. Löfsten, *Managing in turbulence...*, *op. cit.*

⁹⁹ S.H. Hanks, *Mastering turbulence. The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*, „Personnel Psychology” 2014, Vol. 67, Iss. 1, s. 301–302.

¹⁰⁰ S.C. Voelpel, M. Leibold, Ch.K. Streb, *The innovation meme...*, *op. cit.*

zjawisko długofalowe wobec zmian w otoczeniu. Zachowawczy charakter rezyliencji nastawionej na zachowanie istniejącego stanu nie sprzyja adaptacji do ciągłych, lecz nie szokowych zmian w środowisku¹⁰¹.

2.1. Założenia do budowy modelu

Model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji uwzględniać powinien różne aspekty: sposób dostosowania (dopasowanie), oparcie się na odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności (w tym technologicznej), wykorzystanie innowacyjnego klimatu organizacyjnego, sprężystość, odporność, elastyczność, adaptatywność, legitymizację i wpływ na realizowane modele biznesu. W modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych uwzględnione powinny być typy zagrożeń (ekonomiczne, pozaekonomiczne), sposób podejmowania decyzji, sposób wykorzystania zasobów, struktury organizacyjne, zarządzanie procesami, kultura organizacyjna (w tym kultura bezpieczeństwa), oddziaływanie interesariuszy (w tym mediów), zaawansowanie przedsiębiorczości i innowacyjności technologicznej, cechy organizacji zarządzającej wiedzą i inteligentnej. Model powinien uwzględniać cykl życia firmy i występujące zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne.

Poniżej opisano pojęcia, które przyjęto do konstrukcji modelu:

1. W związku z tym, że pojęcie odporności organizacyjnej jest interpretowane w literaturze przedmiotu w sposób niejednoznaczny, przyjęto do dalszych rozważań pogląd H. Witmera i współpracowników, że *resilience* rozumiane jako **odporność** stanowi zdolność (*ability*) do adaptacji do wewnętrznych i zewnętrznych zakłóceń (*disturbance*), przy utrzymaniu integracji systemu, jego samoreorganizacji, ale także przy wzroście jego zdolności (*capacity*), przez transformację wyzwań w szanse z wykorzystaniem uczenia się i innowacji¹⁰². Jest bliskie pogładowi, że dotyczy zdolności do przetrwania kryzysu, ale i dalszego rozwoju z wykorzystaniem przy tym innowacji i zdolności **adaptacyjnych**¹⁰³.

¹⁰¹ D. Czerniawska *et al.*, *Mazowieccy przedsiębiorcy...*, *op. cit.*, s. 13.

¹⁰² H. Witmer, M. Mellinger, *Organizational resilience. Nonprofit organisations' response to change*, „Work” 2016, Vol. 54, Iss. 2, s. 255–265.

¹⁰³ Y. Chang-Richards, J. Vargo, E. Seville, *Organizational resilience to natural disasters. New Zealand's experience*, „China Policy Review” 2013, Vol. 10, s. 117–119; M. Kamalahmadi, M. Parast, *A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience. Major findings and directions for future research*, „International Journal of Production Economics” 2016, Vol. 171, Iss. 1, s. 116–133.

Warto podkreślić, że takie podejście do odporności wskazuje na jego odróżnienie od podejścia do **sprężystości**, która zakłada powrót do poprzedniego stanu równowagi, negując trwałe dostosowanie się do warunków otoczenia. W przypadku sprężystości dopuszczalna jest jednak także elastyczność (adaptatywność) systemów, jako cecha odnoszona do doraźnych zmian w otoczeniu, bez widocznych trwałych zmian w systemie¹⁰⁴. Pojęcie sprężystości jest bliskie pojęciu **stabilności**. W tym przypadku po wystąpieniu zakłócenia następuje buforowanie, absorbowanie wstrząsu oraz powrót do sytuacji sprzed szoku¹⁰⁵.

2. **Adaptacyjność** wiąże się ze zdolnością organizacji do dostosowania się do zmian w otoczeniu, ma związek z **elastycznością**. Elastyczność można łączyć z przekształceniami konfiguracji modeli biznesu. W ujęciu strategicznym elastyczność (*strategic flexibility*) jest określana jako zdolność organizacji do szybkiego i celowego odpowiadania na szanse (*opportunity*) i zagrożenia (*threats*) w ujęciu konkurencyjnym (*competitive*). Ma to szczególne znaczenie przy tworzeniu firm nowych. Istotną rolę w zapewnieniu tej strategicznej elastyczności odgrywa zdolność (*ability*) do lewarowania i modyfikacji bazy zasobowej. Propozycja lewarowania dotyczy czterech obszarów zasobów: ludzkich, finansowych, organizacyjnych i fizycznych¹⁰⁶. Autor niniejszej monografii prezentuje pogląd, że pojęcie elastyczności można wiązać z otwartością organizacyjną. Otwartość i integracja są cechami organizacji innowacyjnych, wykorzystujących wiedzę. Otwartości i związanej z tym otwartości innowacyjnej sprzyja uczenie się, nabieranie cech organizacji inteligentnej, uczącej się i kreatywnej z preferowanym wykorzystaniem struktury płaskiej. Realizacja zachowań otwartości powinna być jednak rozważana z uwzględnieniem znaczenia działań integracyjnych. Powinny one scalać działania bez ograniczania otwartości, lecz z uwzględnieniem tego, że to właśnie otwartość może być przyczyną rozrywania więzi międzyorganizacyjnych, a także rozpraszania związków podmiotów w sieci innowacji¹⁰⁷. W przypadku adaptatywności oddziaływania szokowe prowadzą jednak do zmian w systemie. Zmiany te odnoszą się do struktur,

¹⁰⁴ E.A. Mamouni Limnios *et al.*, *The resilience architecture framework...*, *op. cit.*

¹⁰⁵ W.-D. Lv *et al.*, *Innovation resilience...*, *op. cit.*

¹⁰⁶ J. Brinckmann *et al.*, *Sources of strategic flexibility in new ventures. An analysis of the role of resource leveraging practices*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2019, Vol. 13, Iss. 2, s. 154–178.

¹⁰⁷ M. Brzeziński, *Wyłaniający się elastyczny model...*, *op. cit.*, s. 41–46.

procesów i funkcji¹⁰⁸. Przykładem organizacji elastycznej, wykazującej gotowość do zmian, zdolnej do adaptacji do zmiennego środowiska, jest organizacja inteligentna (*smart organization*). Opiera się ona na ciągłym i dynamicznym procesie uczenia się, treningu (*training*) i ciągłym rozwoju pracowników. Cechuje ją właściwe wykorzystanie zasobów, w tym także technologii¹⁰⁹.

3. Działania **dostosowawcze** przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia rozważane są w ramach koncepcji elastyczności lub zwinności¹¹⁰.

Elastyczność przedsiębiorstwa wiąże się z:

- zdolnością do adaptacji, często w powiązaniu z przekształceniami struktury lub właściwościami systemu oraz szybkim podejmowaniem decyzji¹¹¹;
- zdolnością do reagowania na zmiany oraz zachowaniami wobec zmian w otoczeniu: od radzenia sobie z tymi zmianami do wpływania na nie, obserwuje się wpływ koncepcji zarządzania z wykorzystaniem atrybutów elastyczności, jakimi są: czas, koszt, jakość, zakres¹¹²;
- możliwością wykorzystania w niepewnych sytuacjach decyzyjnych tzw. prostych reguł (zasad) dla krótkookresowego wykorzystywania pojawiających się możliwości¹¹³;
- elastycznością relacji z interesariuszami rynkowymi w warunkach niepewności (dotyczy m.in. szybkości reakcji i stopnia dopasowania do pojawiających się możliwości), z podkreśleniem znaczenia relacji o charakterze redundancyjnym¹¹⁴;

¹⁰⁸ E.A. Mamouni Limnios *et al.*, *The resilience architecture framework...*, *op. cit.*, s. 104–116.

¹⁰⁹ S. Lazarević, J. Lukić, *Building smart organization through learning, and development of employees*, [w:] *Creative education for employment growth*, International Conference: Employment, Education and Entrepreneurship, 14–16 October 2015, Belgrade, Serbia, s. 256–268.

¹¹⁰ A. Chodyński, W. Huszлак, *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. A. Chodyński, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 11–30.

¹¹¹ K. Puszek-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 11, s. 5.

¹¹² S. Kasiewicz *et al.*, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 81–85.

¹¹³ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, „*Harvard Business Review*” 2001, Vol. 79, Iss. 1, s. 106–116.

¹¹⁴ E. Piwoni-Krzeszowska, *Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, „*Przegląd Organizacji*” 2014, nr 4, s. 4–9.

- podejściem strategicznym związanym z:
 - a) wykorzystaniem dynamicznych kompetencji (zdolności) (*dynamic capabilities*), a więc z umiejętnościami adaptacji, integracji, ale także rekonfiguracji umiejętności i zasobów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych; reakcja na zmiany otoczenia wiąże się z ciągłym odnawianiem i dostosowaniem kompetencji¹¹⁵,
 - b) z wykorzystaniem elastyczności zasobów, elastyczności koordynacji i realizacji zarządzania ryzykiem¹¹⁶.

Przedsiębiorstwo **zwinne** charakteryzuje się:

- szybkimi reakcjami na zmiany w otoczeniu oraz zapewnieniem ciągłości przeprowadzanych zmian z uwzględnieniem m.in. potrzeb społecznych¹¹⁷;
- umiejętnością rozwoju oraz rekonfiguracji istniejących i nabywania nowych kompetencji¹¹⁸.

Dla potrzeb budowy modelu autor niniejszego opracowania wykorzystał poglądy dotyczące podziałów **kryzysów**, oddziałujących na przedsiębiorstwo, określanych wypadkami lub katastrofami, mianowicie:

- naturalne, związane oddziaływaniem żywiołów (m.in. trzęsienia ziemi, powodzie i pożary);
- normalne, odnoszą się do kryzysów ekonomicznych: obejmują recesje, krachy giełdowe, wrogie przejęcia i kryzysy materialne (awarie i wypadki przemysłowe, przerwy w dostawach), a także kryzysy personalne (np. odejścia kluczowych pracowników, przemoc i wandalizm czy strajki);
- nienormalne, o charakterze kryminalnym (m.in. uszkodzenia produktów, porwania, branie zakładników czy akty terroru), informacyjnym (np. kradzież poufnych informacji, uszkodzenie danych firmy, ataki cybernetyczne) dotyczące reputacji (np. związane z rozpowszechnianiem oszczerstw i plotek, ataki na logo firmy).

¹¹⁵ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities...*, op. cit., s. 509–533.

¹¹⁶ M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 107–112, 141–142.

¹¹⁷ E. Rzeszutek, *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wyd. WSE, Warszawa 2004, s. 257–268.

¹¹⁸ V. Kochikar, M. Ravindra, *Developing the capability to be agile*, „Organization Development Journal” 2007, Vol. 25, Iss. 4, s. 127–134.

Warto zwrócić uwagę, że zagrożenia katastrofami o podłożu technologicznym może wywoływać postęp techniczny. Jako przyczyny wymienia się awarie systemów informatycznych, ale także celowe działania hakerów, często inspirowane przez terrorystów¹¹⁹.

Wykorzystując przedstawione poglądy, autor niniejszej monografii **proponuje**, by pojęcie **odporności** odnosić do kryzysów ekonomicznych (w tym awarii i wypadków przemysłowych, choć w niniejszych autorских rozważaniach katastrofalne awarie traktowane są jako zjawisko pozaekonomiczne) oraz częściowo kryzysów „nienormalnych”¹²⁰. Pojęcie **sprężystości** autor niniejszego opracowania proponuje odnosić do kryzysów naturalnych i częściowo do nienormalnych, związanych z atakami terrorystycznymi, np. na obiekty przemysłowe, a także aktami wojennymi oraz katastrofami przemysłowymi. W szczególności sprężystość dotyczy obiektów (firm) infrastruktury krytycznej.

2.2. Propozycja modelu

Zaprezentowany na rysunku 1 ogólny *Model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, podejście przedsiębiorcze* zawiera cztery modele cząstkowe (od I do IV) wyodrębnione na podstawie takich kryteriów jak innowacyjność ciągła / innowacyjność *ad hoc* oraz elastyczność / stabilność (sprężystość).

Prezentowane **modele cząstkowe** w swych założeniach przyjmują podejście do odpowiedzialności zawarte we wcześniejszych modelach społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu, w szczególności w odniesieniu do modelu przedsiębiorczego. Dla tego modelu przyjęto, że przewaga konkurencyjna i kreowanie wartości dla wszystkich interesariuszy opiera się na równoważeniu (*sustainability*) w sposób przedsiębiorczy celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych¹²¹.

¹¹⁹ I.A. Mitroff, M.C. Alpaslan, *Przygotuj się na katastrofę*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2003, s. 122.

¹²⁰ Kryzys pozaekonomiczny wykracza poza logikę dotychczasowych modeli rozwoju przedsiębiorstw, odnosi się do skutków takich zjawisk jak katastrofy naturalne i przemysłowe, wojny, działania terrorystyczne czy niepokoje społeczne, za: A. Chodyński, *Kompetencje sustainability...*, *op. cit.*, s. 14–19.

¹²¹ *Idem*, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 221–225, 238.

Innowacyjność ciągła	
MODEL ZAPEWNIENIA CIĄGŁOŚCI DZIAŁANIA (II): Silna turbulencja otoczenia (np. ataki hakerów, poważne awarie, pandemia). Kryzys wywołany niepewnością. Współpraca interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, innowacyjność dla zapobiegania zakłóceniom z zachowaniami odpowiedzialnymi	MODEL DOSTOSOWANIA DO OTOCZENIA (I): Normalne funkcjonowanie organizacji, zwykła turbulencja otoczenia, brak kryzysu. Interesariusze inspiratorami odpowiedzialnej innowacyjności
Stabilność	Elastyczność
(sprężystość) MODEL NIEZAWODNOŚCI (III): Krańcowa turbulencja otoczenia (np. katastrofy naturalne lub przemysłowe). Kryzys grożący utracie funkcji. Zachowania innowacyjne pod presją czasu. Współdziałanie z interesariuszami i uczenie się przez działanie, sieci tymczasowe. Innowacyjność związana z wystąpieniem nieoczekiwanym zdarzeń zewnętrznych. Zachowanie niezawodności traktowane jako przejaw odpowiedzialności	MODEL ODPORNOŚCI SYTUACYJNEJ (IV): Silna lub krańcowa turbulencja otoczenia. Wykorzystanie synergii interesariuszy, także nowo pozyskanych lub repozycjonowanych. Innowacyjność nastawiona na dostosowanie do otoczenia pod wpływem turbulencji z zachowaniem zasad odpowiedzialności
Innowacyjność <i>ad hoc</i>	

Rysunek 1. Model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, podejście przedsiębiorcze (propozycja wyjściowa)

W niniejszej monografii rozważania dotyczące innowacyjności poszerzono o wpływ trzech czynników, związanych z turbulencją otoczenia, a mianowicie: „nieoczekiwaność” wydarzeń, ich krańcowość oraz presja czasu. Ta ostatnia ma swoje odniesienia do dynamiki występujących zagrożeń, reakcji podmiotu na te zagrożenia, jego zdolności do dostosowania się lub utrzymania funkcji, a także dotyczy zachowań interesariuszy. W tym ostatnim przypadku rozpatrywany może być czas reakcji określonych grup interesariuszy, tworzenia i rekonfigurowania sieci oraz repozycjonowania interesariuszy, w tym czas tworzenia sieci tymczasowych jako reakcja na nieoczekiwane zagrożenia. Może odnosić się do dynamiki oddziaływań synergicznych. Czas odgrywa istotną rolę w przebiegu poszczególnych faz w cyklu życia organizacji. Modyfikacja czasu realizacji poszczególnych etapów tego cyklu bądź gwałtowne zmiany w ich przebiegu będą powodowane występującymi zagrożeniami, wymuszając określone reakcje ze strony przedsiębiorstwa i jego interesariuszy.

Bardziej szczegółową charakterystykę modeli cząstkowych zawierających zachowania innowacyjne w ramach odpowiedzi (elastycznej bądź sprężystej) organizacji na turbulencję otoczenia zawarto w tabeli 8.

Realizacja **innowacji** zależna jest od zaistniałej sytuacji. Możliwe jest rozpatrywanie zróżnicowanych podejść i logiki, uwzględniając dostępność zasobów i przydatność określonych mechanizmów i przyjmując jako zasadę wykorzystanie efektu synergicznego opartego na oczekiwaniach interesariuszy. Z założenia organizacja realizuje odpowiedzialne innowacje w sposób systemowy, ujmując w tym podejściu także sytuacje awaryjne i związane z tym procesy. Należy jednak brać pod uwagę sytuacje wymykające się spod kontroli i trudno przewidywalne, stąd istotna jest gotowość organizacji do działań *ad hoc*. W założeniach jako mechanizm rozwojowy organizacji przyjmowana jest przedsiębiorczość technologiczna z uwzględnieniem strategicznego znaczenia szansy innowacyjnej.

Tabela 8. Charakterystyka modeli cząstkowych w modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia

ELASTYCZNOŚĆ (ADAPTACYJNOŚĆ)

Model I. Innowacyjność ciągła (systemowa) / elastyczność	Model IV. Innowacyjność sytuacyjna (<i>ad hoc</i>) / elastyczność
Przedsiębiorczość i innowacyjność nastawiona na okazje (sposobności) z podejściem procesowym; innowacyjne modele biznesu i ich zmiana w cyklu życia firmy. Zmiany w organizacji dla zachowania elastyczności. Podejście konfiguracyjne zakładające skokowość zmian organizacyjnych z udziałem przedsiębiorczości technologicznej. Przeważająca logika przyczynowo-skutkowa. Oburęczność dotycząca zachowań: eksploatacja–eksploracja, równoczesne działania koncentrujące się zarówno na obecnym biznesie, jak i o charakterze rozwojowym. Działania zapobiegające sytuacjom awaryjnym. Utrzymywanie elastyczności nawet wobec konieczności przetrwania krótkotrwałych zakładów wynikających z turbulencji otoczenia w ramach zbudowanej odporności. Włączenie brikolażu do procesu innowacyjnego. Mechanizmy organizacyjnego uczenia się i izomorfizmu także w aspekcie sieciowym. Zarządzanie wiedzą. Kultura organizacyjna sprzyjająca elastyczności w powiązaniu z innowacyjnością. Współdziałanie z interesariuszami dla budowy legitymizacji. Interesariusze jako moderatorzy działań synergicznych i ich wpływ na mechanizmy zarządzania (w tym na rzecz odpowiedzialności). Społeczne mechanizmy integracji. Uwzględnienie roli innowacyjności społecznej	Przedsiębiorczość oparta na wykorzystaniu zasobów własnych i partnerów, synergii. Występowanie zachowań o charakterze brikolażu pod presją czasu, w tym w tworzeniu zachowań innowacyjnych. Doraźne wykorzystanie społecznych mechanizmów integracji wpływających na zdolność absorpcyjną w ramach organizacyjnego uczenia się w powiązaniu z oczekiwaniami interesariuszy. Doraźne wykorzystanie mechanizmów sieciowych opartych na zmiennych kapitału społecznego. Rola interesariuszy, w tym pozyskiwanych (repozycjonowanych) w warunkach zagrożenia, jako moderatorów działań synergicznych (w tym na rzecz odpowiedzialności). Oburęczność oparta na umiejętności korzystania nie tylko z zasobów własnych, ale także z zasobów partnerów pod presją czasu. Przygotowanie organizacji na silną, a nawet skrajną turbulencję otoczenia, zachowania o charakterze odpornościowym. Nasilenie znaczenia innowacyjności społecznej

Model II. Innowacyjność ciągła (systemowa) / stabilność Zapewnienie ciągłości działania z zachowaniem funkcji nawet wobec silnej turbulencji otoczenia. Brikolaż dla podtrzymania tej ciągłości. Logika efektuacji zakładająca ekstremalną niepewność i brak zasobów. Wykorzystanie doświadczeń interesariuszy (w tym na rzecz odpowiedzialności). Współpraca interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Budowa kultury bezpieczeństwa. Zachowania w przypadku występowania poważnych awarii, znaczących wypadków przemysłowych, ataków hakerów, dezinformacji. Innowacyjność oparta na przewidywaniu możliwości wystąpienia różnego typu zakłóceń. Legitymizacja produktów i rozwiązań technicznych oparta na wykorzystaniu doświadczeń z sytuacji awaryjnych. Oburęczność dotycząca zachowania stabilności i dopuszczalnej elastyczności w sytuacji, gdy nie prowadzi do znaczących zmian w systemie organizacji. Długotrwałe, trudno przewidywalne zakłócenia (np. pandemic) powodują zachowania o charakterze sprężystym; trwanie organizacji może być uzależnione od wsparcia zewnętrznego, także w formie „hibernacji”, utrzymując zasoby (w tym pracowników) na poziomie umożliwiającym podjęcie działalności w bardziej sprzyjających okolicznościach. Nowe impulsy dla innowacyjności społecznej	Model III. Innowacyjność sytuacyjna (ad hoc) / stabilność Przedsiębiorczość w sytuacjach nadzwyczajnych, przy krańcowo silnej i skrajnej turbulencji otoczenia. Utrzymanie ciągłości działania. Niezawodność kontynuacji funkcji. Wykorzystanie brikolażu. Wspólne uczenie się na podstawie doświadczeń pod presją czasu. Uczenie się przez działanie. Zarządzanie incydentami. Alternatywne łańcuchy dostaw. Logika efektuacji. Wykorzystanie doświadczeń interesariuszy (w tym na rzecz odpowiedzialności). Wykorzystanie wartości dotyczących kultury bezpieczeństwa. Zachowania innowacyjne związane z wystąpieniem nieoczekiwanym zdarzeń zewnętrznych o charakterze lokalnym (np. powodzi, huraganów) lub ponadlokalnym (np. konfliktów wojennych), a także wewnętrznych (np. katastrofalnych awarii przemysłowych). Współdziałanie z interesariuszami i uczenie się na poziomie lokalnym, w tym ze społecznością lokalną, powiązania sieciowe także o charakterze sytuacyjnym lub tymczasowym. Oburęczność dotycząca zachowań innowacyjnych oparta na przewidywaniu możliwości wystąpienia różnego typu zakłóceń oraz zachowań w przypadkach nieoczekiwalności zdarzeń. Działania sprężyste. Możliwość redefiniowania dotychczasowych założeń dopiero po ustaniu zagrożeń, także w obszarze innowacyjności społecznej
---	---

STABILNOŚĆ (SPRĘŻYSTOŚĆ)

Źródło: opracowanie własne.

Zakłada się, że w organizacji występuje klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności. Generalnie przedsiębiorczość i innowacyjność są rozpatrywane w ujęciu procesowym z uwzględnieniem rutyn organizacyjnych. Odpowiedzialna innowacyjność i przedsiębiorczość powinna brać pod uwagę założenia rozwoju zrównoważonego, *sustainability*, CSR, wspólnotę wartości organizacji i interesariuszy z uwzględnieniem wpływów kulturowych, m.in. na rzecz legitymizacji. Oddziałują one na zachowania izomorficzne i możliwości współdziałania w sieciach relacji. Role moderatorów pełnić mogą interesariusze. Odpowiedzialne zachowania

innowacyjne wiążą się z respektowaniem oczekiwań społecznych, w tym ekologicznych.

W ogólnym modelu przyjęto jako pojęcia zbliżone **elastyczność** i **adaptatywność** (adaptacyjność, adaptowalność), co wynika z zaprezentowanej analizy poglądów różnych autorów. Pojęcie elastyczności jest także traktowane jak dostosowanie¹²². W literaturze przedmiotu wskazuje się również na różnice między tymi pojęciami, podkreślając, że dostosowanie wykorzystuje spójność wzorców zachowań, zaś adaptowalność charakteryzuje szybka rekonfiguracja aktywności wobec zmian w otoczeniu¹²³. Elastyczność może się przejawiać działaniami innowacyjnymi związanymi z CSR czy tworzeniem ekoinnowacji jako odpowiedź na rosnącą świadomość ekologiczną społeczeństwa, w tym interesariuszy. Działania innowacyjne zwiększające **stabilność** można wiązać z wyprzedzającym, antycypacyjnym nastawieniem ekologicznym (np. wykorzystując *foresight*), opierając się m.in. na doświadczeniach różnych firm odnośnie do niedostatków i możliwych zagrożeń płynących z dotychczasowych technologii (np. dotychczasowych awarii o skutkach wykraczających poza firmę), doświadczenia z wykorzystaniem dorobku lokalnego (innowacje typu *grassroots* lub oszczędne innowacje). Odpowiedzialna innowacyjność ekologiczna organizacji o charakterze zwiększającym stabilność może być budowana na wysokiej świadomości ekologicznej w przypadku organizacji ekowizjonerskich i ekosprężystych.

W opisie innowacyjności ciągłej o charakterze systemowym zarówno dla zachowań elastycznych, jak i budujących stabilność wskazano na rolę **legitymizacji** wobec interesariuszy. Oczywiście rola ta jest także ważna dla zachowań *ad hoc*, choć jest ona słabiej opisana w literaturze przedmiotu. Szeroko tematykę legitymizacji opisano w rozdziale 2. Można przywołać przykład podany w poprzednim rozdziale dotyczący legitymizacji produktów. Odnosi się on do tzw. geosyntetyków. Z jednej strony budowana jest legitymizacja firm wobec interesariuszy wprowadzających produkty innowacyjne w budownictwie, m.in. dla potrzeb ochrony środowiska w ramach elastycznych zachowań rynkowych. Z drugiej zaś strony przez analizę występujących katastrof i awarii budowlanych i uczenie się na tych przypadkach firmy, w szczególności wykonawcy i eksploatatorzy

¹²² A. Kwiecień, *Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 377, s. 52–65.

¹²³ C.B. Gibson, J. Birkinshaw, *The antecedents, consequences...*, *op. cit.*, s. 209–226.

obiektów budowlanych, budują swoją stabilność, wprowadzając kolejne innowacyjne rozwiązania zapobiegające takim sytuacjom.

Rola **obureczności** będzie odnosić się do odpowiedzi na pytanie odnośnie do równoczesnej zdolności do realizacji innowacji ciągłych i *ad hoc*, o różnym poziomie innowacyjności, od zachowań inkrementalnych począwszy. W kwestiach ekologicznych wiąże się np. z możliwością realizacji działań zarówno w obszarze doskonalenia przez wdrażanie zasad czystszej produkcji, jak i implementacji innowacji ekologicznych. Takie zróżnicowanie może odnosić się do wytwarzania poszczególnych grup produktów. W zakresie zarządzania wiedzą ekologiczną interesujące mogą być rozważania literaturowe dotyczące równoczesnych działań odnośnie do wymiany wiedzy i jej ochrony¹²⁴.

W sytuacjach nadzwyczajnych wykorzystać można doświadczenia płynące z występujących incydentów, co prowadzić powinno do umiejętności **zarządzania incydentami**. Incydent stanowi wydarzenie nagłe, krótkotrwałe i nieoczekiwane. Jego skutki są zwykle niekorzystne. Wykorzystać można doświadczenia z zakresu bezpieczeństwa informacji. Ocenie poddaje się nie tylko fazę planowania i przygotowania, ale także szybkość i sprawność wykrycia incydentu i raportowania, a także rozpatruje się samo podejmowanie decyzji i reakcję na incydenty. Ocena powinna także dotyczyć wniosków wyciągniętych z incydentu, jego obszaru i skali oraz poniesionych konsekwencji. Mogą one mieć charakter finansowy, wizerunkowy i prawny. Skutki incydentu mogą odnosić się do klientów, kierownictwa i pracowników. Istotna jest rola podejmowania decyzji przed i w trakcie incydentu. Podkreśla się, że dla zapewnienia ciągłości działania nie wystarcza już analiza ryzyka, lecz należy incydentami zarządzać¹²⁵. W literaturze przedmiotu, co warto podkreślić, wskazuje się na to, że na *resilience* wpływ ma zarządzanie incydentami i że ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna i przywództwo, a także gotowość do zmian oraz partnerstwo związane z uczestnictwem w sieciach. Rezydentna organizacja powinna wspierać innowacje i dbać o silne relacje z interesariuszami¹²⁶.

¹²⁴ M. Stelmaszczyk, A. Jarubas, *Zastosowanie podejścia ambidexterity w odniesieniu do wymiany wiedzy i ochrony wiedzy w kontekście zdolności absorpcyjnej*, „e-mentor” 2019, nr 2, s. 68–78.

¹²⁵ B. Szomański, *Zarządzanie incydentami. Praktyka, zalecenia i wnioski dla kierownictwa*, [w:] *Co dalej z zarządzaniem?* red. G. Gierszewska, Ofic. Wyd. PW, Warszawa 2018, s. 229–251.

¹²⁶ M.M. Rzegocki, B. Grucza, *Organizational resilience...*, *op. cit.*

Budowaniu stabilności (sprężystości) organizacji sprzyja **kultura bezpieczeństwa**. W podejściu elastycznym w ramach kultury organizacyjnej uwzględnia się z reguły problematykę bezpieczeństwa pracy jako przejaw zachowań prospołecznych. Możliwość wystąpienia awarii grożących bezpieczeństwu pracowników, ale także społeczności lokalnej powoduje zainteresowanie tym problemem sektorów szczególnie narażonych na takie zagrożenia, np. energetycznego czy przemysłu chemicznego. Równocześnie stosowane technologie mogą negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne, nawet bez wystąpienia sytuacji awaryjnych (np. skutki w postaci globalnego ocieplenia). Wiele uwagi poświęca się kulturze bezpieczeństwa w przypadku organizacji, dla których skutki awarii mogą mieć bardzo negatywne oddziaływanie na pracowników, społeczności i środowiska naturalnego. Dla tych organizacji, o wysokiej sprężystości, np. elektrowni jądrowych, tworzy się specjalne wymagania dotyczące kultury bezpieczeństwa

Opierając się na kulturze bezpieczeństwa, możliwa jest budowa **bezpieczeństwa organizacji gospodarczej** (firmy, biznesu, przedsiębiorstwa). W literaturze przedmiotu bezpieczeństwo organizacji gospodarczej jest rozpatrywane głównie z punktu widzenia prewencji w zakresie możliwości poniesienia przez nią strat¹²⁷. Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa to dynamiczny stan, w którym podmiot ma zapewniony dostęp do najbardziej cenionych wartości (dóbr), ale także pewność, że nie nastąpi pogorszenie tego dostępu w przyszłości, zaś zakłócenia w tym zakresie będą skutecznie oddalane lub usuwane¹²⁸.

W proponowanym modelu wskazuje się na rolę aspektów społecznych. Wpływ na realizację założeń przedsiębiorczości społecznej i innowacyjności społecznej wynikać może z potrzeb objętych tzw. **bezpieczeństwem społecznym**. Odnosi się ono do ochrony egzystencjonalnych podstaw życia ludzi wobec różnych zagrożeń, w tym dyskryminacji, wykluczenia społecznego, brutalizacji relacji społecznych, a także reakcji na zagrożenia socjalne. Mogą się one wiązać np. z biedą, bezrobociem

¹²⁷ J. Konieczny, *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, nr 4(21), s. 17.

¹²⁸ M. Kwieciński, *Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, [w:] *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, red. P. Lenik, „Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigonia w Krośnie” 2016, z. 70, s. 150.

czy dostępnością mieszkań¹²⁹. Potrzeby związane z bezpieczeństwem społecznym będą wpływać na realizację innowacyjności przedsiębiorstw jako przejaw ich odpowiedzialności.

Odporność i sprężystość można poprawiać, wykorzystując doświadczenia z eksploatacji **systemów zarządzania bezpieczeństwem** i wspierając się realizacją własnych prac B+R czy zapewniając sobie inne ścieżki dostępu do nowych rozwiązań technologicznych. Przydatne może być wsparcie brokerów wiedzy. Można wykorzystać możliwości tkwiące w kontaktach z interesariuszami przez media społecznościowe, w tym *crowdsourcing*. Ważną rolę mogą odgrywać uwarunkowania lokalne i regionalne oraz funkcjonowanie firm w ramach regionalnych systemów innowacji. Odporność i sprężystość mogą być budowane we współpracy z władzami lokalnymi, w tym w ramach współuczestnictwa w planach zarządzania kryzysowego. Wydaje się, że do myślenia strategicznego zapewniającego odpowiedzialność organizacji należy włączyć dorobek teoretyczny nauk o bezpieczeństwie, w szczególności odnośnie do rozpoznania i przewidywania zagrożeń.

2.3. Aspekt sieciowy

Realizacja poszczególnych modeli częściowych jest uwarunkowana m.in. usytuowaniem podmiotu w sieci powiązań. W sytuacji zagrożenia funkcjonowanie w sieci, w tym z wykorzystaniem innowacyjnych technologii, umożliwia dostęp do zasobów partnerów. Preferowane są rozwiązania związane z elastycznymi strukturami organizacyjnymi z wykorzystaniem pracy zespołowej. Sieci mogą ulegać zmianie pod wpływem turbulencji otoczenia. Uczestnikami sieci są także interesariusze. W związku z dynamiką otoczenia oraz narastającym znaczeniem presji czasu autor niniejszego opracowania proponuje modyfikację dotychczasowych wymiarów sieci. Uwzględnia ona także konieczność szybkiej wymiany wiedzy, w szczególności w sytuacji zagrożenia, mając na uwadze przede wszystkim możliwości zachowań odpornościowych i sprężystych.

Dotychczasowe kryteria (od 1 do 4) opierają się na propozycji K. Łobosa¹³⁰.

¹²⁹ J. Trocha, *Wyzwania i zagrożenia stojące przed Polską...*, op. cit.

¹³⁰ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 181–194.

Tabela 9. Wymiary sieci z uwzględnieniem zachowań przedsiębiorczych

Lp.	Kryterium	Opis
1	Elastyczność bądź dynamika	Opisuje stopień zmienności układu odnośnie do częstotliwości przekonfigurowania i zakresu zmian układu (np. zmienności liczby podmiotów w czasie). Może być poszerzona o dodatkową charakterystykę podmiotów według różnych podziałów i atrybutów interesariuszy
2	Spójność	Opisuje charakter związków między uczestnikami sieci, od powiązań nieformalnych, wirtualizację, przez umowy do powiązań kapitałowych. Rola zaufania, legitymizacji i odpowiedzialności
3	Koordinacja	Opis przez określenie liczby ośrodków koordynujących pracę sieci, cyrkulacja uprawnień przez określenie liczby przypadków zmian ośrodka koordynującego sieć w czasie, rola brokera sieciowego
4	Skala działania	Opis liczebności układu z uwzględnieniem aspektów geograficznych (od globalności do lokalności), wykorzystanie teorii zakorzenienia i teorii bliskości organizacyjnej. Tworzenie łańcuchów wartości i układów wirtualnych
5	Sposób wymiany wiedzy jako zasobu	Wymiana wiedzy, np. między organizacjami inteligentnymi. Wariant tradycyjny: wymiana wiedzy sformalizowanej (opisy procedur, dokumentacji itd.). Wariant przedsiębiorczy: wymiana wiedzy cichej, np. przez tworzenie wspólnych zespołów dla rozwiązania określonego problemu. Określenie przez liczbę wymienionych dokumentów, liczbę i rodzaj wymienionej dokumentacji, liczbę spotkań zespołów. Współpraca zespołów międzyorganizacyjnych w sytuacjach możliwości wystąpienia zagrożeń i ich zaistnienia
6	Czynnik czasu	A. Sieć budowana w dłuższym okresie w sposób systematyczny (w tym pomiar i analiza poszczególnych wymiarów w czasie, np. ocena wymiarów od 1–4 w czasie, np. ostatnich 10 lat co roku na podstawie zmieniających się map powiązań). Analiza (ocena) zmian kapitału intelektualnego partnerów w czasie. B. Sieć budowana <i>ad hoc</i> , wobec pojawiających się zagrożeń, także u partnerów lub z uwzględnieniem przeszłych doświadczeń różnych partnerów; wykorzystanie doświadczeń płynących z incydentów. C. Analiza doświadczeń różnych partnerów dla uzyskania odpowiedzi na pytanie o czas dostosowania się (do rynku) po zaistnieniu zagrożenia (jako przejaw elastyczności) lub przynajmniej częściowego powrotu do stanu poprzedniego (jako przejaw odporności lub sprężystości)

Źródło: opracowanie własne z uwzględnieniem: K. Łobos, *Organizacje sieciowe...*, *op. cit.*

Turbulencja otoczenia wymusza na organizacjach potrzebę uczenia się przez działanie (*action learning*) oparte na wzajemnym uczeniu się ludzi, z wykorzystaniem własnego doświadczenia, w tym przez studiowanie sytuacji indywidualnych osób, a także praktyk występujących w otoczeniu organizacyjnym¹³¹. Elementem tego otoczenia są także partnerzy sieciowi.

¹³¹ S. Kemmis, R. McTaggart, *Uczestniczące badania interwencyjne. Działanie komunikacyjne i sfera publiczna*, tłum. M. Marciniak, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. wyd. pol. K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 775–831.

2.4. Synergiczne oddziaływanie interesariuszy

W modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych autor niniejszego opracowania proponuje wykorzystać synergiczne oddziaływanie interesariuszy, uwzględniając dotychczasowy dorobek¹³², posilkując się metodą Vesterę i tworzeniem systematyki interesariuszy¹³³. Ocena względnej siły wpływu interesariuszy oraz ich wzajemny wpływ na siebie rozważać można w kontekście realizacji takich celów jak zdolność firmy do odpowiedzialnych, innowacyjnych zachowań adaptacyjnych lub sprężystych wobec turbulencji otoczenia. W metodzie Vesterę można uwzględnić nie tylko inne podmioty gospodarcze, ale także organizacje *non profit* oraz administrację publiczną. Podmioty te mogą być naturalnymi partnerami do tworzenia sieci. Na podstawie analizy ich wpływu można ocenić szansę na ich udział w powiązaniach sieciowych, nie czekając, że układ sieciowy utworzy się w sposób naturalny. Przegląd literatury wskazuje, że w przypadku przedsiębiorstwa **synergia** polega na znalezieniu i realizacji innowacyjnej konfiguracji lub kombinacji dostępnych środków i metod działalności rynkowej¹³⁴. Synergia stanowi współdziałanie (kooperację) specyficznie zestawionych czynników. Zwraca się przy tym uwagę na znaczenie koordynacji działań¹³⁵. W ujęciu strategicznym rozpatruje się rolę procesów synergicznych między różnymi typami zasobów, niematerialnych i materialnych, a także między zasobami niematerialnymi lub materialnymi. Zasoby mogą być łączone w alternatywne kombinacje. Rozważa się także możliwe sprzężenia zwrotne. Strategia dotycząca zarządzania zasobami zintegrowanymi synergicznie uwzględnia relację z otoczeniem, w tym z interesariuszami¹³⁶. Jako zasób, który umożliwia także pozyskiwanie innych zasobów, traktowana jest legitymizacja¹³⁷.

¹³² A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 115–124.

¹³³ Idem, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników (balanced scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2007, s. 53–65.

¹³⁴ C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wyd. UG, Gdańsk 2010, s. 137.

¹³⁵ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2012.

¹³⁶ M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarzadzanie_strategiczne.pdf [dostęp: 21.09.2015].

¹³⁷ M.A. Zimmerman, G.J. Zeitz, *Beyond survival. Achieving new venture growth by building legitimacy*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, Iss. 3, s. 414–431.

Synergia może być rozpatrywana jako proces współoddziaływania, obejmujący co najmniej dwa oddziałujące na siebie obiekty, skutkujący efektem (rezultatem) synergicznym. Nośnikami synergii są czynniki synergiczne. Mogą nimi być kategorie procesu, wydarzeń i relacji. Umożliwiają one wyzwolenie synergii zawartej w rzeczy, która może mieć charakter materialny (np. surowce czy budynki), ale także pozamaterialny. Charakter pozamaterialny odnosi się np. do informacji czy ludzi. Synergia może się przejawiać m.in. jako interakcja lub koordynacja¹³⁸. Czynnikiem synergicznym może być **oddziaływanie interesariuszy**. Interesariuszami o charakterze wewnętrznym mogą być przedsiębiorcy i menadżerowie¹³⁹.

Proponowana metoda tworzenia synergicznych oddziaływań interesariuszy zawiera kroki opisane w tabeli 10. Mogą być one wykorzystane w realizacji działań w modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia.

Tabela 10. Metoda oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy

Kroki w ramach metody	Komentarz
– Ocenić atrybuty interesariuszy i pogrupować tych interesariuszy na podstawie zbliżonych atrybutów; – ocenić wspólnotę wartości (ekonomiczno-zarządczych, kompetencyjnych i społecznych oraz wartości etyczno-kulturowych) poszczególnych interesariuszy, w tym takie wartości jak kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność, ale także odpowiedzialność; – stworzenie listy interesariuszy według połączonych grup ich zbliżonych atrybutów oraz według wspólnoty ich wartości; – w stosunku do grupy interesariuszy o wspólnych atrybutach (najlepiej gdyby interesariusze posiadali więcej niż jeden wspólny atrybut) i wspólnych wartościach rozpocząć działania związane z tworzeniem sieci. Wykorzystając można mechanizmy tworzenia sieci: faza wylaniania dotyczy identyfikacji łańcuchów tworzenia wartości, poszukując zasobów komplementarnych	Atrybuty interesariuszy: władza, legitymizacja, pilność, bliskość. W dotychczasowych rozważaniach interesariusze byli ulokowani wokół określonych podmiotów. Podmioty wchodziły w powiązania sieciowe ze swoimi interesariuszami. Kolejne podmioty, także wchodzące w skład sieci, mogły mieć tych samych interesariuszy. Równocześnie interesariusze różnych podmiotów tworzyli swoje własne sieci. Mnogość powiązań i stopień ich skomplikowania skłania zatem do spojrzenia na podmioty i ich interesariuszy jako na pewną całość, z której wyodrębnić można grupy według kryterium wspólnych atrybutów i wspólnych wartości. Oceny potencjalnej roli interesariuszy jako moderatorów działań synergicznych na rzecz odpowiedzialnej innowacyjności, wskazując na możliwe mechanizmy związane z zarządzaniem w organizacjach i ich sieciach, można dokonać opierając się na: 1) posiadanych wspólnych atrybutach i 2) wyznawanych wspólnych wartościach i oczekiwaniach. Synergia wiązać się może z mechanizmami koordynacji działań (procesów) innowacyjnych (w tym z udziałem brikolażu) z działaniami (procesami) legitymizacji.

¹³⁸ C. Mańkowski, *Synergia w logistyce...*, op. cit., s. 54–56, 171, 276.

¹³⁹ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit.

Kroki w ramach metody	Komentarz
i powiązań międzyorganizacyjnych, w dalszych fazach rozwoju sieci wykorzystanie mechanizmów zarządzania stosownie do etapu w cyklu życia (fazy rozwoju) sieci; – określić zdolność oddziaływania tak utworzonej sieci interesariuszy na realizację odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji (np. przy użyciu metody Vestera)	W grę wchodzi także wykorzystanie mechanizmów samego brikolażu dla innowacyjnego tworzenia synergii różnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Pożądane są oddziaływania synergiczne dla procesów o charakterze międzyorganizacyjnym (w ramach sieci). W sytuacjach zagrożenia szczególne znaczenie mają: oddziaływanie mediów (jako interesariuszy), w tym społecznościowych, oraz wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Synergiczne oddziaływanie interesariuszy obejmujące różne ich typy wiązać się może z łąčeniem własnych aktywności w oddziaływaniu na konkretny obiekt. Synergia może polegać na integracji opartej na dostępności zasobów, w tym zasobów niematerialnych, w szczególności wiedzy i umiejętności będących w dyspozycji interesariuszy. Synergii mogą sprzyjać czynniki występujące w otoczeniu, m.in. wyznawane wartości oraz świadomość społeczna. Synergiczne oddziaływanie interesariuszy może prowadzić do efektywniejszego osiągnięcia celów zarówno przedsiębiorstwa, jak i interesariuszy¹⁴⁰.

Oddziaływanie synergiczne interesariuszy może dotyczyć nie tylko przywoływanych procesów innowacyjnego i legitymizacji¹⁴¹, ale w grę wchodzi równoczesne dołączenie procesu związanego z bezpieczeństwem. Proces ten został opisany przez M. Kwiecińskiego. Uwzględnia on także katalog zagrożeń. Procesy bezpieczeństwa w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem dotyczą zorganizowanych działań przekształcających elementy wektora wejścia w wektor wyjścia. Na wejściu następuje identyfikacja zagrożeń i przyjmowany jest poziom dopuszczalnego ryzyka¹⁴².

Autor niniejszej monografii zwraca uwagę, że w budowie synergicznych oddziaływań interesariuszy można wykorzystać następujące poglądy:

- w zarządzaniu interesariuszami (*stakeholder management*) powinno się uwzględniać kontekst kultury, emocjonalności i tożsamości (*identity*) organizacji, związanej z powtarzającymi się interakcjami pomiędzy menadżerami i interesariuszami¹⁴³;

¹⁴⁰ *Idem, Media in the realization of the concept of responsible business..., op. cit.*

¹⁴¹ *Idem, Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa..., op. cit.*

¹⁴² M. Kwieciński, *Zarządzanie bezpieczeństwem..., op. cit.*, s. 149–170.

¹⁴³ J. Bundy, C. Shropshire, A.K. Buchholtz, *Strategic cognition and issue salience. Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholders concerns*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, Iss. 3, s. 352–376.

- następuje przejście od modelu komunikowania społecznego przedsiębiorstwa z interesariuszami w postaci strategii informowania interesariuszy (o charakterze jednostronnym) przez strategię odpowiadania interesariuszom (zakłada komunikowanie dwustronne, asymetryczne) do strategii angażowania interesariuszy; w tym ostatnim przypadku podstawą jest dialog, zaś sama komunikacja nosi cechy symetryczności¹⁴⁴;
- w komunikowaniu się brać należy pod uwagę różne fazy współdziałania z interesariuszami: od przystosowania opartego na akumulacji zasobów dla spełnienia potrzeb interesariuszy, przez uzgadnianie, aż do ustępstw. Ustępstwo (wymiana, *trade-off*) uwzględnia m.in. czas realizacji oczekiwań interesariuszy, przyjmując formę zachowań eksploracyjnych bądź eksploatacyjnych¹⁴⁵;
- w ramach myślenia systemowego można zidentyfikować liczących się interesariuszy oraz występujące pomiędzy nimi powiązania. W analizie **sieci interesariuszy** podkreśla się, że zachowania interesariuszy są z sobą bezpośrednio lub pośrednio powiązane. Sieci interesariuszy nie można traktować jedynie jako sumy dwustronnych relacji, a zaspokajanie potrzeb jednej grupy oddziaływać będzie na relacje z innymi. Różne mogą być też korzyści uzyskiwane przez różnych interesariuszy¹⁴⁶;
- w oddziaływaniu ze wspólnotą lokalną brać pod uwagę należy aspekty: deskryptywny, instrumentalny i normatywny oraz możliwości wykorzystania elementów kapitału społecznego, tj. strukturalnego, kognitywnego (poznawczego) i relacyjnego; na tej podstawie zaproponowano różne strategie (podejścia) wobec społeczności (*community stakeholders*): uwzględniając świadomość organizacyjną (*organizational awareness*), akceptację organizacyjną (*organizational acceptance*), przewidywalność (odpowiedzialność, *accountability*), dostępność sieci (*network accessibility*), sieć współpracy (*network collaboration*), sieć lojalności (*network loyalty*), interakcje ze społecznością (*community interaction*), porozumienie ze społecznością (*community rapport*) i kohezję (ze społecznością) (*community cohesion*)¹⁴⁷;

¹⁴⁴ I. Kuraszko, *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność...*, op. cit., s. 154–164.

¹⁴⁵ M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3: *Business and sustainability. Concepts, strategies and changes*, eds G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 221–239.

¹⁴⁶ B. Hillebrand, P.H. Driessen, O. Koll, *Stakeholder marketing...*, op. cit.

¹⁴⁷ G. Liu, T.-Y. Eng, W.-W. Ko, *Strategic direction of corporate community involvement*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, Iss. 3, s. 469–487.

- na przykładzie zaangażowania organizacji *non profit* w działania prospołeczne w kontakcie z organizacjami komercyjnymi narastające zaangażowanie przebiega od etapu (strategii) ograniczonego zaufania o charakterze transakcyjnym do wzrostu zaufania z udziałem partnerstwa wspieranego przez dwustronną komunikację, konsultacje i współpracę („budowanie mostów”). Ostatnim etapem jest osiągnięcie strategii transformacji, co wiąże się ze wspólnym uczeniem się, wzajemnym zrozumieniem (*sensemaking*) i przywództwem we wspólnocie. Odnosi się ono do podejmowania decyzji, wspólnego rozwiązywania problemów i realizacji projektów¹⁴⁸;
- partnerstwo biznesu z organizacjami *non profit* może przybierać charakter **innowacyjnych** aliansów strategicznych. Budowane partnerstwo strategiczne wykorzystuje strategiczne wartości dla partnerów, wspólną misję, najwyższy poziom zaangażowania, lokowanie zasobów i realizację inicjatyw. Obserwuje się wzrost kompleksowości procesów i procedur. Tworzenie innowacji jest wspierane przez kapitał społeczny. Poza kapitałem społecznym zwraca się uwagę na znaczenie wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych (*intangible*) oraz uczenia się w trakcie tworzenia innowacji¹⁴⁹;
- traktowanie interesariuszy jako zasobu organizacji opiera się na zaufaniu wewnętrznym i zewnętrznym. Wykorzystać można założenia **kongruencji** wskazującej na zgodność określonych klas zmiennych występujących na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Strategia legitymizacji przedsiębiorstwa jako zmienne przyjmuje zmiany w otoczeniu, zmiany kultury organizacyjnej oraz dostosowanie zasobów (głównie niematerialnych) oraz elastyczność ich wykorzystania. Zmiany w otoczeniu odnosić się mogą do istniejącego systemu wartości, zmian w usytuowaniu instytucji, a także dotyczyć mogą układu interesariuszy¹⁵⁰.

Na możliwość oddziaływań synergicznych interesariuszy powinna wpływać **bliskość**. Pojęcie to, zawarte w tabeli 9, może mieć różny charakter, m.in. relacyjny, kulturowy (który jest związany z określonymi

¹⁴⁸ F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *When suits meet roots. The antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, Iss. 2, s. 297–318.

¹⁴⁹ D. Jamali, M. Yanni, H. Abdallah, *Strategic partnership, social capital and innovation. Accounting for social alliance innovation*, „Business Ethics, the Environment & Responsibility” 2011, Vol. 20, Iss. 4, s. 375–391.

¹⁵⁰ A. Chodyński, *Legitymizacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 9–27.

wartościami), geograficzny, przemysłowy (dotyczący komplementarności technologicznej) czy bliskości organizacyjnej związanej z podobieństwem zasad koordynacji działań w organizacjach¹⁵¹. Autor niniejszego opracowania wymienia tylko niektóre z nich dotyczące kwestii poruszonych w niniejszej monografii. Przykładowo bliskość organizacyjna wpływać może na realizację podobnych mechanizmów zarządzania.

Proponowana metoda oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy ma szczególne znaczenie dla organizacji odpowiedzialnych. Stanowi propozycję wykorzystania dotychczasowej metodyki oceny interesariuszy w powiązaniu z dorobkiem w zakresie mechanizmów zarządzania sieciami w modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji. Warto jednak podkreślić, że charakterystyczne działania w modelu cząstkowym (IV) związanym z innowacyjnością sytuacyjną i elastycznością, oznaczające możliwość korzystania z zasobów partnerów w sytuacjach trudnych dla firmy, mogą być także realizowane w ramach innowacyjności systemowej, w ramach modeli (I) i (II).

2.5. Zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne a cykl życia organizacji

Przedsiębiorstwo w swoim rozwoju przechodzi przez różne fazy (etapy) swojego życia. Występują różne modele tego rozwoju¹⁵². W poszczególnych fazach obserwuje się różne nasilenie zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Oznacza to, że ocena tych zachowań może służyć do wyznaczenia etapu cyklu życia firmy. W modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji etap cyklu życia firmy jest powiązany z występującym modelem biznesu.

W **modelu I. Adizesa**¹⁵³, odwzorowującym rozwój firm głównie małych i średnich (krzywa S), obserwuje się zróżnicowane nasilenia następujących czynników na poszczególnych etapach (fazach) rozwoju: czynnik przedsiębiorczości (E, *entrepreneurship*) dominuje na etapie tworzenia firmy. Rozwój firmy (wzrost) powoduje nasilenie zainteresowania produktem lub usługą (P, *producting results*). Na etapie dojrzałości dominującymi czynnikami są: sformalizowana hierarchia i kontrola oraz porządkowanie struktur i procesów (A, *administering*), a także integracja związana ze współdziałaniem pracowników (I, *integration*). W ostatniej

¹⁵¹ Idem, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 238.

¹⁵² Idem, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit., s. 66–72.

¹⁵³ I. Adizes, *Corporate life cycles. How and why corporations grow and what to do about it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988.

fazie – schyłku (upadku) – dominuje czynnik A. Warto podkreślić, że model ten występuje także w wersjach zmodyfikowanych, z uwzględnieniem różnej liczby etapów i ich nazwy.

W fazie tworzenia firmy można obserwować takie zachowania przedsiębiorcze jak generowanie pomysłów czy gromadzenie zasobów przy niewielkim zakresie planowania i koordynacji oraz braku sformalizowanych struktur. Na dalszym etapie (wzrost) produkt lub usługa przybierają ustabilizowaną postać kierowaną do odpowiedniego odbiorcy rynkowego. Etap dojrzałości wiąże się z formalizacją reguł i stabilizacją struktur, instytucjonalizacją procedur, z podkreśleniem efektywności (sprawności), wdrażania mechanizmów kontrolnych, ale także ze zwiększeniem roli komunikacji (także nieformalnej) między pracownikami. Faza schyłku wiąże się z nasileniem działań o charakterze administracyjnym (A). Autor niniejszego opracowania proponuje rozbudować model I. Adizesa o zakres powiązań z interesariuszami. Na etapie tworzenia firmy interesariusze są postrzegani jako potencjalni dostawcy zasobów o charakterze informacyjnym, ewentualnie materialnym i finansowym. Na etapie wzrostu analizowane mogą być sieci powiązań z interesariuszami i ocena ich wpływu na firmę. W fazie dojrzałości realizowana powinna być taka strategia wobec interesariuszy, która może być pomocna dla uniknięcia przejścia w fazę schyłku. Jej celem będzie m.in. poszukiwanie nowych rynków, dywersyfikacja działalności, realizacja nowych koncepcji zarządzania, w tym z uwzględnieniem założenia odpowiedzialnego rozwoju organizacji. Znaczenie będą miały zachowania innowacyjne. Punktem wyjścia może być opis wymiarów sieci zaproponowany w tabeli 9, w którym interesariuszy traktuje się jako uczestników sieci, a także rozważenie roli interesariuszy jako moderatorów działań synergicznych. Analizie mogą podlegać mechanizmy zarządzania (działania) organizacji prowadzące do rozwoju firmy i zapobiegające wejściu w fazę schyłku. Biorąc pod uwagę zachowania innowacyjne, prezentowany model rozwoju firmy w postaci krzywej S stosunkowo dobrze będzie się sprawdzał w przypadku normalnej turbulencji otoczenia (co odpowiada modelowi cząstkowemu I w ogólnym modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia). Narastanie tej turbulencji będzie powodowało zakłócenia w realizacji poszczególnych faz cyklu życia organizacji.

Analizę cyklu życia organizacji można powiązać z **orientacją strategiczną firmy**. W szczególności dla firm małych i średnich, mając na

uwadze aspekt innowacyjności, przydatny może być podział, którego autorami są R. Miles i Ch. Snow. Wyróżnili oni cztery podstawowe zachowania strategiczne firm:

- *prospector* (innowator): firma innowacyjna technologicznie i produktowo, lider rynkowy. Cechuje się elastycznością struktur, dokonuje ciągłych zmian, szuka nowych grup klientów;
- *defender* (obronca): inercyjna firma o stałej ofercie produktowej, dysponuje stałą grupą klientów, małym zakresem modyfikacji technologii, nacisk kładziony jest na efektywność;
- *analyser* (firma analizująca): reaguje na zmiany w otoczeniu, modyfikuje ofertę produktową, realizuje nowości, poszukuje nowych klientów, realizuje znaczące inwestycje w technologie;
- *reactor* (firma bez jasno określonej strategii): stale zmienia ofertę, dostosowując się do rynku, brak jest określonych grup klientów, wykazuje elastyczność w zakresie struktur organizacyjnych, procesy nastawione są na obniżkę kosztów. Modyfikuje portfel produkcyjny, wprowadza nowości rynkowe¹⁵⁴.

Wyróżniamy zatem strategie innowacyjne (typu *prospector*, agresywnej eksploracji), obronne (typu *defender*), analityczne (typu *analyser*, łączące cechy strategii obronnej i eksploracyjnej) oraz zachowania reaktywne (typu *reactor*)¹⁵⁵.

Strategia *prospector* wymaga od przedsiębiorstwa szybkiej reakcji na pojawiające się szanse. Charakteryzuje ją kultura innowacyjna, o wysokiej tolerancji niepewności, sprzyjająca indywidualistom. Realizacji strategii *defender* sprzyja kultura klanu i kultura trwania (rutyniarzy). Strategia *analyser* wiąże się z kulturami nastawionymi na unikanie ryzyka, m.in. biurokratyczna. Strategii *reactor*, nastawionej na wyłapywanie okazji w otoczeniu, sprzyja kultura wysokiej tolerancji niepewności¹⁵⁶. Generalnie innowacyjnością i elastycznością wyróżnia się *prospector*. Przez identyfikację określonych zachowań, w tym zachowań przedsiębiorczych związanych z innowacjami i podejściem do ryzyka, stabilności lub zmian struktur organizacyjnych oraz procesów, można powiązać orientację

¹⁵⁴ G. Gierszewska, *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2, s. 20.

¹⁵⁵ R. Krupski, *Badania empiryczne strategii w polskich przedsiębiorstwach. Teoria zarządzania strategicznego*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, red. M. Romanowska, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 11–23.

¹⁵⁶ A. Lipka, *Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 5, s. 26–29.

strategiczną firmy z cyklem jej życia. W praktyce można powiązać zachowania typu *prospector*, *defender*, *analyser* i *reactor* z nasileniem działań o charakterze E, P, I oraz A modelu I. Adizesa. Nasilenie określonych działań w tym modelu wskazuje na etap w cyklu życia firmy. Może to być podstawą do strategicznych decyzji odnośnie do zmiany orientacji strategicznej mającej na celu uniknięcie przejścia firmy w fazę upadku. Również w tym przypadku analizę można rozszerzyć o możliwości wykorzystania wsparcia interesariuszy. Analizując różne orientacje strategiczne firm, można rozpatrzyć mechanizmy zarządzania nakierowane na określone grupy klientów w zakresie struktury, technologii, produktu i elastyczności działań. Ocenę stopnia ich realizacji można wykorzystać do badań etapów cyklu życia. Prezentowane podejście zakłada, że firma jest zdolna do zmiany swojej orientacji strategicznej na różnych etapach cyklu życia. Perspektywiczny obszar badawczy może dotyczyć odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu silnej bądź nawet skrajnej turbulencji otoczenia na zachowania firm, przypisywane dotychczas do jednej z czterech grup ich zachowań strategicznych.

Przyjęta orientacja strategiczna, a także działania na poszczególnych etapach cyklu życia, mogą się wiązać, zdaniem autora niniejszej monografii, z różnym stopniem dojrzałości realizacji procesów. A. Bitkowska opisuje modele oceny dojrzałości procesowej wraz z zestawami dobrych praktyk. Dojrzałość procesowa wpływa na elastyczność i efektywność procesów, które są formalnie zdefiniowane, zarządzane i mierzone. **Model CMMI** (*capability maturity model integrated*) zawiera różne poziomy dojrzałości wraz z odpowiednimi grupami praktyk. Kolejne obszary dojrzałości procesowej obejmują:

- procesy przypadkowe;
- procesy powtarzalne;
- procesy zidentyfikowane i opisane;
- procesy zidentyfikowane, opisane, ale również mierzone, z czym nie mamy do czynienia na poziomie 3;
- rozszerzenie opisu dla poziomu 4 o zarządzane procesami¹⁵⁷

Podnoszenie dojrzałości procesów odnosi się do następujących poziomów:

- chaotyczności;
- planowania i realizacji zgodnie z przyjętą polityką;

¹⁵⁷ A. Bitkowska, *Ocena dojrzałości procesowej organizacji zgodnie z modelem CMMI*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2016, nr 10, s. 3–12.

- dobrego zdefiniowania i precyzyjnego opisu;
- analizy przyczyn zmienności procesów;
- obejmujących działania korygujące i doskonalące.

Model CMMI wykorzystać można do realizacji działań CSR w odniesieniu do pracowników, klientów, dostawców, środowiska przyrodniczego i społeczności lokalnej¹⁵⁸.

Prezentowane poglądy, zdaniem autora niniejszego opracowania, mogą być wykorzystane w budowie i podnoszeniu dojrzałości procesów legitymizacji i procesów innowacyjnych. Ich wzajemne oddziaływanie może służyć realizacji odpowiedzialnych innowacji¹⁵⁹. Podnoszenie poziomu dojrzałości tych procesów może być wykorzystywane przez interesariuszy jako moderatorów działań synergicznych pomiędzy tymi procesami na różnych etapach cyklu życia organizacji.

Odnosząc się do modeli cząstkowych ogólnego modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, w szczególności interesująca może być kwestia utrzymania określonego poziomu dojrzałości procesów w przypadku konieczności zachowań sprężystych (modele cząstkowe II i III).

2.6. Odpowiedzialne innowacyjne działania na rzecz budowy organizacji ekowizjonerskiej i ekosprężystej

Ekosprężystość jest określana przez autora niniejszej monografii jako opieranie się przed turbulencją otoczenia i unikanie utraty funkcji w taki sposób, by w tym zakresie, a także w ramach powrotu i ciągłego trwania po wystąpieniu zakłócenia, nie wystąpiła szkoda dla środowiska naturalnego, zgodnie z przyjętymi założeniami dotyczącymi zachowań odpowiedzialnych¹⁶⁰.

¹⁵⁸ S. Jarosławska-Sobór, *Odpowiedzialna kopalnia. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w polskim górnictwie węgla kamiennego – studium socjologiczne*, praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Socjologii, Katowice 2014, s. 63–65.

¹⁵⁹ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*

¹⁶⁰ Przyp. ACh: taką ekosprężystością powinny wykazywać się m.in. elektrownie jądrowe, tak aby w przypadku krańcowej turbulencji otoczenia nie nastąpiło skażenie promieniotwórcze środowiska naturalnego. Negatywnym przykładem jest elektrownia atomowa Fukushima, gdzie skażenie środowiska nastąpiło w wyniku trzęsienia ziemi, co wywołało tsunami, które z kolei spowodowało dodatkowo ofiary w ludziach (2011 rok).

Proces budowy innowacyjnej organizacji **ekosprężystej** można zaprezentować w sposób następujący:

1. Ocena zagrożeń i ryzyko ich wystąpienia.
2. Ocena interesariuszy.
3. Tworzenie systemu organizacji odpornego na zagrożenia, opierając się na podejściu procesowym, z wykorzystaniem synergicznego oddziaływania interesariuszy dla budowy organizacji zdolnej do ciągłego działania wraz zapewnieniem legitymizacji dla swojego funkcjonowania. Tworzone i realizowane są procesy:
 - sprężystości (związane z rozpoznaniem zagrożeń i zapewnieniem działań i procedur na rzecz sprężystości, dopuszczając działania typu brikolaż oraz zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne *ad hoc*);
 - innowacyjny;
 - legitymizacji;
 - współdziałania z interesariuszami (zarządzania), traktując ich jako moderatorów działań synergicznych.

Możliwe jest wprowadzenie procesu bezpieczeństwa. Synergia interesariuszy skierowana jest na wspólną realizację wymienionych procesów. Aspekt ekologiczny może służyć legitymizacji i może być traktowany jako wspólna wartość łącząca interesariuszy organizacji ekosprężystej.

W przypadku braku skrajnej turbulencji otoczenia tworzenie procesów sprężystości jest zastępowane procesem odporności lub nawet dostosowania (elastyczności).

Czynnik ekologiczny może być podstawą budowy organizacji **ekowizjonerskich**. W tym przypadku podstawą strategii ich odpowiedzialnego działania jest przyjęcie wartości ekologicznych. Przesłanką tworzenia takich organizacji jest preferowanie orientacji ekologicznej. Takie nastawienie jest faktyczną inspiracją do działania. Powoduje ono brak zagrożeń ekologicznych przez firmę także w sytuacjach awaryjnych. W koncepcji takiej organizacji autor niniejszego opracowania proponuje przyjąć założenie, że stosowana technologia w praktyce uniemożliwia wystąpienie katastrofy przemysłowej, wywołanej przez czynnik zewnętrzny (np. powódź, huragan, trzęsienie ziemi) lub wewnętrzny (np. przestarzałe technologie, błędne decyzje dotyczące realizacji przebiegu procesów produkcyjnych lub nieodpowiedzialne zachowania załogi)¹⁶¹.

¹⁶¹ Przyp. ACh: przykładami skutków wywołanych przez czynniki wewnętrzne mogą być: katastrofa elektrowni jądrowej w Czarnobylu w 1986 roku lub katastrofalna awaria przemysłowa w zakładach chemicznych w Bhopalu w 1984 roku.

Budowa organizacji ekosprężystej i ekowizjonerskiej wiąże się z zachowaniami przedsiębiorczymi i innowacyjnymi związanymi m.in. z posiadaniem kompetencji ekologicznych, czasem nazywanych „zielonymi kompetencjami”¹⁶². Pozwalają one na osiągnięcie przez firmę odpowiedniej przewagi konkurencyjnej. Autor niniejszego opracowania zaproponował poniżej różne etapy budowy organizacji (firmy) ekowizjonerskiej i ekosprężystej, uwzględniając aspekt innowacyjności w zależności od okoliczności, w jakich znalazła się organizacja:

1. Świadomość ekologiczna jako źródło innowacji → pomysł (kreatywność) → ekowizjonerska organizacja → kompetencje ekologiczne → pozycja (przewaga) konkurencyjna.
2. Dysponowanie innowacją ekologiczną → stabilizacja innowacji przez doskonalenie (jakości) → kompetencja ekologiczna oparta na innowacjach ekologicznych.
3. Występowanie innowacyjnych interesariuszy → tworzenie wiedzy ekologicznej (uczenie się) → kompetencje ekologiczne.
4. Wystąpienie skrajnej turbulencji otoczenia → innowacja wynikająca z sytuacji i brikolażu → nowa kompetencja ekologiczna w powiązaniu z *dynamic capabilities*.
5. Dla organizacji ekosprężystej: wystąpienie skrajnej turbulencji otoczenia lub możliwość katastrofalnej awarii przemysłowej zagrażającej środowisku naturalnemu → buforowanie i absorbowanie wstrząsu → innowacja wynikająca z sytuacji i brikolażu → nowa kompetencja ekologiczna umożliwiająca powrót do sytuacji sprzed szoku → stabilizacja działalności (zapewnienie ciągłości działania bez utraty funkcji).

Zwraca uwagę to, że punktem wyjścia do budowy organizacji ekowizjonerskich, ale także ekosprężystych, jest przede wszystkim wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, w tym interesariuszy, którzy mogą być inspiratorami zachowań innowacyjnych. Istotną rolę może odegrać impuls wywołany zaistnieniem innowacji ekologicznej w organizacji. Może ona stanowić dorobek własny, może pochodzić z otoczenia organizacji. Uzyskiwane kompetencje ekologiczne mogą być także nabywane w drodze koniecznych rozwiązań innowacyjnych *ad hoc* wynikających

W przypadku katastrof tankowców, powodujących wyciek ładunków płynnych (np. substancji ropopochodnych) do mórz, przyczyny mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny (np. błędy techniczne załogi), jak i zewnętrzny (np. w wyniku sztormów).

¹⁶² *Idem, Kreowanie odpowiedzialnego biznesu..., op. cit., s. 90.*

np. ze skrajnej turbulencji otoczenia. Jako modeli cząstkowych, w ramach modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, możliwe jest wskazanie rozwiązań najbardziej przydatnych dla obu typów firm. Organizacja ekosprężysta realizować może działania zgodne z modelem cząstkowym (III) (model niezawodności), a także (II) (model zapewnienia ciągłości działania), zaś ekowizjonerska w szczególności wykorzystywać będzie modele (I) (model dostosowania do otoczenia) a także (IV) (model odporności sytuacyjnej).

Zakończenie

Innowacyjność i przedsiębiorczość dotyczą nie tylko organizacji komercyjnych (biznesowych). Odnoszą się one także do sektora organizacji publicznych i *non profit*. Ciekawym przedmiotem rozważań jest przedsiębiorczość społeczna, której realizacja wymaga jednak nie tylko identyfikacji potrzeb społecznych, ale także tworzenia ram organizacyjnych dla ich realizacji. Nasilenie zainteresowań innowacyjnością technologiczną z kolei nie może ograniczać się do aspektów czysto technicznych, lecz brać musi pod uwagę czynniki społeczne, także ekologiczne. Innowacyjność i przedsiębiorczość, z wykorzystaniem dorobku związanego ze zrównoważonym rozwojem, budową organizacji uczących się i inteligentnych, opierając się na zaangażowaniu lokalnej społecznej, są realizowane w zarządzaniu miastami.

Zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw nie mają już tylko charakteru ekonomicznego. Coraz więcej uwagi poświęca się sytuacjom kryzysowym, w których rolę główną odgrywają czynniki pozaekonomiczne, w tym klęski żywiołowe czy katastrofy przemysłowe. Tego typu oddziaływania traktowane jako przejawy skrajnej turbulencji otoczenia wymagają ze strony firm przeciwdziałania, w tym z uwzględnieniem zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa przejawia się zatem nie tylko w sytuacji ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale także w okolicznościach skrajnych. Także rozpowszechnione podejście do organizacji z wykorzystaniem zarządzania projektami oraz procesami powinno w szerszym zakresie uwzględniać możliwość wystąpienia tego typu zagrożeń.

Współczesna organizacja funkcjonuje w sieci powiązań. Stanowić ona może źródło zasobów, w szczególności niematerialnych, co ma znaczenie dla zapewnienia ciągłości działań. Traktując interesariuszy jako uczestników sieci, warto zwrócić uwagę na możliwości moderowania przez nich oddziaływań synergicznych między procesami występującymi

w organizacji na rzecz budowy jej odpowiedzialności. Wykorzystać można do tego celu procesy o charakterze innowacyjnym czy przedsiębiorczym. Z kolei konieczność działań odpornościowych i sprężystych w sposób naturalny kieruje uwagę na tworzenie związanych z tym procesów i ich oczekowaną synergię z procesami innowacyjnymi.

Z analiz prezentowanych w niniejszej monografii płyną wnioski dotyczące zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu sformułowano pojęcie bezpieczeństwa strategicznego, w której zasygnalizowano problem zarządzania w warunkach ryzyka, wykorzystując system działań kompensacyjnych oraz rezerw dotyczących różnych zasobów¹. Ujęcie to nie rozpatruje sytuacji skrajnych oddziaływań (turbulencji) otoczenia o charakterze pozaekonomicznym. Od kilkadziesiąt lat prezentowane są i weryfikowane w praktyce szkoły i podejścia w zarządzaniu strategicznym. W tym kontekście różne znaczenie przypisuje się analizie otoczenia przedsiębiorstw oraz myśleniu antycypacyjnemu. Wiele uwagi poświęcono wyłapywaniu słabych sygnałów z otoczenia. Nawiązując do problematyki zachowań odpowiedzialnych, w tym o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym, sporo uwagi, bazując także na ocenie wzrostu świadomości społecznej, poświęcono problematyce ekologicznej. Znalazło to swoje odniesienie do propozycji zmierzających do uwzględnienia wpływu ekologicznego na współczesne podejście do jakości i innowacyjności² czy koncepcji tworzenia kompetencji ekologicznych w ramach szkoły zasobowej³. Sformułowano propozycje wykorzystania strategii ekologicznych przedsiębiorstw w ramach strategii rozwoju firmy⁴. Rozpatrywano także długotrwałe skutki ekologiczne działalności przedsiębiorstw w postaci np. globalnego ocieplenia i jego wpływu na anomalie pogodowe. Nowego znaczenia nabrała teoria interesariuszy, do grona których zaliczono środowisko naturalne⁵. Aspekty ekologiczne znalazły zastosowanie w teoriach i praktyce organizacji sieciowych, w tym klastrów⁶.

¹ A. Stabryła, *Koncepcja oceny bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, red. A. Kąlesta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 340–348.

² A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy...*, *op. cit.*

³ *Idem*, *Wiedza i kompetencje ekologiczne...*, *op. cit.*

⁴ *Idem*, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*. Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2002.

⁵ *Idem*, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, *op. cit.*

⁶ *Idem*, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, *op. cit.*

Nowe podejście do zarządzania strategicznego, w szczególności wobec braku przewidywalności związanej z występowaniem skrajnej turbulencji otoczenia, wymaga podjęcia dyskusji dotyczącej tworzenia kompetencji menadżerów. Czy w związku z krańcową nieprzewidywalnością otoczenia, zagrażającą bezpośrednio bezpieczeństwu podmiotu gospodarczego, da się określić występującą w tym zakresie menadżerską lukę kompetencyjną? Dyskusji wymaga kwestia charyzmatycznego przywództwa, ujawniająca się w sytuacjach skrajnych. Dotychczasowe poglądy odnosiły się do różnych sytuacji kryzysowych, ale głównie nakierowane były na skutki kryzysów ekonomicznych, wywołanych zarówno przyczynami zewnętrznymi, jak i wewnątrzorganizacyjnymi. Aktualnie nasilają się sytuacje kryzysowe wywołane przez zjawiska ekstremalne o charakterze katastrof naturalnych czy cywilizacyjnych. Wydaje się, że w świetle tych okoliczności nowego znaczenia nabiera emocjonalna siła wizji przywódcy, jego intelektualna stymulacja, inspirująca motywacji, ale i empatia, charakterystyczne dla zarządzania partycypacyjnego.

Dotychczasowe poglądy na **zagrożenia** wiążą się w szczególności z oddziaływaniem czynników zewnętrznych. Są one postrzegane jako ryzyko ograniczenia możliwości działalności organizacji na rynku lub ponoszenia przez nią strat. Zagrożenia mogą mieć charakter polityczny (związany z oddziaływaniem sił politycznych), ekonomiczny, społeczno-kulturowy, technologiczny (w tym tempo zmian technologicznych i dostęp do technologii, problemy innowacyjności), prawny, środowiskowy (dotyczy środowiska naturalnego) oraz etyczny (w tym społeczna odpowiedzialność biznesu)⁷. Współcześnie obserwuje się zainteresowanie występowaniem czynników w otoczeniu o charakterze społecznym i politycznym, często o skrajnym charakterze (np. aktywność organizacji terrorystycznych, działania wojenne), które do tej pory nie stanowiły pola szerszych zainteresowań specjalistów od zarządzania strategicznego. Podnosi się kwestie związane ze skutkami nie tylko klęsk żywiołowych, ale także katastrofalnych awarii przemysłowych dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Współczesne doświadczenia wynikające z wpływu pandemii na działanie firm skłaniają do zadania pytań dotyczących oceny tego typu zagrożeń oraz analizy sygnałów o możliwości ich wystąpienia wobec nagłości i nieprzewidywalności oddziaływań. Faktycznie brakuje narzędzi menadżerskich dla

⁷ *Zagrożenia* [hasło], [w:] *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zagrożenia> [dostęp: 1.08.2020].

podejmowania tego typu działań. Być może, podobnie jak dla problematyki ekologicznej, należy stworzyć nowy typ kompetencji organizacyjnych, tym razem o charakterze bezpieczeństwa. Rozważyć można, podobnie jak dla strategii ekologicznych w powiązaniu ze strategiami innowacyjnymi, szersze zainteresowanie badawcze na rzecz strategii bezpieczeństwa organizacji. Na znaczeniu zyskuje analiza zagrożeń, będąca ważnym punktem zainteresowań nauk o bezpieczeństwie. Oznacza to konieczność nowego podejścia ze strony liderów i kierownictw przedsiębiorstw. W niniejszej monografii odniesiono się do wybranych problemów przywództwa, lecz uwagę poświęcono przede wszystkim pojęciu odpowiedzialnego przywództwa w odniesieniu do przekształceń modeli biznesu oraz roli oburęcznego przywództwa w zarządzaniu innowacjami.

Wobec koncepcji budowy organizacji odpornych i sprężystych nowego ujęcia wymaga teoria interesariuszy. Pojawiają się interesariusze którzy do tej pory byli słabiej opisywani (hakerzy, organizacje terrorystyczne), ale także pojawia się grupa interesariuszy, których rola nie była szerzej rozpatrywana jako moderatorów działań synergicznych w sytuacjach skrajnej turbulencji otoczenia, np. specjalistyczne organizacje funkcjonujące w systemach bezpieczeństwa państwa. Wydaje się, że zaskoczenie związane z pandemią roku 2020 i jej skutki dla podmiotów gospodarczych będą przez dłuższy okres stanowić przedmiot dyskusji. Dotyczyć one mogą m.in. strategii firm, dywersyfikacji działalności czy bezpieczeństwa funkcjonowania łańcuchów dostaw. Zapewne podejmowane zostaną wątki dotyczące zachowań i rozwiązań innowacyjnych firm oraz roli państwa w kreowaniu innowacji wobec zaistniałych zagrożeń.

Treści przedstawione w monografii można także rozpatrywać z punktu widzenia **wpływu społecznego i gospodarczego**. Wpływ ten można rozważać w powiązaniu z poprzednimi monografiami jako:

- nowe podejście do tworzenia kompetencji ekologicznych podmiotów gospodarczych, strategii ich rozwoju i tworzonych modeli biznesu⁸;
- odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność wywierająca wpływ na tworzenie „zielonych łańcuchów dostaw”⁹;
- realizacja odpowiedzialnych innowacji: społecznych i ekologicznych¹⁰;

⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit., s. 93–126, 153, 207–238.

⁹ *Ibidem*, s. 146–150.

¹⁰ *Idem*, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu...*, op. cit., s. 201–214.

- odpowiedzialność społeczna, a także ekologiczna, rozpatrywane z punktu widzenia współczesnych teorii zarządzania, a także przez studia przypadków¹¹.

W niniejszej monografii wpływ społeczny powiązano z realizacją innowacji odpowiedzialnych. Na podkreślenie zasługuje tworzenie innowacji katalitycznych związanych z zaspokajaniem oczekiwań prospołecznych (w tym ze strony konsumentów) i ekologicznych. Wpływ społeczny można wiązać z działaniami legitymizującymi produkty innowacyjne, co zaproponowano w rozdziale II na przykładzie geosyntetyków. Zwrócono uwagę, że wywierany wpływ społeczno-gospodarczy dotyczy nie tylko działań firm, ale także jednostek B+R i uczelni. W przypadku tych ostatnich w literaturze przedmiotu tematowi temu poświęca się coraz więcej uwagi¹².

W odniesieniu do wcześniejszych publikacji realizację wpływu społecznego i gospodarczego można odnosić do aspektu bezpieczeństwa, w tym roli mediów społecznościowych¹³, podkreślając uwarunkowania kulturowe¹⁴, a także znaczenie działań na rzecz odpowiedzialnego biznesu z uwzględnieniem interesariuszy¹⁵. Wpływ społeczny mogą wywierać organizacje o charakterze *non profit*, administracji publicznej czy firmy. Przejawia się on w takich obszarach jak gospodarka, środowisko (naturalne), sposób życia, dotyczy kultury czy zdrowia. Opisywany jest wpływ dużych projektów sektora publicznego¹⁶. W literaturze przedmiotu wpływ społeczny jest także rozważany w kontekście presji w relacjach interpersonalnych, łącząc to zjawisko z kształtowaniem kultury bezpieczeństwa narodowego¹⁷.

Wpływ społeczny i ekologiczny można, zdaniem autora, powiązać ze zjawiskami dyfuzji zarówno innowacji, jak i dyfuzji najlepszych praktyk,

¹¹ *Ibidem*, s. 218–255.

¹² M.N. Wróblewska, *Ewaluacja „wpływu społecznego” nauki. Przykład REF 2014 a kontekst polski*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, nr 1, s. 79–104.

¹³ A. Chodyński, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo...*, *op. cit.* s. 31–48.

¹⁴ *Idem*, *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji...*, *op. cit.*, s. 35–50.

¹⁵ *Idem*, *Media in the realization of the concept of responsible business...*, *op. cit.*, s. 86–101.

¹⁶ J. Głowacki, *Jak uzyskać i zmierzyć wpływ społeczny?*, „Nowa Konfederacja” 2018, <https://nowakonfederacja.pl/raport/uzyskac-zmierzyc-wplyw-spoeczny> [dostęp: 12.08 2020].

¹⁷ J. Piwowarski, W. Czajkowski, *Strumienie kultury bezpieczeństwa a perspektywa wpływu społecznego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego” 2016, R. 10, cz. 2, s. 148–167.

także ekologicznych. Pojęcie dyfuzji innowacji wiąże się z pracą E. Rogersa z 1962 roku¹⁸ i jej kolejnymi wydaniem. Dyfuzję dobrych praktyk związanych z realizacją strategii ekologicznych można śledzić na przykładzie analizy dorobku projektów: „Firma bliska środowisku” i „Gmina bliska środowisku”¹⁹.

Zaprezentowana teza główna została potwierdzona na podstawie dogłębnej analizy teoretycznej zawartej w treściach poszczególnych rozdziałów. Zaproponowany model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji ma nie tylko znaczenie teoretyczne, ale może stanowić podstawę do działań praktycznych, mając na uwadze narastającą turbulencję otoczenia, w szczególności w obszarze pozaekonomicznym. Przeprowadzona analiza doprowadziła także do wskazania niedostatków współczesnego zarządzania strategicznego wobec konieczności zachowań odpornościowych i sprężystych ze strony przedsiębiorstw. Aktualne staje się zatem tworzenie nowej koncepcji strategicznej dotyczącej bezpieczeństwa organizacji z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych.

¹⁸ E. Rogers, *Diffusion of innovations*, The Free Press of Glencoe Division of the MacMillan Co., New York 1962.

¹⁹ W latach 2006–2009 odbyły się cztery edycje konkursu „Firma bliska środowisku”, a w latach 2008–2009 dwie edycje konkursu „Gmina bliska środowisku”. Konkursy odbywały się pod patronatem ministra środowiska. Przewodniczącym kapituły obu tych konkursów był A. Chodyński. W konkursie „Firma bliska środowisku” wzięło udział ponad 100 przedsiębiorstw. Wykaz dobrych praktyk zawarto w raporcie: *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, EFOE, Katowice 2010, autorzy: A. Jabłoński, M. Jabłoński, A. Primus i M. Spytkowska.

Bibliografia

- Adamczak A., *Wstęp*, [w:] *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009, s. 7.
- Adamkiewicz J., *Zarys koncepcji zrównoważonego bezpieczeństwa energetycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 104, s. 103–114.
- Adizes I., *Corporate life cycles. How and why corporations grow and what to do about it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988.
- Albert M., *Concepts of innovation for and from emerging markets. Working papers of the chair for innovation research and technology management*, Working paper No. 9–1, November 2016, s. 1–25, <http://hdl.handle.net/10419/148341> [dostęp: 15.01.2018].
- Alter K., *Social enterprise typology*, Virtue Ventures LLC, San Francisco 2007.
- Alvord S.H., Brown L.D., Letts C.W., *Social entrepreneurship and societal transformation – an exploratory study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2004, Vol. 40, Iss. 3, s. 260–282.
- Anderson O.J., *A bottom-up perspective on innovations*, „Administration and Society” 2008, 40, Iss. 1, s. 54–78.
- Antropologia kulturowa. Notatki. Kulturoznawstwo*, Uniwersytet Gdański, 2013, www.docsity.com [dostęp: 4.05.2018].
- Asveld L., Ganzevles J., Osseweijer P., *Trustworthiness and responsible research and innovation. The case of the bio-economy*, „Journal of Agricultural & Environmental Ethics” 2015, Vol. 28, s. 577–588.
- Austin J.E., Seitanidi M.M., *Collaborative value creation. A review of partnering between nonprofits and businesses*, Part I: *Value creation spectrum and collaboration stages*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, No. 41(5), s. 726–758.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., *Social and commercial entrepreneurship. Same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, Vol. 30, Iss. 1, s. 1–22.

- Ayyub M.B., *Systems resilience for multihazard environments. Definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, Vol. Iss. 2, s. 340–355.
- Baker T., Nelson T.R., *Creating something from nothing. Resource construction through entrepreneurial bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, Iss. 3, s. 329–336.
- Baran M., Ostrowska, Pander W., *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, PARP, Warszawa 2012.
- Baran G., Bąk J., *Wczesne rozpoznanie zmian otoczenia organizacji w świetle teorii strukturalizacji Antony’ego Giddensa*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 12–15.
- Batorowska H., *Wybrane problemy kultury bezpieczeństwa, kultury informacyjnej i bezpieczeństwa informacyjnego w refleksji nad funkcjonowaniem człowieka w świetle informacji*, [w:] *Kultura informacyjna w ujęciu interdyscyplinarnym. Teoria i Praktyka*, t. 2, red. eadem, Z. Kwiasowski, cz. 1: *Kultura informacyjna w perspektywie nauk o bezpieczeństwie i informacji*, Wyd. UP, Kraków 2016, s. 22–44.
- Batorowska H., *Znaczenie różnorodności definiowania pojęcia „kultura informacyjna” w kształtowaniu polityki edukacyjnej*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia” 2011, vol. 9, nr 104, s. 165–185.
- Baumann-Pauly D., Scherer A.G., Palazzo G., *Managing institutional complexity. A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 137, 1, s. 31–51.
- Becker M.C., *Organizational routines. A review of the literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, Vol. 13, Iss. 4, s. 643–677.
- Beckett R.C., *Entrepreneurial bricolage developing recipes to support innovation*, „International Journal of Innovation Management” 2016, Vol. 20, Iss. 5, s. 1–17.
- Beddewela E., Fairbrass J., *Seeking legitimacy through CSR. Institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 136, Iss. 3, s. 503–522.
- Belle S.M., *Knowledge stewardship as an ethos driven approach to business ethics*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 142, Iss. 1, s. 83–91.
- Bernard M.-J., Barbosa S.D., *Resilience and entrepreneurship. A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act*, „Management” 2016, Vol. 19, Iss. 2, s. 89–123.
- Bernatowicz M., *Kultura bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo Jądrowe i Ochrona Radiologiczna” 1992, nr 12, s. 28–33.
- Berrone P., Fosfuri A., Gelabert L., *Does greenwashing pay off? Understanding the relationship between environmental actions and environmental legitimacy*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 144, Iss. 2, s. 363–379.

- Bessant J., *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 1–25.
- Bessant J., Pavitt K., Tidd J., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
- Bevilacqua M., Ciarapica F.E., Marcucci G., *Supply chain resilience triangle. The study and development of a framework*, „World Academy of Science, Engineering and Technology” 2017, Vol. 11, Iss. 8, s. 2005–2012.
- Bhamra R., Dani S., Burnard K., *Resilience. The concept, a literature review and future direction*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, Iss. 18, s. 5375–5393.
- Bhupendra K.V., Sangle S., *What drives successful implementation of product stewardship strategy? The role of absorptive capacity*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2017, Vol. 24, Iss. 3, s. 186–198.
- Bice S., *Corporate social responsibility as institution. A social mechanism framework*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, Iss. 1, s. 17–34.
- Biedrzycki M., *Genetyka kultury*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.
- Birkinshaw J., Gibson C.B., *Building ambidexterity into an organization*, „Sloan Management Review” 2004, Vol. 45, No. 4, s. 47–55.
- Bitkowska A., *Ocena dojrzałości procesowej organizacji zgodnie z modelem CMMI*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 10, s. 3–12.
- Bitkowska A. et al., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.
- Bocquet R. et al., *CSR, innovation and firm performance in sluggish growth context. A firm-level empirical analysis*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 146, Iss. 1, s. 241–254.
- Boesso G., Favotto F., Michelon G., *Stakeholder prioritization, strategic corporate social responsibility and company performance. Further evidence*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 6, s. 424–440.
- Boin A., van Eeten M.J.G., *The resilient organization*, „Public Management Review” 2013, Vol. 15, Iss. 3, s. 429–445.
- Bojar M., Machnik-Słomka J., *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 99–111.
- Boroch R., *Kultura w systematyce Alfreda L. Kroebera i Clyde’a Kluckhohna*, Bel Studio, Warszawa 2013.

- Boulouta I., Pitelis Ch.N., *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, Iss. 3, s. 349–364.
- Bowen F., Newenham-Kahindi A., Herremans I., *When suits meet roots. The antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, Iss. 2, s. 297–318.
- Bower J.L., Christensen C.M., *Disruptive technologies. Catching the wave*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, Iss. 1, s. 43–53.
- Bratnicki M., *Metodologiczne podejście do sprawdzania teorii przedsiębiorczych konfiguracji – zastosowanie metod ustawionych teoretycznie*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 7–9.
- Brem A., Wolfram P., *Research and development from the bottom up – Introduction of terminologies for new product development in emerging markets*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2014, Vol. 3, Iss. 1, s. 1–22.
- Brinckmann J. et al., *Sources of strategic flexibility in new ventures. An analysis of the role of resource leveraging practices*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2019, Vol. 13, Iss. 2, s. 154–178.
- Brophy M., *Spirituality incorporated. Including convergent spiritual values in business*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, Iss. 4, s. 779–794.
- Brzeziński M., *Wylaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 41–46.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
- Brzozowska A., *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klineciewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 459–471.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2, s. 5–23.
- Budinich V., Serneels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 5, dodatek specjalny: *Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, s. 61.
- Building resilience to natural disasters and major economic crises*, United Nations, ESCAP, 2013, www.zaragoza.es/contenidos/medioambiente/onu/983-eng.pdf [dostęp: 11.01.2021].
- Bullough A., Renko M., Myatt T., *Danger zone entrepreneurs. The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2014, Vol. 38, Iss. 3, s. 473–499.
- Bundy J., Shropshire C., Buchholtz A.K., *Strategic cognition and issue salience. Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholders concerns*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, Iss. 3, s. 352–376.
- Burnard K., Bhamra R., *Organisational resilience. Development of conceptual framework for organisational responses*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, Iss. 18, s. 5581–5599.

- Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigm and organizational analysis*, Ashgate Publishing Ltd, Farnham 2009.
- Byłok F., *Innowacje społeczne w konsumpcji – moda czy trend długookresowy*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 10, s. 10–16.
- Caldart A.A., Ricart J.E., *Corporate strategy. An agent – based approach*, „European Management Review” 2007, Vol. 4, Iss. 2, s. 107–120.
- Cantrell J.E., Kyriazis E., Noble G., *Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 2, s. 403–421.
- Chang-Richards Y., Vargo J., Seville E., *Organizational resilience to natural disasters. New Zealand’s experience*, „China Policy Review” 2013, Vol. 10, s. 117–119.
- Chesbrough H.W., Garman A.R., *Otwarta innowacyjność. Recepta na trudne czasy*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 93, s. 52–53.
- Chiarini A., *Corporate social responsibility strategies using the TQM. Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard*, „TQM Journal” 2016, Vol. 28, Iss. 3, s. 360–376.
- Chmielewska-Muciek D., *Tolerancja niepewności pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, 7 (CD), s. 124–138.
- Chodyński A., *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne różnicowanie kulturowe. Kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4(33), s. 35–50.
- Chodyński A., *Brikolaż przedsiębiorczy w zarządzaniu innowacjami w firmie inteligentnej i odpowiedzialnej społecznie*, [w:] *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2020, s. 11–42.
- Chodyński A., *Ekoinnowacje w strategicznym podejściu organizacji odpowiedzialnej*, [w:] *Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju organizacji*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2019, s. 29–52.
- Chodyński A., *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM, BIT, Sosnowiec–Bielsko-Biała 2003.
- Chodyński A., *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4(25), s. 41–55.
- Chodyński A., *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–18.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., *Kultura bezpieczeństwa – uwarunkowania społeczne i organizacyjne. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4(33), s. 11–14.

- Chodyński A., *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR. Przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, z. 1, s. 9–27.
- Chodyński A., *Media in the realization of the concept of responsible business*, [w:] *Business and media at the dawn of the 21st century. Polish and Slovenian experiences*, eds K. Pokorna-Ignatowicz, M. Majorek, Pearson plc, Harlow 2017, s. 86–101.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, z. 1, s. 9–25.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2017, s. 9–25.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2018, s. 9–26.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2011.
- Chodyński A., *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(12), red. B. Bednarczyk, *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*, s. 33–46.
- Chodyński A., *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 37–51.
- Chodyński A., *Spółeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, nr 1(17), s. 13–26.
- Chodyński A., *State support for innovation actions in public security management*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2020, nr 4(41), s. 55–73.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chodyński A., *Wpływ wspólnych wartości na zjawisko izomorfizmu organizacyjnego*, [w:] *Zarządzanie nowoczesną organizacją*, red. O. Grabiec, Ofic. Wyd. Humanitas, Sosnowiec 2018, s. 9–29.
- Chodyński A., *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4(29), s. 31–48.
- Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2002.
- Chodyński A., Urbańczyk P., *Bezpieczeństwo techniczne na przykładzie zarządzania w galerii handlowej – znaczenie kultury bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4(33), s. 139–156.

- Chodyński A., Huszлак W., *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Niš 2013, s. 93–108.
- Chodyński A., Huszлак W., *Processes, procedures, practices and corporate ethical climate in the context of sustainability competencies*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Niš 2013, s. 211–234.
- Chodyński A., Huszлак W., *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 11–30.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna karta wyników (balanced scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2007.
- Christensen C.M. et al., *Disruptive innovation for social change*, „Harvard Business Review” 2007, No. 84(12), s. 94–101.
- Chyba Z., *Pozyskiwanie technologii a kreowanie przedsiębiorczości technologicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 4, s. 96–107.
- Cieślarczyk M., *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.
- Ciszek M., *Problematyka bezpieczeństwa ekologicznego w płaszczyźnie kulturowej*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2008, nr 5, s. 19–25.
- Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Iss. 1, s. 92–117.
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, tłum. T. Rzychoń, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- Communication from the Commission concerning „Corporate social responsibility. A business contribution to sustainable development”* 2002.
- Cots E.G., *Stakeholder social capital. A new approach to stakeholder theory*, „Business Ethics. A European Review” 2011, Vol. 20, Iss. 4, s. 328–341.
- Cunha M.P. et al., *Product innovation in resource – poor environments. The research streams*, „Journal of Product. Innovation Management” 2014, Vol. 31, Iss. 2, s. 202–210.
- Cyfert S., Mielcarek P., *Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 20–23.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

- Czakon W., *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa. Relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011.
- Czerniawska D. et al., *Mazowieccy przedsiębiorcy w obliczu globalnych i regionalnych trendów gospodarczych. Technologie, globalizacja konkurencji, marketing i PR, dane*, Wyd. MGG Conferences, Warszawa 2015.
- Czupryński A., *Naukowe aspekty bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – badania – praktyka*, red. idem, B. Wiśniewski, J. Zboina, Wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2015, s. 35–47.
- Czupryński A., Zboina J., *Wstęp*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – badania – praktyka*, red. A. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina, Wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2015.
- Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Monografie” 2011, nr 203, s. 18–20.
- Davis M., Laas K., „Broader impacts” or „Responsible research and innovation”? *A comparison of two criteria for funding research in science and engineering*, „Science and Engineering Ethics” 2014, Vol. 20, Iss. 4, s. 963–983.
- Davoudi S., Brooks E., Mehmood A., *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice&Research” 2013, Vol. 28, Iss. 3, s. 307–322.
- Day D.L., *Research linkages between entrepreneurship and strategic management*, [w:] *The state of entrepreneurship*, eds D.L. Sexton, J.D. Kasarda, PWS-Kent, Boston 1992, s. 177–183.
- Dąbrowski T.J., *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2, s. 47–59.
- Demmer W.A., Vickery S.K., Calantone R., *Engendering resilience in small – and medium – sized enterprises (SMEs). A case study of Demmer Corporation*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, Iss. 18, s. 5395–5413.
- Denning P.J., Dunham R., *The innovator’s way. Essential practices for successful innovation*, MIT Press, Boston 2010.
- Desa G., Basu S., *Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurial Journal” 2013, Vol. 7, Iss. 1, s. 26–49.
- Desa G., Koch I.L., *Scaling social impact. Building sustainable social ventures at the Bas-of-the-Pyramid*, „Journal of Social Entrepreneurship” 2014, Vol. 5, Iss. 2, s. 146–174.
- Deschamps J.-P., *Liderzy innowacyjności*, tłum. J. Chmielewski, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
- Díaz-García C., González-Moreno Á., Sáez-Martínez F.J., *Eco-innovation. Insight from a literature review*, „Innovation. Management, Policy & Practice” 2015, Vol. 17, Iss. 1, s. 6–23.

- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, Vol. 48, Iss. 2, s. 147–60.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”. Instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, tłum. A. Lompart, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i oprac. A. Jasińska-Kania et al., Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2006, s. 605–606.
- Diochon M., Durepos G., Anderson A.R., *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, eds G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 73–110.
- Disruptive technologies, advances that will transform live, business, and the global economy*, Mc Kinsey Global Institute, 2013.
- Dogson M., *The management of technological innovation. An international and strategic approach*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Dolińska M., *Otwarte procesy innowacji realizowane w sieci*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 6, s. 77–88.
- Domptail S., Easdale M.H., Yuerlita Y., *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability. A study of resilience and robustness*, „Environmental Policy and Governance” 2013, Vol. 23, Iss. 1, s. 30–45.
- Doney P.M., Cannon J.P., Mullen R.M., *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, Iss. 3, s. 601–621.
- Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of corporation. Concept, evidence, and implications*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Iss. 1, s. 65–91.
- Drobniak A., *Definiowanie koncepcji hybrydyzacji rozwoju*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2019, nr 45, s. 23–40.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Duarte F., *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies. The role of managers’ values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, Iss. 3, s. 355–368.
- Duchek S., *Growth in the face of crisis. The role of organizational resilience capabilities*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2014, No. 1, s. 861–866.
- Duschl M., *Firm dynamics and regional resilience. An empirical evolutionary perspective*, „Industrial and Corporate Change” 2016, Vol. 25, Iss. 5, s. 867–883.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. UE w Katowicach, 2013.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. AEK w Katowicach, 2008.

- Eisenbeiß S.A., Brodbeck F., *Ethical and unethical leadership. A cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, Iss. 2, s. 343–359.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, Iss. 1, s. 106–116.
- Epstein M.J., Yuthas K., *Measuring and improving social impacts. A guide for nonprofits, companies, and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2014.
- Europe 2020. *Strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Communication from the Commission*, COM(2010), 2020 final, European Commission, Brussels, 3.0 3.2010
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, 2003.
- Frączek P., Majka A., *Kultura energetyczna krajów Unii Europejskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 43, s. 215–225.
- Freeman Ch., *The economics of industrial innovation*, MIT Press, Cambridge 1986.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. Śliwa, L. Śliwa, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Furmanek W., *Kultura informacyjna kategorią pedagogiki współczesnej*, „Dydaktyka informatyki” 2004, nr 1, s. 170–191.
- Gabryelewicz I., Sadłowska-Wrzesińska J., Kowal A., *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Ofic. Wyd. PTZP, Opole 2013, s. 39–45.
- Gadomska-Lila K., *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 107–120.
- Galbreath J., Benjamin K., *An action-based approach for linking CSR with strategy. Framework and cases*, [w:] *Innovative CSR. From risk management to value creation*, eds C. Louche, S.O. Idowu, W.L. Filho, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2010, s. 12–36.
- Gallopin G.C., *Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity*, „Global Environmental Change” 2006, Vol. 16, Iss. 3, s. 293–303.
- Gamble E.N., Beer H.A., *Spiritually informed not-for-profit performance measurement*, „Journal of Business Ethics” Vol. 141, Iss. 3, s. 451–468.
- Gaweł A., *Sytuacja ekonomiczna w branży jako czynnik przyciągający nowo tworzone przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4, s. 63–77.
- Gedeon S., *What is entrepreneurship*, „Entrepreneurial Practice Review” 2010, Vol. 1, Iss. 3, s. 16–35.
- Gembalska-Kwiecień A., *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, z. 63a, s. 189–198.

- Gibson C.B., Birkinshaw J., *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47, No. 2, 209–222.
- Gibson C.A., Tarrant M., *A conceptual models' approach to organisation resilience*, „Australian Journal of Emergency Management” 2010, Vol. 25, No. 2, s. 8–14.
- Giddens A., *Nowe zasady metody socjologicznej. Pozytywna krytyka socjologii interpretacyjnych*, tłum. G. Woroniecka, Nomos, Warszawa 2003.
- Gierańczyk W., *Badania i rozwój jako element przedsiębiorczości w krajach europejskich*, Wyd. UMK, Toruń 2010.
- Gierszewska G., *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2, s. 20.
- Gill A., Kadziński A., *Klasyfikacje środków redukcji ryzyka zagrożeń w warstwowych modelach systemów bezpieczeństwa w transporcie*, „Logistyka” 2010, nr 4, s. 1–8 [wersja CD].
- Gliszczński G., Panasiewicz L., *Koncepcja modelu metasytemu jako kierunku rozwoju teorii systemów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1, s. 21–29.
- Global risk 2013*, 8th edition, World Economic Forum, Geneva 2013.
- Głowacki J., *Jak uzyskać i zmierzyć wpływ społeczny?*, „Nowa Konfederacja” 2018, nowakonfederacja.pl/raport/uzyskac-zmierzyc-wplyw-spoeczny [dostęp: 12.08 2020].
- Goebel S., Weissenberger B.E., *The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, No. 3, s. 505–528.
- Golgeci I., Ponomariow S.Y., *Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study*, „Supply Chain Management” 2013, Vol. 18, Iss. 6, s. 604–617.
- Gomes-Casseres B., *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996.
- Gontar Z., *Odpowiedzialne badania i innowacje – nowy paradygmat w budowaniu współpracy między nauką a społeczeństwem*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych” SGH, Warszawa 2016, nr 40, s. 323–331.
- Gonzalez W., *Applying agile project management to predevelopment stages of innovation*, „International Journal of Innovation and Technology Management” 2014, Vol. 11, Iss. 4, s. 1–22.
- Gorzelany-Dziadkowiec M., *Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wyd. PŁ, Łódź 2013, s. 46–55.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- Granovetter M., *Economic action and social structure. The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, Iss. 1, s. 481–510.
- Grochmal S., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw ekonomii komunii jako determinanta jej wymiaru społecznego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Ekonomia” 2011, z. 402, s. 51–68.
- Gruchola M., *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. 1, s. 95–113.
- Gundry L.K. et al., *Creating social change out of nothing. The role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, eds G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 1–24.
- Guo H., Su Z., Alstrom D., *Business model innovation. The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy*, „Asia Pacific Journal of Management” 2016, Vol. 33, Iss. 2, s. 533–549.
- Gurca A., Ravishankar M.N., *A bricolage perspective on technological innovation in emerging markets*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2015, Vol. 63, Iss. 1, s. 53–66.
- Guston D.H., *Responsible innovation, who could be against that?*, „Journal of Responsible Innovation” 2015, Vol. 2, Iss. 1, s. 1–4.
- Gwizdała J.P., Śledzik K., *Responsible research and innovation in the context of university technology transfer*, „Folia Oeconomica. Acta Universitas Lodzensis” 2017, vol. 2, nr 328, s. 55–73.
- Hall J., Bachor V., Matos S., *Developing and diffusing new technologies. Strategies for legitimization*, „California Management Review” 2014, Vol. 56, Iss. 3, s. 98–117.
- Halme M., *Something good for everyone? Investigation of Tyree corporate responsibility approaches*, Helsinki School of Economics, Working Papers, October 2007.
- Halme M., Lindeman S., Linna P., *Innovation for inclusive business. Intrapreneurial bricolage in multinational corporations*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, Iss. 4, s. 743–784.
- Halme M., Korpela M., *Scarcity or abundance? Examination of resources behind responsible innovation in small enterprises*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2013, s. 602–607.
- Handbook of research on social entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
- Hanks S.H., *Mastering turbulence. The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*, „Personnel Psychology” 2014, Vol. 67, Iss. 1, s. 301–302.

- Hansen E.G., Schaltegger S., *Sustainability Balanced Scorecard and their architectures. Irrelevant or misunderstood?*, „Journal of Business Ethics” 2018, Vol. 150, Iss. 4, s. 937–952.
- Hańderek J., *Pojęcia i definicje kultury*, [w:] *Filozofia kultury*, red. P. Mróz, Wyd. UJ, Kraków 2015.
- Heikkinen V., *Hospitality management education goes ecovisionary. Innovation pedagogy supporting tourism, catering and domestic services studies* [wystąpienie podczas 22nd Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research, Bodo & Lofote Islands, Sept. 24–27, 2013], *Book of Proceedings. Innovation and value creation in experience-based tourism*, ed. F. Lindberg, www.global-wellnesssummit.com [dostęp: 4.01.2018].
- Hillebrand B., Driessen P.H., Koll O., *Stakeholder marketing. Theoretical foundations and required capabilities*, „Journal of Academy of Management Science” 2015, Vol. 43, Iss. 4, s. 411–428.
- Hitt M.A. et al., *Strategic entrepreneurship. Creating value for individuals, organizations and society*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25, Iss. 2, s. 57–75.
- Holska A., *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 239–252.
- Hossain N.Md., Ahmed A., *Minimizing social return on investment. The role of investment destination and social business portfolio selection*, „Dhaka University Journal of Business Studies” 2016, Vol. 37, Iss. 3, s. 185–196.
- Howard Ch.S., Irving J.A., *The impact of obstacles defined by developmental antecedents on resilience in leadership formation*, „Management Research Review” 2014, Vol. 37, Iss. 5, s. 466–478.
- Howells J., *The management of innovation & technology. The shaping of technology and institutions of the market economy*, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 2005.
- Hoven J. van den, *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 75–83.
- Ikävalko H., Lempialä T., *Innovation contests routine dynamics and innovation management*, „Creativity and Innovation Management” 2019, Vol. 28, Iss. 2, s. 191–202.
- Illia L. et al., *Exploring corporations’ dialogue about CSR in the digital era*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 146, Iss. 1, s. 39–58.
- Innovation for resilience*, eds T. de Noronha, H. Pinto, Universidade do Algarve, Faro 2016.
- Jabłoński A., *Sprężystość modeli biznesu przedsiębiorstw – uwarunkowania strategiczne*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 7, s. 9–16.

- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Model biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, wyd. 1, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Jabłoński A. et al., *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, EFOE, Katowice 2010.
- Jaki A., *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, *Przegląd Organizacji* 2014, nr 2, s. 8–13.
- Jamali D., Yanni M., Abdallah H., *Strategic partnership, social capital and innovation. accounting for social alliance innovation*, „Business Ethics, the Environment & Responsibility” 2011, Vol. 20, Iss. 4, s. 375–391.
- Janasz K., *Dylematy wyboru strategii rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 10, s. 29–35.
- Jankowska-Mihułowicz M., *Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, s. 122–127.
- Jankowska-Mihułowicz M., *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 61–74.
- Jarosławska-Sobór S., *Odpowiedzialna kopalnia. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w polskim górnictwie węgla kamiennego – studium socjologiczne*, praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Socjologii, Katowice 2014.
- Jarrar Y.F., Zairi M., *Best practice transfer for future competitiveness. A study of best practices*, „Total Quality Management” 2000, Vol. 11, Iss. 4–6, s. 734–740.
- Jędrzych E., Szczepańczyk M., *O potrzebie innowacji społecznych w kształceniu ustawicznym Polaków (Lifelong learning)*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2017, nr 1, s. 69–81.
- Johnson M.P., *Sustainability management and small and medium-sized enterprises. Managers’ awareness and implementation of innovative tools*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 5, s. 271–285.
- Kamalahmadi M., Parast M., *A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience. Major findings and directions for future research*, „International Journal of Production Economics” 2016, Vol. 171, Iss. 1, s. 116–133.
- Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 47–60.
- Kang Y.Ch., Wood. D.J., *Before profit social responsibility – turning the economic paradigm upside down*, [w:] *Proceedings of the 6th annual meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, eds D. Nigh, D. Collins, Vienna 1995, s. 408–418.

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, oprac. wersji pol. K. Pniewski, A. Jaruga, M. Polakowski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- Karcz J., *Organizacja jako system*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wyd. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 206–225.
- Kardas M., *Formy współpracy uczelni w modelu otwartej innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3, s. 163–177.
- Kardas M., *Pojęcia i typy modeli biznesu* [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wyd. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 298–318.
- Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2012.
- Karpacz J., *Zdolności dynamiczne i rutynizacja*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 87–99.
- Karpacz J., *Swoboda działania jako determinanta odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 45–55.
- Karpacz J., Ingram M., *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 131–146.
- Kasiewicz S. et al., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2009.
- Katila R., Chen E., Piezunka H., *All the right moves. How entrepreneurial firms compete effectively*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2012, Vol. 6, Iss. 2, s. 116–132.
- Kemmis S., McTaggart R., *Uczestniczące badania interwencyjne. Działanie komunikacyjne i sfera publiczna*, tłum. M. Marciniak, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. wyd. pol. K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 775–831.
- Kickul J., Griffiths M.D., Gundry L.K., *Innovating for social impact. Is bricolage the catalyst for change?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, s. 1–26.
- Kickul J., Griffiths M.D., Gundry L.K., *Innovating for social impact. Is bricolage the catalyst for change?*, [w:] *Handbook of research on social entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 232–251.
- Kickul J. et al., *Catalyzing social innovation. Is entrepreneurial bricolage always good?*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2018, Vol. 30, Iss. 3/4, s. 407–420.
- Kyrgidou L.P., Hughes M., *Strategic entrepreneurship. Origins, core elements, and research directions*, „European Business Review” 2010, Vol. 22, No. 1, s. 43–63.

- Klincewicz K., *Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacji-dostawcy*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. *idem*, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 472–490.
- Klincewicz K., *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. *idem*, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 110–123.
- Klincewicz K., *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. *idem*, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 15–53.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007.
- Knosala R. *et al.*, *Zarządzanie innowacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kochikar V., Ravindra M., *Developing the capability to be agile*, „Organization Development Journal” 2007, Vol. 25, Iss. 4, s. 127–134.
- Komor M., *Charakterystyka country cluster według wymiarów kultury GLOBE*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2, s. 99–119.
- Koncepcje i metody zarządzania*, red. W. Matwiejczuk, Ofic. Wyd. PB, Białystok 2009.
- Konieczny J., *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, nr 4(21), s. 15–24.
- Kordel P., *Konfiguracje elementów procesu zarządzania strategicznego w przypadku przedsiębiorczości technologicznej – analiza zbiorów rozmytych*, „Przegląd Organizacji” nr 7, s. 9–18.
- Kordel P., *Przedsiębiorczość technologiczna*, Wyd. PŚ, Gliwice 2018.
- Kordel P., *Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 356, s. 20–28.
- Kordel P., *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. PŚ, Gliwice 2010.
- Kordel P., Machnik-Słomka J., *Przedsiębiorczość oraz twórczość technologiczna jako mechanizmy rozwojowe organizacji wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 80, s. 163–178.
- Kordel P. *et al.*, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Wyd. PARP, Warszawa 2010.
- Korombel A., *Bariery przekształcania przedsiębiorstw w organizacje inteligentne w polskiej praktyce gospodarczej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 3, s. 45–55.
- Kostova T., *Transnational transfer of strategic organizational practices. A contextual perspective*, „The Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, Iss. 2, s. 308–324.

- Kościelniak H., Skowron-Grabowska B., Grabara I., *Proinnovative activities of SMEs in empirical research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, t. 2, nr 27, s. 29–37.
- Kowalczyk K., *Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 449–456.
- Kowalczyk K., Szukała M., *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 430–438.
- Kowalczyk M., Kosh O., Mucha D., *Modele biznesu w teorii zarządzania*, „Security, Economy & Law” 2017, No. 2, s. 61–78.
- Kowalski T., *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Wyd. Akad. Żak, Warszawa 1997.
- Kozubek R., *Socially responsible innovation-theoretical considerations*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 84, s. 123–133.
- Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” Kraków 2011, s. 176–181.
- Kralewski D., *Celowa kreacja kultury bezpieczeństwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 2, cz. 1, s. 117–125.
- Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. UG, Gdańsk 2012.
- Kriščiūnas K., Grebliakytė J., *Entrepreneurship in sustainable development. SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, Iss. 4, s. 20–26.
- Kroik J., Skonieczny J., *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Kносала, Ofic. Wyd. PTZP, Opole 2013, s. 164–172.
- Kruk M., *Przywództwo oddolne – idea na czasy kryzysu czy prosperity*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 167–177.
- Krupski R., *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dra hab. Jerzego Rokity*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2007.
- Krupski R., *Badania empiryczne strategii polskich przedsiębiorstw a teoria zarządzania strategicznego*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, red. M. Romanowska, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 11–23.

- Kulawik-Dutkowska J., *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 195–215.
- Kuraszko I., *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 154–164.
- Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Kurczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.
- Kusa R., *O cykliczności procesu przedsiębiorczości w organizacjach. Próba opracowania koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 5, s. 31–37.
- Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. P. Jabłoński, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
- Kwiatkowski S., *Join us for the knowledge café on intellectual entrepreneurship for sustainable development* [w:] *Intellectual product and intellectual capital*, eds S. Kwiatkowski, C. Stowe, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001, s. 7–23.
- Kwiecień A., *Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 377, s. 52–65.
- Kwieciński M., *Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, [w:] *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, red. P. Lenik, „Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigońa w Krośnie” 2016, z. 70, s. 149–170.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 109–116.
- Lazarević S., Lukić J., *Building smart organization through learning, and development of employees*, [w:] *Creative education for employment growth*, International Conference: Employment, Education and Entrepreneurship, 14–16 October 2015, Belgrade, Serbia, s. 256–268.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, Vol. 21, Iss. 3, s. 243–255.
- Le Pennec M., Raufflet E., *Value creation in inter-organizational collaboration. An empirical study*, „Journal of Business Ethics” 2018, Vol. 148, Iss. 4, s. 817–834.
- Leszczyńska A., *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*. Wyd. UMCS, Lublin 2011.
- Lévi-Strauss C., *The savage mind*, University of Chicago Press, Chicago 1966.

- Li Y., Guldenmund F.W., *Safety management systems. A broad overview of the literature*, „Safety Science” 2018, Vol. 103, s. 94–123.
- Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Lingelbach D. et al., *The innovation process in emerging economies. An effectuation perspective*, „Entrepreneurship and Innovation” 2015, Vol. 16, Iss. 1, s. 5–17.
- Linnenluecke M.K., Griffiths A., Winn M., *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, Iss. 1, s. 17–32.
- Lipka A., *Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 5, s. 26–29.
- Lipka A., *Rezyliencja organizacji w warunkach cyberdyskredytacji – definicja i determinanty*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, R. 14, nr 2, cz. 2, s. 193–204.
- Lis K., *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, vol. 1, nr 7, s. 7–16.
- Lis A., Sudolska A., *W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych. Mapowanie pola badawczego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2018, nr 52/2, s. 115–125.
- Liu G., Eng T-Y., Ko W.-W., *Strategic direction of corporate community involvement*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, Iss. 3, s. 469–487.
- Louche C. et al., *Innovation in corporate social responsibility. How innovative is it? An exploratory study of 129 global innovative CSR solutions*, [w:] *Innovative CSR. From risk management to value creation*, eds C. Louche, S.O. Idowu, W.L. Filho, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2010, s. 284–303.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, Iss. 1, s. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, Vol. 16, Iss. 5, s. 429–451.
- Lv W.-D. et al., *Innovation resilience. A new approach for managing uncertainties concerned with sustainable innovation*, „Sustainability” 2018, Vol. 10, Iss. 10, s. 1–25.
- Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Wyd. PARP, Warszawa 2009.
- Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Łucki Z., *Wyzwania energetyczne Polski w świetle spójności społeczno-ekonomicznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 18, s. 372–383.

- Łucki Z., Misiak W., *Energetyka a społeczeństwo. Aspekty socjologiczne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2011.
- Łunarski J., *System zarządzania innowacjami*, [w:] *Zarządzanie innowacjami – system zarządzania innowacjami*, Ofic. Wyd. PRz, Rzeszów 2007.
- Maak T., Pless N.M., *Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, Iss. 4, s. 437–456.
- MacGregor S.P., Fontrodona J., Hernadez J., *Towards a sustainable innovation model for small enterprises*, [w:] *Innovative CSR. From risk management to value creation*, eds C. Louche, S.O. Idowu, W.L. Filho, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2010, s. 305–330.
- Machnik-Słomka J., *Zachowania twórcze w organizacjach wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 19, s. 216–228.
- Macias J., *Przedsiębiorczość jako proces wykorzystywania okazji rynkowych w burzliwym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2013, nr 4, s. 10–14.
- Madajová M., Mpumwire S., Punya Pallabi mIshra, *Social entrepreneurship, the dual role of bricolage on innovation*, Master's thesis. Department of Business Studies, Uppsala University, 2017, <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1117394/fulltext01.pdf> [dostęp: 15.01.2018].
- Mahajan A., Clarysse B., *Technological innovation and resource bricolage in firms. The role of open source software*, <https://biblio.ugent.be/publication/5720053>, 14.01.2017, bez numerów stron [dostęp: 15.01.2018].
- Mamouni Limnios E.A. et al., *The resilience architecture framework. Four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, Vol. 32, Iss. 1, s. 104–116.
- Manroop L., *Human resource systems and competitive advantage. An ethical climate perspective*, „Business Ethics. A European Review” 2015, Vol. 24, Iss. 2, s. 186–204.
- Mańkowski C., *Synergia w logistyce*, Wyd. UG, Gdańsk 2010.
- Mar Miras-Rodríguez M. del, Carrasco-Gallego A., Escobar-Pérez B., *Are socially responsible behaviors paid off equally? A cross cultural analysis*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 4, s. 237–256.
- Marrevijk M. van, Were M., *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, Iss. 2/3, s. 107–119.
- Maon F., Lindgreen A., *Reclaiming the child left behind. The case for corporate cultural responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 4, s. 755–756.
- Maon F., Svaen V., Lindgreen A., *Different path. An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, Iss. 2, s. 405–422.

- Marwa S.M., Milner C.D., *Underwriting corporate resilience via creativity. The pliability model*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2013, Vol. 24, Iss. 7/8, s. 835–846.
- Matheson D., Matheson J., *The smart organization. Creating value through strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Matuszak Ł., *Raportowanie o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) za pomocą narzędzia legitymizacji przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, vol. 3, nr 1, s. 112–134.
- Mazur S., *Modele zarządzania publicznego a polityka bezpieczeństwa*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapska, Wyd. Jak, Kraków 2014, s. 56–69.
- Mazzucato M., *Przedsiębiorcze państwo. Obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego*, tłum. J. Bednarek, Wyd. Ekonom. Heterodox, Poznań 2016.
- Mączyński M., *Koordynacja i współdziałanie w administracji (ze szczególnym uwzględnieniem szczebla powiatowego)*, [w:] *Koordynacja działań lokalnych na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Czapska, Wyd. Jak, Kraków 2014.
- McAfee A., *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, tłum. C. Welsyng, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Metrics and indicators of RRI, Progress Report D.3.2. September 2015, European Commission.
- Meyskens M., Allen I.E., Brush C.G., *Human Capital and hybrid ventures*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, eds G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 51–72.
- Michaliszyn B., *Rola i znaczenia technologii ekoinnowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 2013, nr 3, s. 2–7.
- Mielcarek P., *Strategie innowacji a zdolności dynamiczne – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 1, s. 14–21.
- Mierzejewska B., *Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji, „e-mentor”* 2005, nr 3, s. 55–59.
- Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wyd. Pol. Lub., Lublin 2018.
- Mikuła B., *Polska kultura organizacyjna jako źródło barier tworzenie organizacji opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 820, s. 63–74.
- Miles S., *Stakeholder theory classification. A theoretical and empirical evaluation of definitions*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 142, Iss. 3, s. 437–459.
- Mintzberg H., *The structuring of organization*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs 1979.
- Mirski A., *Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwie kultury*, Wyd. Wzorek, Kraków 2013.

- Mitroff I.A., Alpaslan M.C., *Przygotuj się na katastrofę*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2003, s. 122.
- Montgomery A., Dacin P., Dacin M., *Collective social entrepreneurship. Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, Iss. 3, s. 375–388.
- Moran K.A., *Organizational resilience. Sustained institutional effectiveness among smaller, private, non-profit US higher education institutions experiencing organizational decline*, „Work” 2016, Vol. 54, Iss. 2, s. 267–281.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2th edition, Thomson/South-Western, Mason 2008.
- Mróz J., *Kwestie metodyczne badań kulturowych w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 147–161;
- Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Muzyka D., De Koning A., Churchill N., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, 10th edition, McGraw-Hill, London 2016.
- Napiórkowski J., Retmańska T., *Czynniki wpływające na kształtowanie kultury technicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Studia Techniczne” 1983, z. 11, s. 37–50.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of Economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts–London 1982.
- Nogalski B., Szpitter A.A., Jabłoński M., *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wyd. UG, Gdańsk 2016.
- Nowacka U., *Kreowanie przedsiębiorczości intelektualnej*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2011, z. 5, s. 159–172.
- Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. G. Glinka G.M. Kostera, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Novikova K., *Izomorfizm. Imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] *Funkcjonowanie administracji publicznej – historia i stan obecny*, red. W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi, Józefów 2013, s. 105–115.
- Oeij P.R.A., *The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*, Dissertation Open Universiteit, Heerlen 2017.
- Oeij P.R.A. et al., *Mindful infrastructure as antecedent of innovation resilience behavior of project teams*, „Team Performance Management” 2018, Vol. 24, Iss. 7, s. 435–456.

- Olejniczak K., *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. idem, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2012, s. 178–188.
- Oleksyn T., *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222–266.
- Oliver C., *Strategic responses to institutional processes*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, Iss. 1, s. 145–179.
- Olsson P. et al., *The concept of the anthropocene as a game-changer. A new context for social innovation and transformations to sustainability*, „Ecology and Society” 2017, Vol. 22, Iss. 2, s. 31.
- O'Reilly C.A. III, Tushman M.L., *Ambidexterity as a dynamic capability. Resolving the innovator's dilemma*, „Research in Organizational Behavior” 2008, Vol. 28, s. 185–206.
- O'Reilly C.A. III, Tushman M.L., *Organizational ambidexterity in action*, „California Management Review” 2011, Vol. 53, No. 4, s. 5–21.
- Oslo Manual. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD and Eurostat, Paris 1997.
- Ostraszewska Z., Tylec A., *Reverse innovation – how it works*, „International Journal of Business and Management” 2015, Vol. 3, Iss. 1, s. 57–74.
- Owen R. et al., *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 27–50.
- Pach-Gurgul A., Soliński B., *Kultura energetyczna kraju jako czynnik determinujący „nową politykę energetyczną Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 1, s. 17–32.
- Pansera M., Sarkar S., *Crafting sustainable development solutions. Frugal innovations of grassroots entrepreneurs*, „Sustainability” 2016, Vol. 8, No. 51, s. 1–25.
- Pansera M., *Frugality, grassroots and inclusiveness. New challenges for mainstream innovation theories*, „African Journal of Science, Technology, Innovation and Development” 2013, Vol. 5, No. 6, s. 469–478.
- Patora-Wysocka Z., *Kooperencja w perspektywie procesualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 10, s. 43–48.
- Payne R., *Climate and culture. How close can they get?*, [w:] *Handbook of organizational culture and climate*, eds N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.P. Peterson, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 2000, s. 163–176.
- Penide T. et al., *Innovative process engineering. A generic model of the innovation process*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2013, Vol. 26, Iss. 3, s. 183–200.
- Pentland B.T. et al., *Dynamics of organizational routines. A generative model*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, Iss. 8, s. 1484–1508.

- Pérez A., Rodríguez del Bosque I., *How customer support for corporate social responsibility influences the image of companies. Evidence from the banking industry*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2015, Vol. 22, Iss. 3, s. 155–168.
- Petit F., Wallace K., Phillips J., *Interactive dependency curves for resilience management*, „Journal of Business Continuity & Emergency Planning” winter 2014/2015, Vol. 8, Iss. 2, s. 141–155.
- Petitta L., Probst T.M., Barbaranelli C., *Safety culture, moral disengagement, and accident underreporting*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, Iss. 3, s. 489–504.
- Petitta L., Barbaranelli C., Probst T., *Intensity and strength organizational culture questionnaire. Manual*, Hogrefe, Florence 2014.
- Pettit T.J., Croxton K.L., Fiksel J., *Ensuring supply chain resilience. Development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, Iss. 1, s. 46–76.
- Pettit T.J., Fiksel J., Croxton K., *Ensuring supply chain resilience. Development of conceptual framework*, „Journal of Business Logistics” 2010, Vol. 31, Iss. 1, s. 1–21.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- Pichlak M., *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2, s. 37–50.
- Piec R., Szykuła-Piec B., *Wprowadzenie do budowania odporności poprzez analizę obszarów szczególnie narażonych na występowanie zdarzeń zagrażających bezpieczeństwu społeczności*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2018, vol. 52, nr 4, s. 68–81.
- Piecuch T., *Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 71–85.
- Pierścieniak A., *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Monografie i Opracowania” 2015, nr 18, s. 19–21.
- Pietras E., *Macierz ryzyka jako narzędzie oceny zagrożeń bezpieczeństwa informacji*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, *Zapewnienie prawidłowości przebiegu i bezpieczeństwa procesów produkcyjnych*, red. R. Prusak, E. Kardas, vol. 6, nr 9, s. 71–82.
- Pina e Cunha M., Vieira da Cunha J., Kamoche K.N., *Organizational improvisation. What, when, how, and why?* „International Journal of Management Reviews” 1999, Vol. 1, Iss. 3, s. 299–341.
- Piórkowska K., *Koncepcja resilience z perspektywy proaktywnych strategii behawioralnych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 808–824.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 4, s. 4–9.

- Piowar-Sulej K., Kwil I., *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna, innowacyjność – próba systematyzacji*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 18–24.
- Piowarski J., *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, WSBPiI Apeiron, Kraków 2016.
- Piowarski J., Czajkowski W., *Strumienie kultury bezpieczeństwa a perspektywa wpływu społecznego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego” 2016, R. 10, cz. 2, s. 148–167.
- Pless N.M., *Understanding responsible leadership. Role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, Iss. 4, s. 437–456.
- Płoszajski P., *Wstęp do Wydania II. Ruchomy cel. O konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. 2 zmienione i rozszerzone, OpenLinks, Warszawa 2013, s. 5–42.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, MNiSW, Warszawa–Paryż 2008.
- Polowczyk J., *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6, s. 6–10.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami. Zarządzanie. Konkurencja. Technologia informacyjna*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Poniatowska-Jaksch M., *Strategiczne pola konkurowania*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2016.
- Popowska M., *Corporate entrepreneurship. A literature review and future research perspectives*, „International Journal of Contemporary Management” 2020, Vol. 19, Iss. 1, s. 61–87.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89, Iss. 1/2, s. 62–77.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, Iss. 12, s. 78–92.
- Porter M.E., Linde C. van der, *Green and competitive. Ending the stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, Iss. 5, s. 120–134.
- Porter M.E., Linde C. van der, *Toward a new conception of the environment – competitiveness relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, Vol. 9, Iss. 4, s. 97–118.
- Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, eds K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Poskrobko B., *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, nr 2, s. 10–28.

- Potencjał innowacyjności w przedsiębiorstwach i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Dobre przykłady, słabości, perspektywy na przyszłość*, PARP, Warszawa 2015.
- Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i Praktyka*, Wyd. Wolters Kluwer, 2 wyd., Warszawa 2015.
- Preuss L., *Barriers to innovative CSR. The impacts of organisational learning, organisational structure and the social embeddedness of the firm*, [w:] *Innovative CSR. From risk management to value creation*, eds C. Louche, S.O. Idowu, W.L. Filho, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2010, s. 331–351.
- Przychodzeń J., *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie. Zarządzanie, pomiar i wpływ na wyniki finansowe*, Wyd. CeDeWu.PL, Warszawa 2015.
- Puszek-Machowczyk K., *Elastyczność w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 11, s. 3–9.
- Pyszka A., *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „*Współczesne Zarządzanie*” 2011, nr 4, s. 98–108.
- Raich M., *Innowacyjność – marzenie czy strategia*, PARP, ESADE, Learnità, Warszawa–Barcelona–London 2013.
- Rauch A. et al., *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „*Entrepreneurship Theory and Practice*” 2009, Vol. 33, Iss. 3, s. 761–768.
- Regulation EU No. 1291/2013, 2013.
- Reinmoeller P., Baardwijk N. van, *The link between diversity and resilience*, „*MIT Sloan Management Review*” 2005, Vol. 46, Iss. 4, s. 60–65.
- Rennings K., *Redefining innovation – eco-innovation research and contribution from ecological economics*, „*Ecological Economics*” 2000, Vol. 32, Iss. 2, s. 319–332.
- Resick Ch.J. et al., *What ethical leadership means to me. Asian, American and European perspectives*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, Vol. 101, Iss. 3, s. 435–457.
- Resilience*. OECD Observer, 2014 OECD Yearbook.
- Richtnér A., Löfsten H., *Managing in turbulence. How the capacity for resilience influences creativity*, „*R&D Management*” 2014, Vol. 44, Iss. 2, s. 137–151.
- Ridley G., *National security as a corporate social responsibility. Critical infrastructure resilience*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, Vol. 103, Iss. 1, s. 111–125.
- Riivari E., A-M Lämsä, *Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness*, „*Journal of Business Ethics*” 2014, Vol. 124, 1, s. 1–17.
- Robinson R., *Swiss corporate social innovation in Holcim and Nestlé. Generating community-based initiatives and value-creation in Brazil and Ecuador*, Dissertation of the University of St. Gallen, dissertation no. 4491, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2016, s. 84–87.

- Rogers E.M., *Diffusion of innovation*, 4th edition, The Free Press, New York 1995.
- Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, The Free Press of Glencoe Division of the MacMillan Co., New York 1962.
- Rohde N., *Disliked practices*, Lohmar Verlag, Köln 2010, s. 21–22.
- Rojek D., *Strategia innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, red. R. Żuber, Difin, Warszawa 2016, s. 11–41.
- Rokita J., *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, „Studia Ekonomiczne Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2006, nr 37/06: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, red. *idem*, s. 15–33.
- Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 29–35.
- Romanowska M., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. *eadem*, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2016, s. 15–34.
- Roof R.A., *The association of individual spirituality of employee engagement. The spirit at work*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 3, s. 585–599.
- Rosicki R., *Energy security cultures in the European Union*, „Przegląd Politologiczny” 2017, nr 4, s. 45–59.
- Rosing K., Frese M., Bausch A., *Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship. Ambidextrous leadership*, „The Leadership Quarterly” 2011, No. 22(5), s. 956–974.
- Roszkowska D., *Znaczenie i sposób pomiaru otwartości innowacyjnej podmiotów gospodarczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3, s. 113–127.
- Roszkowska-Menkes M., Aluchna M., *Institutional isomorphism and corporate social responsibility. Towards a conceptual model*, „Journal of Positive Management” 2017, Vol. 8, Iss. 2, s. 13–16.
- Rybicki J., Dobrowolska E., *Hybrydyzacja modeli biznesowych w procesie tworzenia innowacji technologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 3–9.
- Rzegocki M.M., Grucza B., *Organizational resilience*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 166, s. 56–71.
- Rzeszutek E., *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wyd. WSE, Warszawa 2004, s. 257–268.
- Santos F., *A positive theory of social entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, Iss. 3, s. 335–351.
- Sarasvathy S.D., *Causation and effectuation. Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, Iss. 2, s. 243–263.
- Sarasvathy S.D., *Effectuation. Elements of enterprise entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2008.

- Schneider S., Spieth P., *Business model innovation. Towards an integrated future research agenda*, „International Journal of Innovation Management” 2013, Vol. 17, Iss. 1, s. 1340001-1–1340001-34.
- Schrempf J., *A social connection approach to corporate responsibility. The case of the fast-food industry and obesity*, „Business and Society” 2014, Vol. 53, Iss. 2, s. 300–332.
- Scott W.R., *Institutions and organization. Ideas, interests, and identities*, Sage Publications Inc., Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington 2014.
- Senyard J.M., *Bricolage and early stage firm performance*, Queensland University of Technology, Brisbane 2015.
- Senyard J.M., Davidsson P., Baker T., *Resource constraints innovation. The role of bricolage in new venture creation and firm development*, [w:] *Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, ed. A. Maritz, Swinburne University of Technology, Melbourne 2011, s. 609–622.
- Senyard J.M. et al., *Bricolage as a path to innovativeness for resource constrained new firms*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol.31, Iss. 2, s. 211–230.
- Seroka-Stolka O., *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyd. Zarz. PCz, Częstochowa 2017.
- Seroka-Stolka O. et al., *Sustainable business models*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 27, t. 2, s. 116–125.
- Schomberg R. von, *Towards responsible research and innovation in the information and communication technologies and security technologies fields*, European Commission Brussels 2011.
- Schomberg R. von, *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 51–74.
- Shuen A., Sieber S., *Orchestrating the new dynamic capabilities*, „IESE Insight” 2009, Iss. 3, s. 58–65.
- Sienkiewicz P., *Metodologia badań nad bezpieczeństwem*, [w:] *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, red. P. Sienkiewicz, Warszawa 2010, s. 32–34.
- Siłka P., *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2012.
- Simha A., Cullen J., *Ethical climates and their effects on organizational outcomes. Implications from the past and prophecies for the future*, „Academy of Management Perspectives” 2012, No. 26, s. 20–34.
- Simon D., Hitt M., *Managing resources. Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship, Theory and Practice” 2003, No. 27, s. 339–351.

- Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419, s. 178–188.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2007, nr 1184: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*.
- Skalik J., Barabasz A., Belz G., *Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, vol. 234, s. 71–83.
- Skowronek-Mielczarek A., *Wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2011, nr 111, s. 112–126.
- Skubinn R., Herzog L., *Internalized moral identity in ethical leadership*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 133, Iss. 2, s. 249–260.
- Słomińska-Okła M., *Rozwój systemu zarządzania innowacjami determinantą wzrostu konkurencyjności regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 41, t. 2, s. 357–367.
- Sokołowska A., *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wyd. UE, Wrocław 2013, s. 27–29.
- Solecki G., Luchia M., *Municipal resilience. A paradigm shift in emergency and continuity management*, „Journal of Business Continuity and Emergence Planning” winter 2015/2016, Vol. 9, Iss. 2, s. 129–136.
- Solomon A., Ketikidis P., Siavalas F., *Institutional co-creation interfaces for innovation diffusion during disaster management*, „Management Dynamics in the Knowledge Economy” 2017, Vol. 5, Iss. 1, s. 77–95.
- Soni P., Krishnan R.T., *Frugal innovation. Aligning theory, practice and public policy*, „Journal of Indian Business Research” 2014, Vol. 6, Iss. 1, s. 29–47.
- Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- Spinelli S., Adams R.J., *New venture creation, Entrepreneurship for the 21st century*, 10th edition, McGraw-Hill, London 2016.
- Stabryła A., *Koncepcja oceny bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 340–348.
- Staniec I., *Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419: *Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, s. 216–227.
- Staniec I. et al., *Przedsiębiorczość technologiczna. istota, znaczenie, wybrane kierunki badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, z. 168, s. 101–112.

- Stanisławski R., *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. PŁ, Łódź 2017.
- Stankiewicz M., Sznajder M., *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Ofic. Wyd. PB, Białystok 2010, s. 64–99.
- Stankiewicz M., Sznajder M., *Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Ofic. Wyd. PB, Białystok 2010, s. 10–63.
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*. „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 7–15.
- Stelmaszczyk M., Jarubas A., *Zastosowanie podejścia ambidexterity w odniesieniu do wymiany wiedzy i ochrony wiedzy w kontekście zdolności absorpcyjnej*, „e-mentor” 2019, nr 2, s. 68–78.
- Stevenson H.H., *A perspective on entrepreneurship*, „Harvard Business School Working Paper” 1983, s. 9–384–131.
- Stocki R., *Audyty etyczne organizacji*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 29–43.
- Strychalska-Rudzewicz A., *Kreatywność a poziom innowacyjności państw – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 47–53.
- Studenski R., *Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2000, nr 9, s. 1–4.
- Studenski R., *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. PŚ, Gliwice 1996.
- Suchman M., *Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Iss. 3, s. 571–610.
- Sułkowski Ł., *Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 21–26.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Summers D.B., Dyck B., *A process model of social entrepreneurship within a for-profit company. first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, eds G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 139–174.
- Sundbo J., *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton 2001.
- Szczepańska K., *Perspektywy doskonalenia*, [w:] *Co dalej z zarządzaniem?* red. G. Gierszewska, Ofic. Wyd. PW, Warszawa 2018, s. 215–228.
- Szomański B., *Zarządzanie incydentami. Praktyka, zalecenia i wnioski dla kierownictwa*, [w:] *Co dalej z zarządzaniem?* red. G. Gierszewska, Ofic. Wyd. PW, Warszawa 2018, s. 229–251.

- Szpunar M., *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 4, s. 31–40.
- Sztumski J., *Wstęp do technik i metod badań społecznych*, Wyd. Nauk. Śląsk, Katowice 2005.
- Szukała M., *Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wyd. Nauk. Wydz. Zarz. UW, Warszawa 2016, s. 440–448.
- Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013.
- Szyszlak T., *The Khanty-Mansi problems with multiculturalism. The effect of the muslim immigration on the security of the Russian Federation's subarctic subject*, „The Voice of Security Awareness” 2017, Vol. 1, Iss. 1, s. 2544–2082.
- Ścibiorek Z., *Contemporary conditions of management culture*, „The Voice of Security Awareness” 2017, Vol. 1, Iss. 1, s. 69–82.
- Świerczek A., *Wykorzystanie podejścia multimetaforycznego w refleksji nad rzeczywistością organizacyjną rezylietnego łańcucha dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2020, nr 3, s. 7–16.
- Teece D.J., *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University Press, Oxford 2009.
- Teece D.J., *Explicating dynamics capabilities. The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, Iss. 13, s. 1319–1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, Iss. 7, s. 509–533.
- Teoh S.Y., Yeoh W., Zadeh H.S., *Towards a resilience management framework for complex enterprise systems upgrade implementation*, „Enterprise Information Systems” 2017, Vol. 11, Iss. 5, s. 694–718.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
- Tidd J., Bessant J., *Managing innovation. Integrating technological market and organizational change*, John Wiley & Sons, New York 2009.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, tłum. J. Szostak, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Tinoco R.A., Yamasaki Sato C.E., Hasan R., *Responsible project management beyond the triple constraints*, „Journal of Modern Project Management” 2016, Vol. 4, Iss. 1, s. 80–93.
- Todorova G., Durisin B., *Absorptive capacity. Valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, No. 32(3), s. 774–786.
- Treviño L.K., Butterfield K.D., McCabe D.L., *The ethical context in organizations. Influences on employee attitudes and behaviors*, „Business Ethics Quarterly” 1998, No. 8(03), s. 447–476.

- Trocha J., *Wyzwania i zagrożenia stojące przed Polską w kwestii bezpieczeństwa społecznego w XXI wieku*, „Obronność” Zeszyty Naukowe 2015, nr 2, s. 101–113.
- Turska E., Pilch I., *Związki kultury narodowej z mobbingiem*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 6, s. 37–44.
- Twiss B., *Managing technological innovation*, 4th edition, Pitman, London, 1992.
- United Nation Global Compact Report*, 2010.
- Urbaniec M., *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2018, t. 14, s. 26–39.
- Urbanowska-Sojkin E., Weinert A., *Rozwój koncepcji CSV na kanwie krytyki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 6, s. 31–36.
- Uzzi B., *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. The network effect*, „American Sociological Review” 1996, Vol. 61, Iss. 4, s. 674–698.
- Walle S. van de, *Building resilience in public organizations. The role of waste and bricolage*, „The Innovation Journal. The Public Sector Innovation Journal” 2014, Vol. 19, Iss. 2, art. 6, s. 1–18.
- Verissimo J., Lacerda T., *Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership*, „Business Ethics. A European Review” 2015, Vol. 24, Iss. 1, s. 34–51.
- Victor B., Cullen J., *Organizational bases of ethical work climates*, „Administrative Science Quarterly” 1988, Vol. 33, Iss. 1, s. 101–125.
- Victor B., Cullen J., *A Theory and measure of ethical climate in organizations*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1997, Vol. 9, s. 51–71.
- Vidaver-Cohen D., *Moral climate in business firms. A conceptual framework for analysis and change*, „Journal of Business Ethics” 1998, No. 17(11), s. 1211–1226.
- Voegtlin Ch., Scherer A.G., *Responsible innovation and the innovation of responsibility. Governing sustainable development in a globalized world*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 143, Iss. 2, s. 227–243.
- Voelpel S.C., Leibold M., Streb Ch.K., *The innovation meme. Managing innovation replicators for organizational fitness*, „Journal of Change Management” 2005, Vol. 5, Iss. 1, s. 57–69.
- Vveinhardt J., Gulbovaitė, *Models of congruence of personal and organizational values. How many points of contact are there between science and practice?*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 145, Iss. 1, s. 111–131.
- Vveinhardt J., Gulbovaitė E., *Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 136, Iss. 3, s. 481–501.

- Walas-Trębacz J., *Wpływ czynników zewnętrznych na zmiany w strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 6, s. 39–55.
- Waldman D.A., Balven R.M., *Responsible leadership. Theoretical issues and research directions*, „The Academy of Management Perspective” 2015, Vol. 3015, Iss. 1, s. 19–29.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, Vol. 7, Iss. 4, s. 303–313.
- Wasiluk A., *Współcześni menedżerowie i przywódcy*, [w:] *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007, s. 76–84.
- Wenwen A. et al., *How bricolage drives corporate entrepreneurship. The roles of opportunity identification and learning orientation*, „Journal of Product Innovation Management” 2018, Vol. 35, Iss. 1, s. 49–65.
- Weber J., *Identifying and assessing managerial value orientations. A cross-generational replication study of key organizational decision-makers' values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, Iss. 3, s. 493–504.
- Wheeler D., Colbert B.R.E., Freeman R.E., *Focusing on value. Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, Iss. 3, s. 1–28.
- Wicker P., Filo K., Cuskelly G., *Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters*, „Journal of Sport Management” 2013, Vol. 27, Iss. 6, s. 510–525.
- Wielka encyklopedia prawa, Wyd. Prawo i Praktyka Gospodarcza, Białystok–Warszawa 2000.
- Wirtz B.W., *Business model management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, Wiesbaden 2011.
- Wiśniewska M., *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w energetyce jądrowej*, [w:] *Europejski wymiar bezpieczeństwa energetycznego a ochrona środowiska, Bezpieczeństwo – edukacja, gospodarka, ochrona środowiska, polityka – prawo – technologie*, red. P. Kwiatkiewicz et al., Wyd. Fundacja na Rzecz Czystej Energii, Poznań 2014, s. 129–138.
- Wit B., *Technologie informacyjno-komunikacyjne – założenia oprogramowania. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w ujęciu systemowym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.
- Witmer H., Mellinger M., *Organizational resilience. Nonprofit organisations' response to change*, „Work” 2016, Vol. 54, Iss. 2, s. 255–265.
- Wo L.-Z. et al., *CEO ethical leadership and corporate social responsibility. A moderated mediation model*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, Iss. 4, s. 819–831.

- Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, Iss. 4, s. 819–831.
- Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. 5 wyd., Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 51–70.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne w turbulentym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 51–69.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2012.
- Wróblewska M.N., *Ewaluacja „wpływu społecznego” nauki. Przykład REF 2014 a kontekst polski*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2017, nr 1, s. 79–104.
- Wu M., *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3: *Business and sustainability. Concepts, strategies and changes*, eds G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley 2011, s. 221–239.
- Xu Y., *Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation*, „Management Research Review” 2011, Vol. 34, Iss. 8, s. 910–926.
- Yawar S.A., Seuring S., *Management of social issues in supply chains. A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 141, Iss. 3, s. 621–643.
- Yoon S.W. et al., *Structural determinants of team performance. The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*, „Human Resource Development International” 2010, Vol. 13, Iss. 3, s. 249–264.
- Young I.M., *Responsibility and global justice. A social connection model*, „Social Philosophy and Policy” 2006, Vol. 23, Iss. 1, s. 102–130.
- Young Chung J., Berger B.K., DeCoster J., *Developing measurement scales of organizational and issue legitimacy. A case of direct-to-consumer advertising in the pharmaceutical industry*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 137, Iss. 2, s. 405–413.
- Zagrożenia [hasło], [w:] *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zagrożenia> [dostęp: 1.08.2020].
- Zahra S.A. et al., *A typology of social entrepreneurs. Motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, Iss. 5, s. 519–532.
- Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity. A review, reconceptualization and extension*, „Academic Management Review” 2002, Vol. 27, Iss. 2, s. 185–203.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 1, s. 16–23.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 435–449.

- Zarębska J., Michalska M., *Ecological innovations as a change for sustainable development – directions and obstacles in their implementation*, „Management” 2016, Vol. 20, Iss. 2, s. 49–64.
- Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.
- Zbierowski P., *Spółeczna efektywność organizacji – rozważania teoretyczne i propozycja pomiaru*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2, s. 18–24.
- Zdziarski M., *Spółeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2, s. 24–31.
- Ziarko J., *Podejście systemowe w badaniach bezpieczeństwa organizacji*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2019, nr 4(37), s. 19–37.
- Zimmerman M.A., Zeitz G.J., *Beyond survival. Achieving new venture growth by building legitimacy*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, Iss. 3, s. 414–431.
- Żarczyński A., Myszyńska K., *Analiza zdarzeń o znamionach poważnej awarii będącej skutkiem wypadkowych uwolnień związków azotu*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2016, vol. 42, nr 2, s. 179–191.

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Pojęcia: proces, rutyna, procedura, praktyka	31
Tabela 2. Pojęcia związane z poglądami na innowacyjność i modele biznesu z uwzględnieniem kompetencji technologicznych	38
Tabela 3. Charakterystyka kultury organizacyjnej i ponadorganizacyjnej	140
Tabela 4. Wartości organizacji	150
Tabela 5. Mechanizmy zarządzania innowacyjnego w firmach (organizacjach) i sieciach międzyorganizacyjnych, z uwzględnieniem fazy ich rozwoju oraz rola interesariuszy	175
Tabela 6. Pojęcie brikolażu, jego charakterystyka i związki z przedsiębiorczością i innowacyjnością.....	178
Tabela 7. Charakterystyka pojęcia <i>resilience</i>	191
Rysunek 1. Model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia, podejście przedsiębiorcze (propozycja wyjściowa)	209
Tabela 8. Charakterystyka modeli cząstkowych w modelu odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia.....	210
Tabela 9. Wymiary sieci z uwzględnieniem zachowań przedsiębiorczych	216
Tabela 10. Metoda oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy	218

O AUTORZE

Andrzej Chodyński – doktor nauk technicznych, doktor habilitowany i profesor nauk ekonomicznych. Dyrektor Instytutu Zarządzania i Jakości na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Przewodniczący rady naukowej dyscypliny zarządzania i jakości KAAFM. Doświadczony wykładowca, o dużej wiedzy i praktyce w kierowaniu programami i projektami badawczo-rozwojowymi oraz w zakresie funkcjonowania i współpracy z różnego rodzaju organizacjami, zarówno *non profit*, jak i podmiotami gospodarczymi. Główne zainteresowania naukowe profesora Chodyńskiego to odpowiedzialny rozwój organizacji, zarządzanie ekologiczne, zarządzanie bezpieczeństwem i problematyka kryzysu pozaekonomicznego współczesnych przedsiębiorstw.

O KSIĄŻCE

Monografia zawiera opis odpowiedzialnych, innowacyjnych i przedsiębiorczych zachowań firmy przy różnym nasileniu turbulencji otoczenia. W literaturze przedmiotu opisane są przede wszystkim zachowania o charakterze adaptacyjnym, świadczące o elastyczności organizacji. W niniejszej monografii więcej uwagi poświęcono zachowaniom firm o charakterze odpornościowym; zwrócono także uwagę na zachowania związane ze sprężystością organizacji wobec narastającej bądź skrajnej turbulencji otoczenia, która często ma charakter pozaekonomiczny i wiąże się z możliwością wystąpienia zagrożeń o charakterze katastrof naturalnych, cywilizacyjnych czy awarii przemysłowych, z dużymi negatywnymi następstwami dla społeczności i środowiska naturalnego. Autorski model odpowiedzialnych zachowań innowacyjnych organizacji wobec turbulencji otoczenia opiera się na podejściu przedsiębiorczym i wykorzystuje dorobek teoretyczny, wynikający z różnych podejść, logiki i mechanizmów zarządzania, z uwzględnieniem synergicznego oddziaływania interesariuszy.



ISBN 978-83-66007-71-0
e-ISBN 978-83-66007-74-1