

POSTĘPOWANIE HABILITACYJNE

**W DZIEDZINIE NAUK EKONOMICZNYCH W
DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU**

WNIOSEK WRAZ Z DOKUMENTACJĄ

SŁAWOMIR WINCH

WARSZAWA, 22.04.2016r.

**Wniosek
z dnia 22.04.2016r.
o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego
w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**

1. Imię i nazwisko: **Sławomir Winch**
2. Stopień doktora/ kwalifikacje 1 stopnia: doktor nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania
3. Tytuł osiągnięcia naukowego: monografia pt. Substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie – koncepcja teoretyczna i jej implikacje praktyczne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
4. Wskazanie jednostki organizacyjnej do przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów
5. Nie wnoszę o głosowanie komisji postępowania habilitacyjnego w trybie tajnym
6. Przyjmuję do wiadomości, iż wniosek wraz z autoreferatem zostanie opublikowany na stronie internetowej Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów, zgodnie z obowiązującymi przepisami.

.....

Załączniki:

Załącznik 1. Autoreferat nt. osiągnięć naukowo – badawczych;

Załącznik 2. Author's summary of scientific and research accomplishments;

Załącznik 3. Wykaz opublikowanych prac naukowych oraz informacja o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy naukowej i popularyzacji nauki, a także osiągnięciach organizacyjnych (po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania);

Załącznik 4. A list of published scientific works and information on didactic achievements, scientific cooperation and popularization of science, as well as on organizational attainments (after receiving the degree of economics area of organization's and management);

Załącznik 5. Dokument potwierdzający nadanie stopnia doktora;

Załącznik 6. Dane kontaktowe;

Załącznik 7. Nośnik elektroniczny z zapisem wszystkich ww. dokumentów.

Załącznik 1

Autoreferat na temat osiągnięć naukowo – badawczych

1. Imię, nazwisko: Sławomir Winch

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

2.1. Dyplom ukończenia 5 letnich studiów dziennych magisterskich na Uniwersytecie Warszawskim na Wydziale Filozofii i Socjologii w zakresie socjologii z wynikiem bardzo dobrym, dokumentujący uzyskanie tytułu magistra socjologii w dniu 7 marca 1983 roku, wydany w dniu 5 sierpnia 1983 roku w Warszawie.

Nr dyplomu: 1565

2.2. Dyplom doktora nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania, nadany uchwałą Rady Naukowej Zakładu Nauk Zarządzania Polskiej Akademii Nauk z dnia 24 września 1990 roku na podstawie przedstawionej rozprawy doktorskiej pt. „Rola i miejsce ryzyka w procesie zarządzania organizacjami gospodarczymi na tle nowych kierunków postępu technicznego”. Promotorem w przewodzie doktorskim był doc. dr hab. Bolesław Rafał Kuc.

Nr dyplomu: 2/90

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

3.1. Zatrudnienie w Instytucie Sportu na stanowisku asystenta od listopada 1984 roku do kwietnia 1985 roku.

3.2. Zatrudnienie w Zakładzie Nauk Zarządzania Polskiej Akademii Nauk na stanowisku asystenta od kwietnia 1985 roku do września 1990 roku; na stanowisku adiunkta od października 1990 roku do września 1991 roku.

3.3. Zatrudnienie w Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk na stanowisku adiunkta od października 1991 roku do czerwca 2006 roku;

3.4. Zatrudnienie w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk na stanowisku adiunkta od lipca 2005 roku do lutego 2009 roku;

3.5. Zatrudnienie w Zakładzie Zarządzania w Gospodarce Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na stanowisku adiunkta od lutego 2009 roku.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust.2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003, nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

4.1. Za swoje osiągnięcie naukowe wskazuję monografię: Sławomir Winch, *Substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie – koncepcja teoretyczna i jej implikacje praktyczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

4.2. Omówienie celu naukowego oraz wyników wskazanej wyżej monografii

Istnieje wiele publikacji poruszających problematykę przywództwa w organizacjach gospodarczych analizujących ją, ogólnie rzecz ujmując, z perspektywy relacji międzyludzkich. Samo pojęcie przywództwa określa się jako możliwość wywierania wpływu na działania innych, którego legitymizację stanowią zazwyczaj wiedza, umiejętności oraz przymioty przypisane osobom będącym w tej roli. Twierdzi się, że podstawowymi zadaniami przywódców są: kreowanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, integrowanie zespołu, wzbudzanie zaangażowania oraz budowanie relacji między ludzkich opartych na zaufaniu. W prezentowanej monografii przyjąłem rozumienie przywództwa ujmującego je w kategoriach wpływu i ukierunkowanych działań umożliwiających rozwój przedsiębiorstwa w ramach funkcji zarządczych tj.: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. We współczesnych organizacjach gospodarczych obserwujemy szereg zjawisk przenoszących ciężar relacji między ludzkich na relacje pomiędzy człowiekiem a cechami systemu, w którym on funkcjonuje. Do tych ostatnich zalicza się, przede wszystkim, dostęp do alternatywnych źródeł informacji, sieciową organizację pracy, czasowy charakter zatrudnienia, kulturę organizacyjną, rozwój technologii itp. Wyróżnione czynniki przejmują funkcje przywódców stając się ich substytutami. Zarysowany związek przyczynowo skutkowy pomiędzy wyróżnionymi czynnikami a działaniami ludzi stał się kluczowy dla twórców koncepcji substytutów przywództwa. Nie jest ona zbyt szeroko reprezentowana w polskiej literaturze przedmiotu, co było jednym z powodów podjęcia tej problematyki. Główną inspirację stanowiła diagnoza współczesnych przedsiębiorstw, w której obserwuje się tendencje do zastąpienia funkcji przywódców przez technologie, procedury czy sieciowy charakter powiązań organizacji gospodarczych. Rodzi się pytanie o granice pomiędzy siłą sprawczą ludzi a systemem (czyli relacjami pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji), w którym podejmują swoje działania.

Samo przejmowanie funkcji przywódców przez czynniki tkwiące w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu wydaje się być faktem oczywistym. Interesującym dla mnie było zdiagnozowanie owych czynników oraz eksploracja ich wpływu na: typach przystosowania pracowników do przedsiębiorstwa, stylach działania osób stojących na czele zespołów oraz odporności organizacji gospodarczej na kryzys gospodarczy. Innymi słowy, obiektem zainteresowań są – sfera ludzkich postaw oraz ekonomiczne skutki podejmowanych działań.

Główną tezą, rozwijaną w monografii, jest stwierdzenie głoszące, iż substytuty przywództwa wpływają na: typ przystosowania ludzi do organizacji gospodarczych, style działania ludzi stojących na czele zespołów oraz odporność przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy.

W tym kontekście sformułowałem następujące cele naukowe monografii:

- 1) celem teoretycznym było przedstawienie naukowych paradygmatów analizy przywództwa oraz dokonanie krytycznej ich analizy; ponadto, była nim analiza koncepcji substytutów przywództwa w przedsiębiorstwie;
- 2) celem poznawczym było stworzenie modelu substytutów przywództwa w organizacji gospodarczej oraz ukazanie jego wpływu na wybrane sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa; zaproponowanie metody zdefiniowania i pomiaru każdej zmiennej wchodzącej w jego skład; w wyniku zrealizowanych badań empirycznych nastąpiło, w mojej opinii, rozwinięcie teorii zarządzania dzięki opracowaniu modelu substytutów przejmujących funkcje przywódców oraz wskazaniu substytutów odpowiedzialnych za wybrane sfery funkcjonowania organizacji gospodarczych;
- 3) celem empirycznym była operacjonalizacja wyróżnionych w modelu badawczym zmiennych, zaproponowanie narzędzia badawczego, odpowiedzi na pytania badawcze, zweryfikowanie postawionych hipotez oraz pokazanie statystycznej siły związku pomiędzy substytutami przywództwa a trzema wybranymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa; ewentualne zależności mogą zostać wykorzystane w praktyce zarządzania przez rozwój czynników odpowiedzialnych za wskazane związki przyczynowo-skutkowe i pozytywnie wpływające na dane przedsiębiorstwo.

Główny problem naukowy sformułowałem w formie pytania o to, jakie funkcje przywódców w przedsiębiorstwie są przejmowane przez ich substytuty i w jakim stopniu wpływają one na wybrane elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa tj. zachowań (stylów) liderów zespołów, przystosowania się ludzi do organizacji oraz odporności przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy.

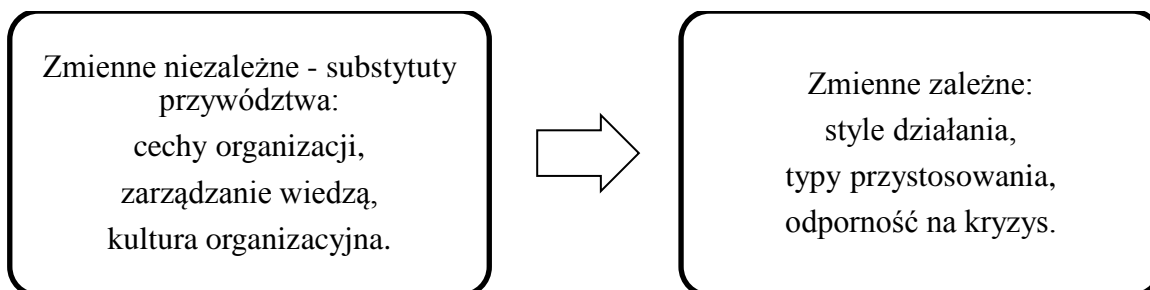
Zadania badawcze, których realizacja miała doprowadzić do osiągnięcia tak sformułowanych celów, polegały na:

- przedstawieniu głównych założeń przywództwa oraz jego substytutów wraz z ich krytyczną analizą,
- przeprowadzeniu badań empirycznych dotyczących związku substytutów przywództwa z typami przystosowań, stylami działania i odpornością przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy.

W kontekście badań empirycznych sformułowałem następujące pytanie badawcze: jaki jest związek pomiędzy substytutami przywództwa w przedsiębiorstwie a stylami kierowania ludźmi stojącymi na czele zespołów oraz typami przystosowań pracowników do przedsiębiorstwa? Interesująca była też kwestia wpływu substytutów przywództwa na odporność przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy. Główna hipoteza stwierdzała, że takie substytuty przywództwa jak kultura organizacyjna oraz cechy organizacji wpływają na odporność przedsiębiorstwa na kryzys.

Założony model badawczy ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Dla realizacji wyżej wymienionych zadań, osiągnięcia celów pracy oraz weryfikacji sformułowanej tezy opracowano plan badań, odzwierciedlony w kolejnych rozdziałach monografii. Przedmiotem rozważań zawartych w pierwszym z nich – *Przywództwo w zarządzaniu – istota, treść i paradygmaty badawcze* – są definicje przywództwa występujące w literaturze przedmiotu. Wskazałem w nim również na podobieństwa i różnice pomiędzy tą rolą a rolą kierownika. Immanentną cechą przywództwa jest posiadanie władzy, dzięki której podwładni skupiają się wokół danej osoby i pozwalają jej wpływać na swoje zachowania. Jest to pewien rodzaj władzy, który nie musi być uprawomocniany przez system prawny, a osoba, która ją ma, działa dla dobra innych, którzy podporządkowują się jej decyzjom z własnej woli. W dalszej części omówiono trzy perspektywy podejścia do analizy przywództwa – w kontekście paradygmatów: pragmatyzmu społecznego, funkcjonalizmu oraz postmodernizmu. Dokonałem ich syntezy oraz krytyki koncentrującej się na granicach wykorzystania danego

paradygmatu w wyjaśnianiu zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie. Są nimi np. rola przywódców, koordynacja działań. Rozważania o przywództwie w przedsiębiorstwie wymagają wskazania paradygmatu obowiązującego w wykorzystywanym podejściu, ponieważ w ten sposób wyznacza się granice refleksji naukowej oraz określa metodologię badań. Przy pisaniu wskazanej monografii została wykorzystana analiza funkcjonalna, albowiem w praktyce przedsiębiorstw dominuje, jak się wydaje, myślenie właśnie w tych kategoriach. Manifestuje się ono, m.in., w celowym powoływaniu stanowisk, komórek organizacyjnych, rozliczaniu zadań. Konsekwencją badań naukowych odwołujących się do paradygmatu funkcjonalnego jest wykorzystanie metodologii badań ilościowych, które stanowiły podstawę do formułowanych wniosków w omawianej monografii.

W rozdziale drugim – *Krytyczna analiza wybranych ujęć przywództwa w literaturze przedmiotu* – skupiłem się na behawioralnych teoriach przywództwa, ponieważ koncentrują się one na kwestiach wpływu w relacjach międzyludzkich, które stanowią, założoną w monografii, istotę przywództwa. Główna teza monografii zakłada związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy substytutami przywództwa a postawami oraz stylem kierowania, które są analizowane przez pryzmat zachowań. Dokonałem także krytyki koncepcji przywództwa obowiązujących w naukach o zarządzaniu. Najwięcej uwagi poświęciłem współczesnym koncepcjom przywództwa transakcyjnego, sytuacyjnego oraz elastycznego. W omawianych podejściach wyróżniłem dwa nurty rozważań – „psychologiczny” oraz „racjonalistyczny”. Kryterium ich wyróżnienia stanowił mechanizm koordynacji podejmowanych działań. W przypadku koncepcji psychologicznych są nimi emocje, zaś w odniesieniu do pozostałych – kalkulacja zysków i strat w kategoriach ekonomicznych oraz możliwości realizacji partykularnych interesów. Koncentracja wyłącznie na jednym z wyróżnionych mechanizmów koordynacji działań zubaża analizę zjawiska, natomiast przyjęcie całościowej perspektywy spotyka na ograniczenia natury metodologicznej oraz techniczno-organizacyjnej. Stąd też we współczesnych badaniach nad przywództwem występują wiele płaszczyzn jego analizy-od efektywności na poziomie przedsiębiorstwa, przez administrację publiczną, do wymiarów firm globalnych w powiązaniu z ich lokalnymi interesariuszami. Wykorzystuje się różne metody badawcze, coraz częściej łącząc ilościowe z jakościowymi. Występujące w analizowanych koncepcjach związki pomiędzy przywództwem a innymi elementami funkcjonowania przedsiębiorstwa, zilustrowałem wynikami badań empirycznych opisanych w literaturze przedmiotu.

W trzecim rozdziale – *Substytuty a funkcjonowanie przedsiębiorstwa* – skoncentrowałem się na kwestii przedstawienia dorobku koncepcji substytutów przywództwa oraz związanych z

nimi badań empirycznych. Przedmiotem analizy były następujące substytuty: kultura organizacyjna, cechy organizacji oraz zarządzanie wiedzą. U podstaw wyboru legły następujące przesłanki. Po pierwsze, każdy z tych czynników dotyka innego obszaru analizy przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna odwołuje się do systemu wartości i norm, co stanowi fundament relacji personalnych w przedsiębiorstwie, oraz dotyka kwestii odnoszenia się do otoczenia. Cechy organizacji (swoją uwagę skoncentrowałem na charakterze wykonywanych zadań oraz wybranych procedurach) warunkują wybór instrumentów wpływu na innych, a zarządzanie wiedzą jest możliwą do bezpośredniej obserwacji domeną działań operacyjnych. Po drugie, każdy z tych czynników inaczej reaguje na zmiany, co w konsekwencji wpływa na postrzeganie realizacji potrzeb bezpieczeństwa, przynależności i samorealizacji pracowników.

Wyróżnione substytuty można zatem podzielić ze względu na: obszar analizy przedsiębiorstwa (od wartości i norm po działania operacyjne), czas ich zmiany (od wprowadzonych natychmiast po wymagające dłuższego okresu) oraz reakcje zatrudnionych (od ewentualnego oporu po akceptację). Tego typu rozróżnienie pozwala na empiryczną weryfikację tego, który z nich najsilniej oddziałuje na wskazane zmienne zależne. Pomiedzy wyróżnionymi substytutami również zachodzą pewne relacje. Istotne zatem jest zbadanie skumulowanego wpływu substytutów na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. I jest to trzecia przesłanka wyboru wyróżnionych substytutów. Reasumując, odnoszą się one do sfery emocjonalnej relacji międzyludzkich (kultury organizacyjnej), cech organizacji (charakteru zadań i obowiązujących procedur) oraz działań operacyjnych (zarządzania wiedzą). Zaprezentowano teoretyczne podstawy wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, na które wpływają substytuty przywództwa.

W monografii skoncentrowałem się na analizie trzech sfer oddziaływania substytutów. Pierwsza z nich odnosiła się do odporności przedsiębiorstw na kryzys. Za M. Romanowską przyjąłem, że jest to długookresowa zdolność rozwojowa organizacji gospodarczej przy równoczesnym utrzymaniu się dobrych wyników ekonomicznych, mimo istnienia kryzysu w gospodarce. Pomiaru odporności na kryzys dokonałem w oparciu o wskaźnik E. Mączyńskiej zweryfikowany w jej badaniach spółek giełdowych. Obejmuje on takie kategorie analizy jak: pokrycie długu zyskiem i amortyzacją, stopę zadłużenia, rentowność majątku, rentowność obrotu, rotację zapasów i aktywów.

Druga sfera obejmowała kwestię zarządzania zespołem analizowaną przez pryzmat działań podejmowanych przez osoby stojące na czele zespołów. Wyróżniłem, wg koncepcji B. Kaplana, R. Kaisera, cztery style przywództwa: forsujące (bieżąca kontrola, presja na wyniki), operacyjne (nacisk na bieżącą wydajność), aktywizujące (dzielenie się władzą,

inspirowanie podwładnych), strategiczne (koncentracja na realizacji wizji i długotrwałej strategii).

Trzecia sfera odnosiła się do postaw ludzkich, manifestowanych w przystosowania do danego przedsiębiorstwa, których kryterium wyróżnienia stanowiła akceptacja (lub jej brak) formułowanych celów oraz strategii ich realizacji. W oparciu o koncepcję R. Mertona wyróżniłem pięć typów przystosowań: konformizm (akceptacja celów i strategii), innowacja (akceptacja celów przy braku akceptacji strategii), rytualizm (brak akceptacji celów przy akceptacji strategii), bunt (niepełna akceptacja dla celów i strategii), wycofanie (brak akceptacji zarówno dla celów, jak i strategii).

W rozdziale czwartym – *Analiza wpływu substytutów przywództwa na wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych* – przedstawiłem model badawczy oraz zaprezentowałem wyniki dwóch badań empirycznych. Pierwsze z nich, zrealizowałem na próbie celowej. Dotyczyło ono odpowiedzi na pytanie badawcze: jaki jest związek pomiędzy substytutami przywództwa w przedsiębiorstwie a zachowaniami ludzi stojącymi na czele zespołów oraz typami przystosowań pracowników do przedsiębiorstwa?

Drugie badanie wykonano w ramach grantu badawczego NCN (2011/03/13/H34/04922), realizowanego pod kierownictwem prof. dr hab. Marii Romanowskiej. Zostało ono przeprowadzone na statystycznie reprezentatywnej próbie badawczej przedsiębiorstw z „Listy 2000” – listy największych polskich przedsiębiorstw publikowanej przez dziennik „Rzeczpospolita”. W tym przypadku problem badawczy brzmiał: czy istnieje związek pomiędzy substytutami przywództwa a odpornością przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy? W związanej z nim hipotezie głównej stwierdzono, że takie substytuty przywództwa jak kultura organizacyjna oraz cechy organizacji wpływają na odporność przedsiębiorstwa na kryzys.

W zakończeniu pracy przedstawiłem substytuty przywództwa wpływające na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, sformułowałem wnioski aplikacyjne oraz zaproponowałem kierunki dalszych badań.

Wszystkie wyróżnione zadania badawcze zostały zrealizowane i w dalszej części odniosę się do każdego z nich.

Po pierwsze, w pracy przedstawiono główne założenia koncepcji przywództwa oraz jego substytutów wraz z ich krytyczną analizą. W literaturze przedmiotu występuje bardzo wiele definicji tego pojęcia i jest ono analizowane z punktu widzenia krańcowo różnych paradygmatów badawczych. Ich krytyka koncentruje się głównie na ograniczeniach wynikających z wyboru przedmiotu badań oraz związanej z nim metodologii. Jest to spór,

którego korzenie sięgają XIX wieku, spór pomiędzy pozytywizmem a metafizyką. Współcześnie jest on rozgrywany pomiędzy założeniami neofunkcjonalizmu a postmodernizmu. Generalnie rzecz ujmując dotyczy on odpowiedzi na pytanie – co badać, by trafnie zdiagnozować związki przyczynowo-skutkowe ludzkich zachowań? Neofunkcjonalizm koncentruje się, zgodnie z założeniami pozytywizmu, na tym co podlega obserwacji, na tym co można zmierzyć, dokonywaniu porównań oraz generalizacji. Postmodernizm, zgodnie z ujęciem metafizycznym, bada system znaczeń i symboli, stara się badać to, co umyka bezpośredniej obserwacji, a ewentualne wnioski nie są trwałe w czasie i nie można ich przenosić na inne podmioty. To, co łączy omawiane w monografii paradygmaty, jest definiowanie przywództwa w kategoriach wywierania wpływu na innych głównie w oparciu o wiedzę, umiejętności oraz cechy osób pełniących tę rolę. Wszystko to implikuje dobrowolne podporządkowanie się pracowników woli przywódców. Stanowi także o różnicy pomiędzy rolą przywódcy i kierownika.

Koncepcja substytutów przywództwa wychodzi z założenia, że we współczesnych organizacjach gospodarczych funkcje przywódców w naturalny sposób są przejmowane przez czynniki tkwiące zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu. I tak np. lęk przed utratą pracy może znacznie bardziej motywować ludzi do wykonywania swoich obowiązków zawodowych niż systemy wykreowane przez menedżerów. Co więcej, tymczasowość zatrudnienia, częste zmiany miejsca pracy powodują, m.in., zanik zaufania do zarządzających oraz osłabienie utożsamienia z daną firmą. Są to czynniki niezbędne dla wykreowania przywódców i gdy ich braknie, to maleje potrzeba istnienia przywódców.

Pierwsza grupa substytutów odnosi się do sfery relacji międzyludzkich, opartych na emocjach. Substytuty przywództwa nie służą eliminacji ludzi oraz struktur organizacyjnych. Ich zadaniem jest oparcie relacji międzyludzkich na kalkulacji zysków i strat przy maksymalnej redukcji emocji w procesie podejmowania decyzji. Substytutem w tym momencie staje się kultura organizacyjna kreująca wzór profesjonalizmu, w którym – nie wchodząc w szczegóły – liczy się przestrzeganie obowiązujących reguł w przedsiębiorstwie oraz oparcie komunikacji między ludźmi oraz zespołami wyłącznie na kwestiach natury zawodowej. Drugi obszar obejmuje cechy organizacji. Tradycyjnie wyróżnia się wielkość firmy, formę własności, branżę itp. Znalazły one swoje odzwierciedlenie przy wyborze zmiennych kontrolnych wykorzystanych w badaniach ilościowych. Skoncentrowałem swoją uwagę także na innych – procedurach oraz charakterze wykonywanych zadań. Te pierwsze redukują wpływ przywódców, ponieważ określają w dłuższej perspektywie czasowej sposoby koordynacji wybranych działań niezależnie od woli ludzi. Rutynowy charakter

wykonywanych zadań sprowadza funkcje przywódcy do bieżącej kontroli, którą mogą sprawować osoby usytuowane wyżej w hierarchii organizacyjnej. W tym przypadku struktura władzy przejmuje funkcje przywódców. Trzeci obszar, do którego odnoszą się substytuty, dotyczy kwestii operacyjnych, np. umożliwienia dostępu do źródeł informacji, szkoleń, stworzenia warunków awansu w strukturze organizacyjnej. Zarysowane obszary stanowiły główne powody skoncentrowania się w dalszej analizie na takich substytutach, jak właśnie kultura organizacyjna, cechy organizacji oraz zarządzanie wiedzą.

Rozważania teoretyczne doprowadziły do stworzenia modelu substytutów przywództwa. Pierwszym z jego elementów jest kultura organizacyjna. Na podstawie literatury przedmiotu oraz moich wcześniejszych badań empirycznych przyjąłem, że o pełnieniu przez kulturę funkcji substytutu decydują następujące jej wymiary: dystans władzy, przejrzystość zasad, zaufanie, identyfikacja pracowników z cechami przedsiębiorstwa, percepcja czasu oraz odniesienie do otoczenia. Stwierdziłem, że kultura organizacyjna może pełnić rolę substytutu, kiedy istnieje konsensus co do wartości i norm organizacyjnych, występuje duże poczucie wspólnoty pomiędzy pracownikami, ściśle przestrzega się obowiązujących norm, wśród zatrudnionych dostrzega się wysoki stopień lojalności i dumy z firmy, zaangażowanie w pracę wynika z wewnętrznego przekonania pracowników o ważności realizowanych idei. Występuje w niej bardzo silna więź pomiędzy zatrudnionymi a systemem wartości przedsiębiorstwa oraz grupy społecznej, w której funkcjonują. W tym kontekście przywództwo, rozumiane jako atrybut osoby, staje się mniej istotnym instrumentem wpływu na zachowania innych.

Kolejnym elementem modelu były wybrane cechy organizacji, których jest bardzo wiele. Dla potrzeb badań empirycznych skoncentrowałem się na trzech z nich. Pierwszym był przejrzysty system wynagradzania. Wydaje się, że pozwala on ustalić reguły postępowania w bardzo wrażliwej sferze, jaką są płace pracowników. Jedną z cech przywódców powinna być ich sprawiedliwa ocena innych. Jeżeli przyjmuje się ją w systemie wynagrodzeń, to w tym wymiarze staje się ona substytutem przywództwa przejmując jego funkcje motywacyjne. Podobną rolę spełnia druga z wyróżnionych cech – system ocen pracowniczych. Dodatkowo udziela ona informacji o kompetencjach zatrudnionych, dynamice ich rozwoju oraz o możliwych ścieżkach awansu. Trzecią z cech jest rutynowy charakter wykonywanych zadań, który w literaturze przedmiotu jest często wymieniany jako substytut przywództwa. Istnienie wyróżnionych cech może wpływać na zaangażowanie pracowników w pracę, zastępując w tej roli przywódców.

Ostatnim elementem modelu było zarządzanie wiedzą. Rolę substytutów przywództwa w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie przejmują: procedury gromadzenia wiedzy, polityka szkoleniowa (ścieżki rozwoju pracowników), refundacja udziału w różnych formach pozyskiwania wiedzy, system premiujący umiejętności i inicjatywy, spotkania ze specjalistami, strony internetowe. Wiele z tych działań inicjują pracownicy, którzy swój rozwój definiują w kategoriach pozyskiwania wiedzy. Dotyczy to głównie osób o wysokich kompetencjach i nie wymagają one od przywódców podejmowania wyróżnionych działań. Oczekują od nich ewentualnego wsparcia w procedurach biurokratycznych umożliwiających realizację swoich potrzeb. Cechy psychospołeczne ludzi, ich samoświadomość swojej roli zawodowej i jej rozwoju stają się zatem substytutami przywództwa w zarządzaniu wiedzą. W badaniach empirycznych skoncentrowałem się na diagnozie działań związanych z zarządzaniem wiedzą: funkcjonowaniu procedur gromadzenia wiedzy, istnieniu polityki szkoleniowej oraz odzwierciedleniu kompetencji w systemie wynagrodzeń. Teoretyczny model substytutów przywództwa zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunku 2. Model substytutów przywództwa



Zapewne wyróżnione substytuty przywództwa wzajemnie na siebie oddziałują i nie należy wykluczyć ich skumulowanego wpływu na wyróżnione sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, co znalazło swoje odzwierciedlenie w realizacji drugiego z wyróżnionych zadań-przeprowadzeniu badań empirycznych dotyczących związku substytutów przywództwa z typami przystosowań, stylami działania i odpornością przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy.

Pierwsze ze sformułowanych pytań badawczych brzmiało: czy istnieje związek pomiędzy cechami organizacji, a stylem działania i typami przystosowań? Ogólnie odpowiedź jest twierdząca. I tak, rutynowy charakter pracy jest powiązany z forsującym stylem kierowania zespołem. Dla uzyskania wymaganego poziomu efektywności standardowych zadań zapewne ważne bywają różne metody aktywizacji, ale w praktyce stosuje się kontrolę i ocenę jakości wykonywania bieżących prac. Z rutynowym charakterem zadań nie jest powiązany żaden z wyróżnionych typów przystosowań. System ocen pracowniczych oraz przejrzysty system wynagradzania są powiązane ze strategicznym stylem działania, a konformizm jest wiodącym typem przystosowania do organizacji.

Drugie z pytań badawczych brzmiało: czy istnieje współzależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą a stylem działania i typami przystosowań? Zarządzanie wiedzą, podobnie jak system ocen i przejrzystość wynagrodzeń, jest działaniem długofalowym i powinno być powiązane ze strategią firmy. Stąd też jego powiązanie ze strategicznym stylem działania. Sprawne zarządzanie w tym obszarze pozwala w pewnym stopniu zaspokoić potrzeby pracowników związane z ich rozwojem zawodowym. Akceptacja celów oraz sposobów ich realizacji czyni z konformizmu kluczowy typ przystosowania związany z omawianym substytutem przywództwa.

Trzecie pytanie sformułowano w następujący sposób: czy istnieje współzależność pomiędzy kulturą organizacyjną, a stylem działania i typami przystosowań? Rozkłady procentowe wykazały, że mały dystans władzy sprzyja aktywizującemu stylowi działania. Tam, gdzie stopień małego dystansu władzy jest wysoki, natężenie stylu aktywizującego oraz operacyjnego często jest duże. Styl strategiczny nie różnicował badanej zbiorowości. W stylu forsującym obserwujemy tendencję odwrotną, tzn. wysokiemu stopniowi małego dystansu władzy towarzyszy mniejsze natężenie jego funkcjonowania. Z małym dystansem władzy jest także związany konformizm. Zaprezentowane wyniki wskazują, iż w kolejnych badaniach warto skoncentrować się na problematyce dystansu władzy, zaufaniu w relacjach pomiędzy różnymi grupami pracowników oraz zajmowanym miejscem w strukturze organizacyjnej. Wydaje się, że te zmienne mogą być kluczowe w diagnozie stylu przywództwa i jego konsekwencji dla działań zarządzających.

W przypadku drugiego z omawianych badań hipoteza główna brzmiała: takie substytuty przywództwa jak kultura organizacyjna oraz cechy organizacji wpływają na odporność przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy. Sformułowano także dwie hipotezy szczegółowe: H01 – funkcjonowanie procedur związanych z systemem ocen oraz przejrzystymi zasadami wynagrodzeń sprzyja odporności przedsiębiorstw na kryzys;

H02 – orientacja na terażniejszość charakteryzuje przedsiębiorstwa o małej odporności na kryzys gospodarczy.

Pierwsza z wyróżnionych hipotez potwierdza się w odniesieniu do systemu wynagrodzeń oraz do przedsiębiorstw, w których przypadku skalę odporności na kryzys określono jako średnią. Niezadawalająca wielkość statystycznych mierników siły związków pomiędzy zmiennymi skłania do wniosku, że zanotowana zależność nie jest istotna statystycznie. W przypadku drugiej hipotezy stwierdzono, że orientacja na terażniejszość charakteryzuje przedsiębiorstwa o małej odporności na kryzys gospodarczy. W kontekście prezentowanych rozkładów procentowych można stwierdzić odwrotną zależność niż zakładała hipoteza, tj. orientacja na terażniejszość sprzyja odporności na kryzys. Podobne stwierdzenie można odnieść do orientacji na przyszłość, ale już nie do przeszłości. Zapewne bywają sytuacje kryzysowe wymagające podjęcia natychmiastowych działań, w których przypadku nie ma odpowiedników w doświadczeniach ludzi. Jednocześnie powinny one stwarzać trwałe w czasie zabezpieczenie dla firm. Wydaje się zatem, że są to główne przyczyny, dla których orientacja na terażniejszość i przyszłość odgrywa pewną rolę w odporności na kryzys.

Ze statystycznego punktu widzenia, należy przyznać rację tym, którzy nie upatrują w substytutach przywództwa czynnika wpływającego na kondycję finansową przedsiębiorstwa.

Analiza głównych składowych umożliwiła sformułowanie odpowiedzi na pytanie: która z wyróżnionych w badaniach zmiennych niezależnych w największym stopniu wyjaśnia odporność przedsiębiorstwa na kryzys? W hipotezie H03 przyjęto, iż będzie nią kultura organizacyjna. Została ona potwierdzona, ale należy ją rozszerzyć o strukturę organizacyjną.

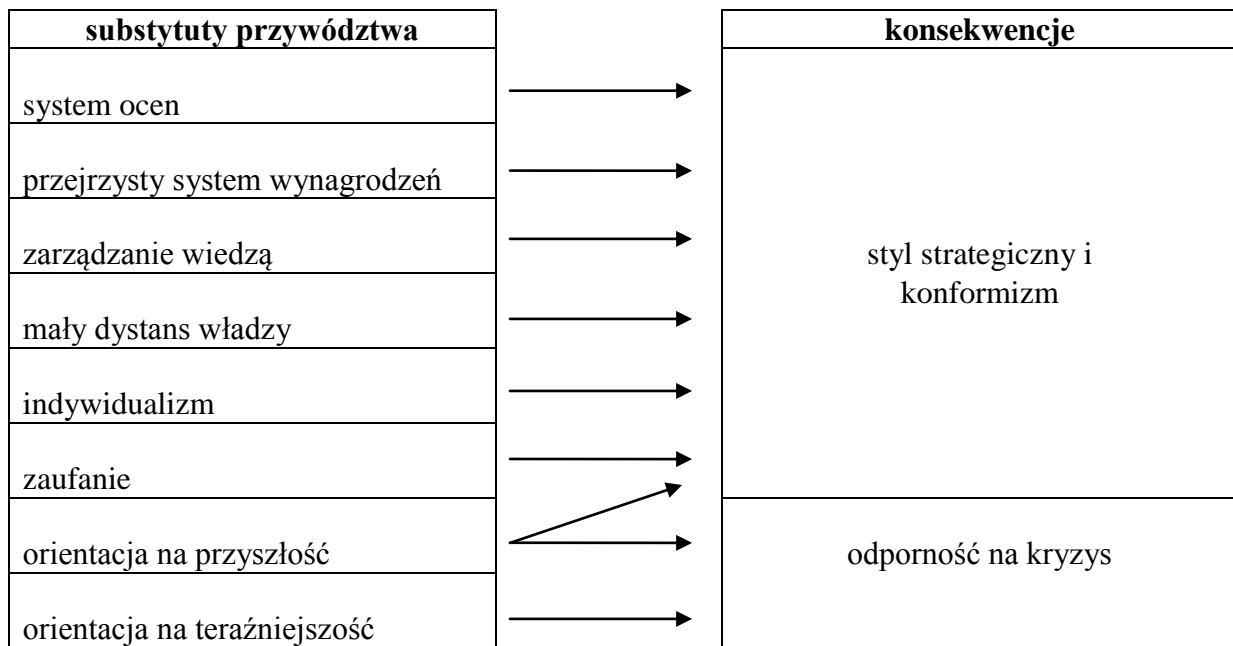
Wyniki badań pokazują, że na poziomie statystycznym nie ma powodów, aby w substytutach przywództwa upatrywać główną determinantę odporności na kryzys. Nie jest także tak – jak pokazuje analiza głównych składowych – że można bagatelizować ich znaczenie.

Kolejny problem badawczy sformułowałem w formie pytania: jakie funkcje przywódców w przedsiębiorstwie są przejmowane przez ich substytuty i w jakim stopniu wpływają one na wybrane elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa? Na podstawie analizy literatury i zrealizowanych badań empirycznych można stwierdzić, iż wyróżnione substytuty przywództwa przejmują głównie funkcje kontrolne oraz motywacyjne.

Punktem wyjścia do skonstruowania modelu ich wpływu na wybrane elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa było założenie o związkach przyczynowo-skutkowych pomiędzy substytutami przywództwa a typem przystosowania pracowników do przedsiębiorstwa, stylami działania osób stojących na czele zespołów i odpornością

przedsiębiorstwa na kryzys gospodarczy. W wyniku analizy literatury przedmiotu oraz wykonanych badań empirycznych doprecyzowano ów model (rysunek 3). Wyróżniono w nim tylko te substytuty oraz związane z nimi konsekwencje dla przedsiębiorstwa, które najczęściej występowały w obu etapach badań.

Rysunek 3. Substytuty przywództwa a obszary wpływu



Źródło: opracowanie własne.

Substytuty przywództwa są powiązane ze strategicznym stylem podejmowanych działań oraz konformizmem. W mniejszym stopniu wpływają one na odporność organizacji gospodarczych na kryzys. Związek pomiędzy substytutami przywództwa a wyróżnionymi obszarami wpływu wystąpi z dużym prawdopodobieństwem w tych przedsiębiorstwach, w których dominuje gotowość przeznaczania zysków na rozwój, istnieje wieloletnia strategia działania, obowiązują procedury motywowania i ocen pracowniczych, funkcjonuje przejrzysty system wynagradzania, ma miejsce zarządzanie wiedzą, dominuje mały dystans władzy, a relacje pomiędzy różnymi grupami opierają się na zaufaniu. W oparciu o dokonaną analizę można wskazać na granicę działań pomiędzy ludźmi a systemem. Przebiega ona wzdłuż idei kreujących wizję rozwoju i zdobycia autentycznej, tj. wynikającej z systemu wartości i norm, akceptacji innych.

Jeżeli firma uzna za zasadny model działania przedstawiony na rysunku 3, powstaje pytanie: jak to zrobić? W tym kontekście sformułowano dwa wnioski aplikacyjne. Pierwszy z nich jest związany z najnowszymi koncepcjami przywództwa, odwołującymi się m.in. do:

partycypacji w procesie podejmowania decyzji, formułowania atrakcyjnej wizji rozwoju, transformacji postaw, grupowego ustalania celów, społecznej odpowiedzialności biznesu.

Drugi wiąże się z powrotem do korzeni, czyli nawiązaniem do tradycyjnych funkcji zarządzających i naturalnej roli przedsiębiorstwa – generowania zysków. Wzrasta ono tam, gdzie zarządzający mają kompetencje w obszarze kierowania firmą. Innymi słowy, jest to postulat kształcenia sprawnych kierowników oraz budowania systemu wymuszającego pożądane zachowania. Ich wiedza, cechy osobiste, a z czasem także ich osiągnięcia w sposób naturalny uczynią z nich przywódców.

W przyszłych badaniach, w celu zwiększenia precyzji rekomendacji należy łączyć dwa paradygmaty analizy – funkcjonalny i interpretacyjny. Wydaje się to trudne do osiągnięcia ze względu na fundamentalne różnice w ich założeniach. Jednak teoria ugruntowana łączy podejście pozytywistyczne z symbolicznym i budzi zainteresowanie wielu praktyków. Warto zatem kolejne badania podjąć na podstawie jej założeń. Obszarem wartym eksploracji jest także to, jak nowe formy zatrudnienia pracowników i związana z częścią z nich niepewność, wpływa na przywództwo oraz jego substytuty.

Podsumowując, o wkładzie monografii nt. *Substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie – koncepcja teoretyczna i jej implikacje praktyczne*, do rozwoju nauk o zarządzaniu świadczą moim zdaniem:

- nowatorski charakter podjętej problematyki substytutów przywództwa na gruncie polskiej literatury przedmiotu;
- konceptualizacja i operacjonalizacja substytutów modelu substytutów przywództwa,
- identyfikacja zależności oraz statystycznej siły wpływu pomiędzy substytutami przywództwa a wybranymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Charakterystyka merytoryczna prac badawczych i dorobku publikacyjnego

Moje prace badawcze i będące ich efektem publikacje naukowe mieszczą się w czterech nurtach nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania:

- społeczne konsekwencje rozwoju gospodarczego,
- regulacji konfliktów w przedsiębiorstwie,
- kultury organizacyjnej i przywództwa,
- aplikacji koncepcji badań dla potrzeb przedsiębiorstw.

5.2.1. Społeczne konsekwencje rozwoju gospodarczego

Pierwszym obszarem moich zainteresowań przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania, były zagadnienia związane z funkcjonowaniem gospodarki ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju techniczno-technologicznego. W owym czasie byłem zatrudniony w Zakładzie Nauk Zarządzania PAN i wiele moich opracowań powstało pod kierunkiem prof. dr hab. Lecha Zachera.

W moich opracowaniach koncentrowałem się na związkach pomiędzy organizacjami gospodarczymi a techniką i technologią oraz ich wpływie na społeczeństwo. Poza jakościowymi zmianami funkcjonowania ludzi interesowała mnie społeczna percepcja ryzyka związanego z rozwojem gospodarczym. Powstałe publikacje mieściły się w koncepcjach społecznego zarządzania ryzykiem. Podstawową tezę rozwijaną w moich publikacjach było stwierdzenie, iż zarządzanie może spełniać swoje cele, z punktu widzenia racjonalności działań gospodarczych, gdy przebiega w warunkach ryzyka podlegającego ocenie i redukcji. Staje się to możliwe, o ile procesie podejmowania decyzji tkwią możliwości ewaluacji ryzyka wynikające ze struktury organizacyjnej i stylu zarządzania. W tym czasie do najważniejszych moich publikacji zaliczam:

S. Winch, *Technika i etapy jej rozwoju w ujęciu J. Ortega y Gasset*, w: red. L Zacher, *Filozofowie o Technice. Interpretacje dawne i współczesne*, KAW, Warszawa 1986, s. 135-147.

Ukoronowaniem tych zainteresowań była praca doktorska oraz powstała w jej wyniku monografia:

S. Winch, *Społeczne aspekty ryzyka w zarządzaniu*, ZNZ PAN, seria-problemy unowocześnienia zarządzania nr 11, Warszawa 1991.

Kontynuowana po uzyskaniu stopnia doktora problematyka opisywanego nurtu, dotyczyła społecznych konsekwencji prywatyzacji polskich przedsiębiorstw i znalazła swoje odzwierciedlenie w następujących publikacjach:

K. Stobińska, S. Winch, *Perception of Ownership Transformation - Employee Opinions in State Enterprises*, „Scandinavian Journal of Management”, 1992 no.2. s. 201-207.

A. Winch, S. Winch, *Meta i Start*, w: red. B. Wawrzyniak, *Trudna zmiana*, Fundacja F. Eberta, Warszawa 1992, s. 111-127. Publikacja z przyznaną, w 1994 roku, Nagrodą Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, w ogólnopolskim konkursie prac z zakresu organizacji i zarządzania, w kategorii prac badawczych

S. Winch, *Procesy prywatyzacji w ocenie pracowników – wyniki badań w latach 1990 - 2003*, w: red. S. Walukiewicz, *Współczesne zarządzanie*, Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania PAN, Warszawa 2004, s. 139-153.

Ważnym podkreślenia jest fakt, że wyróżnione publikacje powstały w oparciu o autorskie badania empiryczne realizowane samodzielnie oraz w zespole pracowników Polskiej Akademii Nauk. Wskazywały one, że w przypadku organizacji gospodarczych niepewność staje się czynnikiem regulacji zachowań i ważnym instrumentem w kreowaniu relacji władzy. Redukcja niepewności zmierza do obiektywizacji ryzyka i zarządzania w oparciu o ekonomiczny rachunek zysków i strat. Zarówno w przypadku rozwoju techniki, jak i prywatyzacji, obserwujemy proces upolitycznienia tych zjawisk, którego konsekwencją było wyeliminowanie wielu grup społecznych z procesu podejmowania decyzji.

W omawianym nurcie zainteresowań badawczych podejmowałem także problematykę badawczą kapitału społecznego, która znalazła swoje odzwierciedlenie w pracach badawczych zaprezentowanych w referacie na konferencji międzynarodowej w Grecji:

S. Winch, *Social Capital and Knowledge Management*, International Knowledge and Innovation Networks for European Integration, Cohesion and Enlargement, 46 Congress of the European Regional Science Associations, ERSA Volos, sierpień 2006.

Do nurtu społecznych konsekwencji rozwoju gospodarczego zaliczam także prace dotyczące zarządzania w wybranych formach organizacji gospodarczych – grup kapitałowych. Celem badań była diagnoza strategii polskich grup kapitałowych w czasie trwania kryzysu gospodarczego. Skupiono się na badaniu strategii rozwoju rynku, w tym głównie na internacjonalizacji, a także strategii dywersyfikacji branżowej oraz sposobów rozwoju. Badano związki pomiędzy strategiami rozwoju, a rozwiązaniami strukturalnymi wewnątrz grup kapitałowych. Prace badawcze prowadziłem pod kierunkiem prof. M. Romanowskiej. Dotyczyły one kwestii reakcji przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy. Do najważniejszych publikacji z tego okresu zaliczam:

M. Romanowska, S. Winch, *Założenia teoretyczne i metodyczne badań nad grupami kapitałowymi notowanymi na GPW w Polsce*, w: red. M. Romanowska, *Grupy kapitałowe powstałe w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 44-50. Publikacja została wyróżniona w X konkursie na prace naukowe w zakresie nauk o zarządzaniu powstałe w latach 2010 – 2011 (kategoria „Monografie”) zorganizowanym przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, a także Nagrodę Zespołową Rektora Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie stopnia pierwszego za osiągnięcia w dziedzinie działalności naukowej,

M. Romanowska, S. Winch, *Proces tworzenia i rozbudowy grup kapitałowych*, w: red. M. Romanowska, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 140-148.

S. Winch, *Profil zasobowy grup kapitałowych i jego determinanty – wyniki badań*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 118, s. 71-85.

5.5.2. Regulacje konfliktów w przedsiębiorstwie

Rozważania nad społecznymi konsekwencjami rozwoju gospodarczego skłoniły mnie do zainteresowania się problematyką konfliktów występujących na poziomie przedsiębiorstwa. Stąd też wyróżniłem drugi nurt moich prac badawczych. Skoncentrowałem się w nim na analizie negocjacji traktując je jako kluczowy instrument w regulacji konfliktów zarówno w ramach danego przedsiębiorstwa. Wartym podkreślenia jest fakt, że analizy procesu negocjacji zostały oparte na autorskiej koncepcji realizowanych, wspólnie z Anną Winch, badań empirycznych.

Głównym efektem moich prac naukowych były dwa wydania publikacji o charakterze popularno naukowym, której jestem współautorem:

A. Winch, S. Winch, *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2010.

W swoich pracach badawczych podejmowałem kwestie nie tylko technik negocjacyjnych, ale też komunikacji w przedsiębiorstwie. Efektem tych dociekań były następujące publikacje:

S. Winch, *Typy strategii perswazyjnych*, w red. R. Garpiel, K. Leszczyńska, *Sztuka perswazji*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2003, s. 217-231.

S. Winch, *Kiedy słowo jest bronią – perswazja w komunikacji*, w: red. L. Jabłonowska, P. Wachowiak, S. Winch, *Profesjonalne prezentacje – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.

Kolejny obszar zainteresowań problematyką negocjacji dotyczył ich analizy z punktu widzenia współczesnych koncepcji teoretycznych – nowej ekonomii instytucjonalnej – oraz konkretnych branż. Do najważniejszych prac z tego zakresu zaliczam:

S. Winch, *Konflikty w przedsiębiorstwie z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, w: red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s.427-439.

S. Winch, *Negocjacje w podmiotach leczniczych*; w: red. M. Jarosiński, S. Winch, *Zarządzanie podmiotami leczniczymi przekształcanymi w spółki prawa handlowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 185-197.

Z problematyką regulacji konfliktów związane są także kwestie etyczne analizowane z perspektywy zespołów pracowniczych. Moje rozważania koncentrowały się wobec dylematów moralnych związanych z rodzajem relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Dylematu, który ogólnie biorąc, można ująć w kategoriach wyboru pomiędzy współpracą a manipulacją jako instrumentami regulacji zachowań pracowników. Do najważniejszych prac tego nurtu zaliczam:

S. Winch, *Współpraca vs manipulacja – dylemat etyczny czy wybór strategiczny firmy? (wyniki badań)*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania Finansów”, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 215-224.

S. Winch, Ethical behaviour patterns - the results of empirical studies, *in*: Rok, B. and Sokołowska, J. (eds.), Proceedings of the Fifth International Society of Business, Economics, and Ethics (ISBEE) World Congress, July 11-14, Vol. II, Koźmiński University, Warsaw 2012, s: 49-61. (referat wygłoszony na konferencji międzynarodowej).

Podobnie jak w przypadku pierwszego z wyróżnionych nurtów badawczych, swoje analizy opierałem na autorskich projektach badań realizowanych zarówno samodzielnie, jak i w zespole.

W analizie nurtu konfliktów w przedsiębiorstwie dominowały dwie perspektywy badawcze. W pierwszej traktowałem negocjacje jako zestaw umiejętności i narzędzi działania. W drugiej kładłem nacisk na rolę organizacji i jej kultury. To ujęcie pozwoliło mi na wyjaśnianie różnic w rozumieniu racjonalności podejmowanych działań w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Rozwijana teza stwierdzała, że prowadzący negocjacje orientują się, na co najmniej trzech parametrach określających poziom racjonalności: interesy własne, interesy organizacji i normy kulturowe. Stwierdzenie to w bezpośredni sposób nawiązuje do trzeciego nurtu moich prac badawczych – kultury organizacyjnej i przywództwa.

5.2.3. Kultura organizacyjna i przywództwo

W swoich rozważaniach, w prezentowanym nurcie zainteresowań, przyjąłem, że kultura organizacyjna pełni rolę zmiennej niezależnej determinującej, takie zjawiska w przedsiębiorstwie jak: zarządzanie wiedzą, zaufanie, style kierowania zespołem. Swoją uwagę koncentrowałem na roli wymiarów kultury wyróżnionych w klasycznych koncepcjach G. Hofstede oraz Ch. Hampden-Turnera i F. Trompenaarsa. Jednak kluczowym wymiarem kultury, stosunkowo rzadko obecnym w polskiej literaturze przedmiotu, jest orientacja czasowa przedsiębiorstw: przeszłość, terażniejszość, przyszłość. Orientacja na przeszłość w poszukiwaniu rozwiązań problemów zarządzania kładzie nacisk na odwoływanie się do doświadczeń menedżerów oraz szukania wsparcia wśród autorytetów. Orientacja na terażniejszość uważa, że najważniejsze jest to, co się „dzieje tu i teraz” i rozlicza pracowników za bieżące wykonywanie zadań. Orientacja na przyszłość zgadza się na konsumpcję zysków w dalszej perspektywie czasowej, a kluczową rolę menedżerów jest w niej inwestowanie w rozwój pracowników oraz przedsiębiorstwa. W swoich pracach z tego

zakresu rozwijałem tezę głoszącą, że wyróżnione perspektywy orientacji czasowej wpływają na rodzaj relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie oraz na jego wyniki. Do najważniejszych prac w tym nurcie zaliczam:

S. Winch, *Czas jako wymiar kultury organizacyjnej a efektywność przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2006, s. 51-65.

S. Winch, *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyt Naukowy 70, Warszawa 2006, s. 68-84.

S. Winch, *Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania Finansów”, Zeszyt Naukowy 92, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 83-99.

S. Winch, *Granice zaufania do kierownictwa firmy – wyniki badań*; w: red. P. Wachowiak, S. Winch, *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 321-332.

Jednym z wniosków moich badań naukowych w tym zakresie było, iż obok transformacji procesów zarządzania w organizacji mamy do czynienia z procesem transformacji kultury. Ponadto zaufanie normatywne jest jednym z elementów „kultury zaufania”, na którą składa się: wspólne ustalanie planów, uniwersalizm, obieg informacji, duma z misji przedsiębiorstwa. Są to kluczowe wymiary kultury odpowiadające za zmianę sytuacji finansowej firmy.

W swoich badaniach empirycznych w tym zakresie wykazałem również, że w sferze struktury organizacyjnej, przedsiębiorstwa skierowane na przeszłość charakteryzuje rozbudowywanie struktur organizacyjnych i centralizacja decyzji. Na drugim biegunie znajdują się firmy zorientowane na teraźniejszość i przyszłość, dążące do wytworzenia równoległych poziomów podejmowania decyzji. W sferze indywidualnych zachowań w przedsiębiorstwach o orientacji na teraźniejszość dominuje tendencja do instrumentalnego traktowania zarówno członków zespołu, jak i kontrahentów. W przypadku przedsiębiorstw skierowanych na przyszłość obserwuje się tendencje do „otwierania” się organizacji na budowanie długotrwałych relacji z kontrahentami i wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami. Zatrudnieni w firmach nastawionych na przeszłość tworzą zamknięte grupy realizujące swoje cele i interesy w oparciu o nieformalne reguły gry. Jedną z konsekwencji opisywanych zjawisk jest wynik finansowy firmy, który był najwyżej oceniany w firmach nastawionych na przyszłość, w tych nastawionych na teraźniejszość i przeszłość ocena była niższa. Orientacja czasowa staje się podstawą wyboru skutecznych sposobów działania w bieżącym rozwiązywaniu problemów, co w konsekwencji wpływa

na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wyniki realizowanych przeze mnie badań pokazują, iż kategoria czasu może być istotną zmienną w wyjaśnianiu efektywności podejmowanych działań w przedsiębiorstwie.

Tak zarysowane wyniki badań doprowadziły mnie do analizy przywództwa, albowiem kultura jako taka generuje systemy norm i wartości, ale odpowiedzialność za ich wprowadzenie w praktykę przedsiębiorstw odpowiadają, między innymi, osoby stojące na czele zespołów – przywódcy. Swoją uwagę skoncentrowałem na krytycznej analizie wybranych koncepcji przywództwa oraz funkcjach, jakie pełnią oni w przedsiębiorstwie. Do najważniejszych publikacji w tym zakresie zaliczam:

S. Winch, *Enterprise without Leadership*, „Journal of Management and Financial Sciences”, Vol. VI, Issue 11, March 2013, p. 97-110.

S. Winch, *Three Dimension of Leadership*, „Journal of Management and Financial Sciences”, Vol. VII, Issue 18, December 2014, p. 93-106.

S. Winch, *Wybrane determinanty przywództwa w przedsiębiorstwie – wyniki badań pilotażowych*, „Marketing i Rynek”, nr 5/2014, wydanie elektroniczne, s. 1258 -1265.

S. Winch, *Przywództwo w sytuacji kryzysu*, w: red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 167-191.

W wyniku dokonanych analiz doszedłem do wniosku, że dyskusja na przywództwem dąży do odpowiedzi na pytanie – co jest ważniejsze dla przedsiębiorstwa, człowiek czy system, w którym on funkcjonuje? System, zgodnie z koncepcją L. Bertalanffy’ego, był rozumiany jako zbiór różnych elementów przedsiębiorstwa pozostających we wzajemnych relacjach. Zarówno człowiek, jak i system, kształtują inne typy racjonalności oraz inne mechanizmy kontroli. Następuje proces wzajemnego oddziaływania, którego efektem nie jest „naturalne” przystosowanie się, ponieważ często występują sprzeczne interesy trudne do pogodzenia nawet na drodze negocjacji. Istnieje też potrzeba badań empirycznych wskazujących granicę pomiędzy działaniami człowieka i systemu. Stało się to punktem wyjścia do określenia obszaru rozprawy habilitacyjnej, której głównym przedmiotem zainteresowań są substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie. Wybór tej problematyki jest konsekwencją moich wcześniejszych nurtów zainteresowań – relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, regulacji wewnętrznych konfliktów, roli kultury organizacyjnej. Tematyka rozprawy habilitacyjnej stanowi ich naturalną konsekwencję.

5.5.4. Aplikacja koncepcji badań dla potrzeb przedsiębiorstw

Moja praca zawodowa przebiega w dwóch, ściśle ze sobą związanych, obszarach działań. Pierwszy z nich, teoretyczny, dotyczy refleksji naukowej nad prezentowaną problematyką badawczą. Drugi, praktyczny, związany jest z pracą w firmach doradczych (Zmiany Sp. z o.o., Uniconsult) oraz szkoleniami realizowanymi dla potrzeb przedsiębiorstw produkcyjno-handlowo-usługowych w ramach mojej firmy „WINCH”. Zrealizowałem ponad osiemdziesiąt autorskich projektów doradczo-szkoleniowych. Zaowocowały one szeregiem publikacji o charakterze popularnonaukowym. Do najważniejszych z nich zaliczam:

Dwa wydania poradnika: Anna Winch, Sławomir Winch, *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Difin, Warszawa 1999 i 2001.

Jedenaście artykułów napisanych wspólnie z Anną Winch, opublikowanych w latach 1995-97 roku w tygodniku „Personel”.

Prowadziłem jeden z tematów – Negocjacje – w ramach szkoleń satelitarnych realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Regionalnego i Armstrong Electronics LTD Dublin, finansowanych ze środków pomocowych UE (Phare STRUDER) marzec-maj 1997r.

W ramach projektu zrealizowałem sześć szkoleń poświęconych negocjacom i badaniom marketingowym.

Cyklus sześciu artykułów napisanych wspólnie z Anną Winch, opublikowanych w Magazynie „Sales Power”; numery na przełomie lat 1999/2000.

Cyklus dwunastu artykułów napisanych dla miesięcznika „Przegląd Mleczarski” napisanych w latach 2006/2007.

Recenzowany skrypt dla potrzeb Warszawskiej Szkoły Biznesu PAN, napisany wspólnie z Anną Winch, nt. *Badania marketingowe*.

W trakcie współpracy z przedsiębiorstwami rodziła się konieczność rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem zespołem. Powszechną potrzebą było kształtowanie umiejętności kierujących zespołami przy jednoczesnej zmianie procedur i kultury organizacyjnej. Z perspektywy lat widzę, iż moja aktywność na rynku doradczym przełożyła się na zainteresowania teoretyczne i stanowi istotną przesłankę w wyborze substytutów przywództwa jako przedmiotu moich zainteresowań.

Dokonując podsumowania moich osiągnięć, pragnę stwierdzić, że w mojej pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora, poza wskazanym i omówionym w punkcie czwartym głównego osiągnięcia naukowego, jestem autorem 51 publikacji naukowych, z tego 45 po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania. Większość tych publikacji (34 pozycje) stanowią opracowania mojego autorstwa, a pozostałych 11 jest wynikiem współpracy zespołowej. Kompletny wykaz oraz szczegółowe opisy bibliograficzne wraz z charakterystyką wkładu własnego w odniesieniu do publikacji

we współautorstwie zawiera Załącznik 3 do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego. Od strony ilościowej mój dorobek można sklasyfikować i podsumować następująco:

- a) przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora opublikowałem siedem opracowań naukowych, w tym: jeden rozdział w monografii zbiorowej, sześć artykułów w czasopismach naukowych.
- b) w dorobku naukowym zgromadzonym po uzyskaniu stopnia naukowego doktora posiadam 45 opracowań, do których należą
 - autorska monografia, zawierająca wyniki analiz badawczych przedstawionych w rozprawie doktorskiej,
 - 26 rozdziałów w monografiach zbiorowych (w tym 8 przygotowanych we współautorstwie),
 - 13 artykułów w czasopismach naukowych (w tym jeden we współautorstwie),
 - 8 referatów konferencyjnych (w tym jeden we współautorstwie); 6 z nich zostały opublikowane w monografiach.
- c) jestem także autorem:
 - skryptu przygotowanego we współautorstwie,
 - materiałów dydaktycznych przygotowywanych we współautorstwie,
 - 15 artykułów popularno naukowych publikowanych w prasie branżowej

Jestem także współredaktorem naukowym 3 monografii.

Wśród wymienionych wyżej pozycji 9 powstało w języku angielskim w tym:

- 1 we współautorstwie w czasopiśmie wydawanym poza granicami Polski,
- 2 w czasopiśmie naukowym wydawanym w Polsce,
- 1 referatu we współautorstwie wygłoszonego na konferencji międzynarodowej,
- 2 samodzielnie opracowanych referatów i wygłoszonych na konferencjach międzynarodowych,
- 2 rozdziałów w monografiach w wydawnictwach polskich.

Uczestniczyłem w 5 projektach badawczych, w tym, w:

- 1 grantie badawczym w ramach VI Programu Ramowego UE,
- 1 grantie badawczym Narodowego Centrum Nauki,
- 1 granice badawczym Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- 2 badaniach statutowych SGH w Warszawie, w których w jednym byłem kierownikiem.

Uczestniczyłem w 3 międzynarodowych konferencjach (w tym jednej poza granicami kraju) prezentując i publikując swoje referaty oraz 14 krajowych.

Za publikacje byłem wyróżniony dwoma nagrodami zespołowymi Komitetu Organizacji i Zarządzania PAN oraz Rektora SGH w Warszawie.

Liczba cytowań moich prac według bazy Publish or Perich wynosi 20, a indeks Hirsha 2.