*Aldona Glińska-Neweś**

*Arkadiusz Karwacki***

*Joanna Wińska****

Rola relacji interpersonalnych w tworzeniu innowacji przez zespoły pracownicze

1. Wstęp

Współczesny paradygmat innowacji wyraża się zarówno w produktach, procesach czy działaniach organizacji w obrębie życia gospodarczego i społecznego, jak i w zainteresowaniu wielu dyscyplin naukowych (Drucker 1985: 67–72). Jednocześnie innowacje wymykają się jednoznacznej definicji. Mogą oznaczać przekraczanie istniejących wzorców myślenia, każdy rezultat ludzkiej twórczości, działania przyczyniające się do poprawy jakości życia ludzkiego lub każde działanie, które pomaga działać lepiej i bardziej wydajnie niż inni (Utterback, Abernathy 1975: 639–656). Śledząc mass media możemy mieć wrażenie, że żyjemy w erze innowacji. Otaczają nas coraz nowsze odkrycia, innowacje technologiczne, postęp w naukach medycznych i sektorze IT, bardziej efektywne sposoby sterowania ludzkimi potrzebami i próbami ich zaspakajania. Jednak innowacje to nie tylko produkty i technologie; poszukiwanie innowacji dotyczy także innowacji społecznych nakierowanych na polepszenie jakości życia człowieka (Bates 2012).

W obecnym podejściu do innowacji skupiamy naszą uwagę nie tylko na samej naturze innowacji, ale także na warunkach jej powstania i wdrażania. Dzisiaj wiemy, w przeciwieństwie do poglądów Josepha Schumpetera, że innowacje nie powstają skokowo – w sposób spontaniczny (Schumpeter 1912). Innowacje pojawiają się na skutek zjawisk i procesów gospodarczych i społecznych, a są wyrażane w ciągłych zmianach procesów i działań (Wygnański 2014).

W biznesie bycie lepszym i „innym” niż rywale rynkowi stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zatem niezwykle ważne są

* Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

** Dr hab., prof. nadzwyczajny, Zakład Polityki Społecznej, Instytut Socjologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

*** Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

pytania dotyczące determinant innowacyjności. Artykuł ten ma na celu analizę uwarunkowań powstawania innowacji, wywodzących się spośród zjawisk społecznych w przedsiębiorstwach. Innowacje powstają w pewnych kontekście społecznym, jako rezultat atmosfery wspierającej kreatywne myślenie i działanie. Taka atmosfera jest kombinacją elementów struktury organizacyjnej, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, komunikacji wewnętrznej, integracji, poczucia bezpieczeństwa, współpracy i współuczestnictwa pracowników, wsparcia dla kreatywnych pomysłów, otwartości i zaufania. W kręgu naszych zainteresowań znalazły się przede wszystkim pozytywne relacje interpersonalne pracowników, jako element stymulujący innowacyjność przedsiębiorstwa. Prezentowane wyniki badań pochodzą z pierwszego etapu realizacji projektu badawczego pt.: *Innowacja między ludźmi. Analiza procesu powstawania i implementacji innowacji w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00691.

2. Innowacje jako motor konkurencyjności przedsiębiorstw

W dzisiejszym świecie organizacje działają w warunkach permanentnych zmian gospodarczych, technologicznych, politycznych i społecznych. W tak niestabilnych warunkach konkurencyjność przedsiębiorstw zaczęła być znacząco powiązana z ich innowacyjnością, tj. umiejętnością asymilowania i wykorzystywania innowacji (Nonaka, Takeuchi 1995; Dess, Lumpkin 2005; Ellonen, Blomqvist, Puumalainen 2008; Choi, Chang 2009; Kaplan, Warren 2010).

Innowacyjność odnosi się do wysiłków nakierowanych na rozwijanie nowych produktów, usług i procesów, które wspierają efektywność organizacji i tworzą wartość w pewnym przedziale czasu (Dess, Lumpkin 2005: 148). Tak zamierzony wysiłek organizacji skutkuje różnymi rodzajami innowacji.

Przegląd współczesnej literatury wskazuje, że innowacje mają wiele poziomów i wymiarów. Niektórzy autorzy definiują innowacje wąsko, jako zmianę w metodach produkcji lub w samych produktach, w oparciu o nową lub niewykorzystaną wiedzę (Mansfield 1968; Freeman 1982). W szerszym rozumieniu, innowacja to zmiana, która powstaje w wyniku wykorzystania nabytej wiedzy (Drucker 1985; Sundbo 1998; Rogers 2003) czy aplikacja nowych rozwiązań, które spełniają nowe wymagania i potrzeby rynku (Deffains-Crapsky, Sudolska 2014). Innowacje mogą być różnorodne, począwszy od innowacji produktu czy procesu, poprzez innowacje organizacyjne i rynkowe, a skończywszy na innowacjach społecznych (*Podręcznik Oslo...* 2008: 48)

Badania nad innowacyjnością wykazały, że kreowanie innowacji jest procesem ciągłym, na który składają się uczestnictwo pracowników i interakcja między nimi (Agrell, Gustafson 1996; Van Offenbeek, Koopman 1996; Drah-

Zahavy, Somech 2001). Odkrycie to ma kluczowe znaczenie dla kadry zarządzającej, która bez umiejętności kształtowania innowacyjnego klimatu w przedsiębiorstwie nie jest w stanie stworzyć warunków do powstawania innowacji.

3. Pozytywne relacje w pracy i ich rola w kreowaniu innowacji

Różnego rodzaju relacje, powiązania i więzi międzyludzkie są podstawowymi elementami budującymi każdą organizację. We współczesnych organizacjach praca, role i zadania pracowników są coraz silniej powiązane z ich relacjami społecznymi, jako rezultat pogłębiającej się współzależności i interakcyjności w realizowanych procesach, tak wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Naukowcy badający to zjawisko rozwinęli koncepcję określaną jako „perspektywa relacji” (*relational perspective*) (Grant, Parker 2009) podkreślając, że rzeczywista praca w organizacji zachodzi przede wszystkim w drodze interakcji między jej członkami (Bradbury, Lichtenstein 2000). Tak więc badając organizacje trzeba bardziej skupić się na relacjach pomiędzy jej członkami, niż na ich indywidualnych cechach pracowników.

Wśród kategorii relacji organizacyjnych coraz większym zainteresowaniem cieszą się pozytywne relacje w pracy (np. Dutton, Ragins 2007; Turner de Tormes Eby, Allen 2012), stając się ważnym obszarem badań w ramach nurtu *Positive Organizational Scholarship* (Cameron, Dutton, Quinn 2003; Cameron, Spreitzer 2012). Badacze pozytywnych relacji są zainteresowani relacjami w parach (diadach) między przełożonym i podwładnym (Bono, Yoon 2012), w parach współpracowników (Halbesleben 2012), jak i relacjami w zespołach (Chen, Sharma 2012).

Badania pozytywnych relacji w pracy (PRwP) są powiązane z wieloma różnymi dyscyplinami nauki (przede wszystkim psychologią, socjologią, zarządzaniem) i są prowadzone na różnych poziomach ontologicznych (indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym). W związku z tym nie istnieje jedna, idealna definicja pozytywnych relacji w pracy (Ragins, Dutton 2007: 8). Zasadniczo PRwP są definiowane na trzy sposoby: jako stany i procesy, które towarzyszą relacjom, poprzez określenie ich jakości lub przez pryzmat rezultatów. I tak, Roberts (2007: 31); określa pozytywne relacje jako te, w których istnieje prawdziwe poczucie powiązania i wzajemności; Stephens, Heaphy i Dutton (2012: 386) definiują związki o wysokiej jakości (*high quality connections*) jako polegające na subiektywnym doświadczaniu witalności, pełni życia, pozytywnego nastawienia, wzajemności i pozytywnych reakcji fizjologicznych; a według Kahna (1990) pozytywne relacje wspierają zdolność pracownika do angażowania się w pracę. To ostatnie podejście, tzn., analizowanie pozytywnych relacji w pracy poprzez ich rezultaty, wydaje się być szczególnie ważne w naukach o zarządzaniu.

Będąc całkowicie przekonani co do wagi pozytywnych relacji w pracy dla wydajności organizacji, zdajemy sobie sprawę z wątpliwości jakie mają naukowcy i praktycy biznesu w tym zakresie. Część kadry kierowniczej postrzega ten rodzaj relacji jako zagrożenie i źródło zakłóceń funkcjonowania organizacji (Berman i in. 2002). Prowadzone przez nasz zespół badania mają na celu, między innymi, zredukować ten sceptycyzm.

Pozytywne relacje w pracy są uważane za determinanty wielu pozytywnych efektów zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji. W pierwszej grupie skutków (indywidualnych) zidentyfikowano procesy kognitywne, fizjologiczne i behawioralne poprawiające funkcjonowanie jednostek (Stephens i in. 2012: 387), m.in. zwiększenie sprawności umysłowej, wzmocnienie systemu odpornościowego, krążenia i systemu hormonalnego oraz podniesienie samooceny. Na poziomie zespołowym pozytywne relacje w pracy tworzą poczucie bezpieczeństwa i zaufania, zwiększając m.in. zdolność do uczenia się na własnych błędach (Carmeli i in. 2009). Pracownicy tworząc pozytywne związki ze współpracownikami mają większą skłonność do inwestowania swojej energii w pomaganie innym (Chiaburu, Harrison 2008).

Relacje w pracy nadają sens temu, co pracownicy robią w organizacji (Makin i in. 1996), w ten sposób kształtują wiele procesów organizacyjnych, w tym podejmowanie decyzji i przepływ informacji (Kram, Isabella 1985; Rawlins 1992). W naszym projekcie badawczym jesteśmy szczególnie zainteresowani wpływem pozytywnych relacji w pracy na innowacyjność pracowników. Istnieją badania, które udowodniły wpływ PRwP na efektywność zarządzania wiedzą, głównie za sprawą sprawniejszego uczenia się i większej skłonności do eksperymentowania pracowników (Davidson, James 2007), a także efektywniejszego dzielenia się wiedzą (Ibarra 1993). Poprzez ich wpływ na indywidualną samoocenę, pozytywne relacje w pracy stanowią bezpieczną bazę dla uczenia się i eksperymentowania, sprawiają, że pracownicy stają się coraz bardziej otwarci na rozwój, uczą się wzajemnie od siebie oraz odkrywają swoje mocne strony (Roberts 2007). Pozytywne relacje w pracy wzmacniają wymianę krytycznych opinii, a pracownicy są bardziej skłonni postrzegać niepowodzenia i krytykę jako okazję do poprawy swojego zachowania i nauki. Łącząc powyższe rezultaty PRwP z energią, jaką pracownicy odczuwają w związki z pozostawianiem w pozytywnych relacjach ze współpracownikami (Quinn 2007), można przyjąć, że PRwP mają wpływ na proces tworzenia innowacji w organizacjach. W związku z tym, że PRwP tworzą klimat wspierający zaangażowanie indywidualnych pracowników i zespołów w proces kreowania innowacji, stawiamy następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Pozytywne relacje w pracy stymulują tworzenie innowacji w zespołach niezależnie od ich funkcji.

Hipoteza 2: Pozytywne relacje w pracy stymulują tworzenie innowacji przez pracowników niezależnie od zakresu ich obowiązków.

4. Metody badawcze

Badania zostały przeprowadzone za pomocą wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem techniki CATI (Computer Assisted Telephone Interview) na próbie 200 polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, których przedstawiciele udzielili wywiadu zostały dobrane losowo spośród firm wymienionych na liście „Gazel Biznesu” (ranking najdynamiczniej rozwijających się małych i średnich firm) oraz „Deloitte Technology Fast 50 in Central Europe” (corocznych nagród dla najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw technologicznych w Europie Centralnej). Naszym zamierzeniem było dobranie do badania takich przedsiębiorstw, które rzeczywiście posiadają doświadczenie w kreowaniu innowacji znacząco wpływających na ich rozwój, czego wyrazem jest umieszczanie ich w prestiżowych rankingach.

Badana próba składała się z przedsiębiorstw handlowych (98 jednostek), przemysłowych (76 jednostek), usługowych (57 jednostek), budowlanych (29), rolnych (9), IT (6), transportowych (6), energetycznych i wydawniczych (po 3). Badane przedsiębiorstwa głównie działają na rynku krajowym (46,5% przedsiębiorstw), ale również na rynkach: UE (32,5%) i globalnym (13,5%). Tylko 15 przedsiębiorstw działa wyłącznie na rynku lokalnym (7,5% próby). Staraliśmy się pozyskać informacje od takich przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy posiadają ogólny pogląd na całą organizację, jak i na jej części, ze szczególnym uwzględnieniem dynamiki procesów społecznych. Tak więc, respondenci w badaniu byli przede wszystkim kierownikami działów HR (35,5%), następnie kierownikami działów marketingu (16,5%), specjalistami (14%) i innymi osobami na kierowniczym stanowisku (13,5%). Respondentami byli również dyrektorzy przedsiębiorstw (4,5%), ich zastępcy lub członkowie zarządu (6,5%), jak i specjaliści ds. projektów (7,5%).

W badaniu wykorzystaliśmy kwestionariusz składający się z trzech części, z sześcioma elementami w każdej z nich. Dla każdego zestawu zmiennych obliczony został współczynnik alfa Cronbacha, by potwierdzić rzetelność zastosowanych skal. W pierwszej części badaliśmy znaczenie innowacji dla respondentów w obrębie ich kultury organizacyjnej (zestaw I, $\alpha = ,897$). Następnie, określiliśmy potrzebę tworzenia poszczególnych innowacji (zestaw II, $\alpha = ,852$). Wreszcie, spróbowaliśmy określić warunki pojawienia się innowacji w organizacji, pytając o swoistą „filozofię” i organizację procesu kreowania innowacji (zestaw III, $\alpha = ,794$). W drugiej części kwestionariusza, kluczowej dla niniejszego artykułu, respondenci zostali poproszeni o opisanie ich przedsiębiorstw ze względu na różne wymiary relacji interpersonalnych pracowników i warunków pracy (zestaw IV, $\alpha = ,810$). Następnie, w kolejnym zestawie pytań skupiliśmy się na relacjach interpersonalnych w zespole (wskazanym i opisanym przez respondenta), w którym innowacje powstawały najczęściej (zestaw V, $\alpha = ,786$). W ostatnim zestawie pytań naszym celem było zebranie podstawowych informa-

cji na temat badanego przedsiębiorstwa. W zestawach pytań I–V respondenci odpowiadali na pytania – zbiór stwierdzeń, do których odnosili się poprzez wybór odpowiedzi na skali 0%–100%, co 10% (0% oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, a 100% oznaczało „całkowicie się zgadzam”). Analiza pozyskanych danych została przeprowadzona za pomocą współczynnika korelacji Pearsona, regresji liniowej oraz nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa.

5. Wyniki badań

Hipotezy 1 i 2 odnoszą się do wpływu pozytywnych relacji w pracy na zachowania pracownicze kreujące innowacyjność przedsiębiorstwa. Średnie, odchylenia standardowe i współczynnik korelacji Pearsona dotyczące obydwu hipotez przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Statystyka opisowa i korelacje pozytywnych relacji w pracy z nastawieniem pracowników do tworzenia innowacji

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Innowacje tworzone są w zespołach pracowniczych powołanych do innych celów niż innowacje	64,0	23,32								
2. Innowacje powstają w różnych zespołach	65,5	23,47	,89**							
3. Innowacje są zgłaszane przez indywidualnych pracowników, którzy mają tworzenie innowacji w swoich kompetencjach	68,7	23,14	,42**	,39**						
4. Innowacje są zgłaszane przez indywidualnych pracowników niezależnie od tego, jakie zajmują stanowisko	61,6	24,60	,63**	,58**	,37**					
5. Zespół tworzący innowacje angażuje się w rozwijanie innowacji zaproponowanych przez inne zespoły	88,19	15,11	,26**	,18*	,42**	,46**				

Tabela 1. (cd.)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
6. Zaproponowane innowacje napotykają opór ze strony pracowników z innych zespołów	14,4	19,80	-,24**	-,14*	-,29**	-,09	-,34**			
7. Pracownicy wykonują tylko te zadania, których standardowo się od nich wymaga; nie robią nic ponad to	28,7	19,66	-0,12	-,089	-,32**	-,15*	-,17*	,27**		
8. Relacje interpersonalne pracowników są generalnie pozytywne	84,8	11,81	,27**	,27**	,27**	,35**	,46**	-,24**	-,34**	
9. Relacje między zespołami pracowniczymi są pozytywne	84,3	12,62	,31**	,25**	,30**	,36**	,52**	-,29**	-,34**	,96**

N = 200, Współczynnik korelacji Pearsona * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Hipoteza 1 zakładała, że pozytywne relacje w pracy będą stymulować tworzenie innowacji w zespołach pracowniczych niezależnie od funkcji tych zespołów. Współczynniki korelacji Pearsona prezentowane w tabeli 1 wspierają tę hipotezę. Korelacja pomiędzy pozytywnością relacji, a kreowaniem innowacji w zespole, który nie jest do tego powołany jest pozytywna i istotna statystycznie ($r = ,27$, $p < 0,01$). Te same rezultaty można zauważyć w przypadku korelacji pomiędzy pozytywnością relacji i tworzeniem innowacji przez różne zespoły ($r = ,27$, $p < 0,01$). Współczynniki korelacji pomiędzy pozytywnością relacji pracowniczych i, zarówno tworzeniem innowacji w zespole, który nie jest do tego powołany, jak i tworzeniem innowacji w różnych zespołach, są również pozytywne i istotne (odpowiednio, $r = ,31$ and $r = ,25$, $p < 0,01$). W celu weryfikacji powyższych zależności zastosowaliśmy analizę regresji, która wykazała, że pozytywne relacje pomiędzy pracownikami pozytywnie wpływają na tworzenie innowacji w zespołach stworzonych do innych celów ($b = 0,57$, s.e. = 0,13, $t = 4,43$, $p = ,000$). Test Kruskala-Wallisa, którego wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 2, potwierdza wpływ pozytywnych relacji w organizacji na powsta-

wanie innowacji w zespołach utworzonych w innym celu niż kreowanie innowacji ($\chi^2 = 41,14$; $df = 6$) oraz tworzenie innowacji w różnych zespołach ($\chi^2 = 39,98$; $df = 6$).

Tabela 2. Wyniki testu Kruskala-Wallisa

		Zmienne zależne								
		Innowacje są tworzone w zespołach pracowniczych utworzonych w innym celu niż tworzenie innowacji			Innowacje są tworzone w różnych zespołach			Innowacje są proponowane przez indywidualnych pracowników niezależnie od ich stanowiska pracy		
		χ^2	df	p	χ^2	df	p	χ^2	df	p
Zmienne niezależne	Relacje interpersonalne są generalnie pozytywne	35.90	5	.000	32.52	5	.000	27.93	5	.000
	Relacje pomiędzy zespołami pracowniczymi są pozytywne	41.14	6	.000	39.98	6	.000	34.69	6	.000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Hipoteza 2 jest związana z zachowaniami pracowników na poziomie indywidualnym i mówi, że pozytywne relacje w pracy stymulują tworzenie innowacji niezależnie od zakresu obowiązków pracownika. Współczynniki korelacji Pearsona również w tym przypadku wskazują na znaczące i pozytywne związki pomiędzy proponowaniem innowacji przez pracowników niezależnie od ich stanowiska a ogólną pozytywnością relacji w organizacji ($r = ,35$, $p < 0,01$) oraz pozytywnością relacji pomiędzy zespołami ($r = ,36$, $p < 0,01$). Analiza regresji potwierdziła, że zarówno pozytywne relacje pomiędzy zespołami, jak i ogólna pozytywność relacji w organizacji mają wpływ na indywidualne tworzenie innowacji niezależnie od stanowiska pracy (odpowiednio: $b = 0,70$, $s.e. = 0,13$, $t = 5,32$, $p = ,000$; $b = 0,72$, $s.e. = 0,14$, $t = 5,09$, $p = ,000$). Potwierdza to także test Kruskala-Wallisa, którego wyniki przedstawione zostały w tabeli 2.

Podsumowując, przedstawiona analiza wyników badań wskazuje, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 1 i 2.

6. Wnioski

Proces kreowania innowacji w przedsiębiorstwie oparty jest na poszukiwaniu nowych informacji i wiedzy w celu stworzenia nowych rozwiązań w zakresie realizowanych procesów lub produktów. To poszukiwanie jest wspierane nie tylko poprzez systemy bezpośrednich zachęt organizacyjnych, ale również poprzez klimat organizacyjny i relacje interpersonalne wewnątrz organizacji (Maggitti i in. 2013).

Przedstawione w artykule rezultaty badań wskazują, że w dyskusji nad możliwością tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa powinniśmy skoncentrować się na jakości relacji pomiędzy pracownikami, zarówno wewnątrz zespołu pracowniczego, jak i w całej organizacji. Jeśli uznamy, że istnieje społeczna strona kreatywności oparta na relacjach interpersonalnych w pracy (Perry-Smith, Shalley 2003), a relacje interpersonalne stymulują procesy poznawcze związane z kreatywnością i uczeniem się (Roberts 2007), to powinniśmy skupić naszą uwagę na specyficznych związkach zachodzących pomiędzy pozytywnymi relacjami w pracy i manifestacjami postaw pracowników wobec innowacji.

Powyższe rozważania sugerują, że pozytywne relacje w organizacji, zarówno na poziomie indywidualnym, zespołowym, jak i międzyzespołowym, mają wpływ na chęć pracowników do angażowania się w tworzenie innowacji i pracę nad nimi, niezależnie od stanowiska pracy czy miejsca w zespole. Szczególnie ciekawy jest fakt, że ogólna pozytywność relacji w organizacji jest silnie skorelowana z chęcią pracowników do pracy nad innowacjami zaproponowanymi przez inne zespoły (do których dany pracownik nie należy).

Podczas gdy przedsiębiorstwo wkłada wysiłek w stworzenie pozytywnych relacji w pracy, pracownicy są bardziej otwarci na uczenie się wzajemnie od siebie, bardziej sobie ufają, częściej i bardziej szczerze się ze sobą komunikują (Davidson, James 2007; Roberts 2007). To z kolei implikuje zaangażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa, poprzez pracę nad nowymi pomysłami, procesami i produktami. Co więcej, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy pozytywnymi relacjami interpersonalnymi wewnątrz organizacji i relacjami pomiędzy zespołami pracowniczymi, co może dowodzić swoistej „zaraźliwości” pozytywnych emocji w organizacji (Dutton, Heaphy 2003). Z punktu widzenia innowacyjności, ten związek ma duże znaczenie w obliczu faktu, że innowacje w przedsiębiorstwach powstają i są potem opracowywane przez konkretne zespoły. Można założyć zatem, że pozytywne relacje będą redukowały ewentualny opór pracowników wobec zmian wywołanych przez innowacje, a cały proces innowacyjny będzie przebiegał sprawniej.

Wśród czynników wspierających innowacyjność zespołu pozytywne relacje pomiędzy jego członkami są postrzegane jako fundament wspólnego uczenia się, wydajnej komunikacji i zaufania, potrzebnych do generowania i wdrażania kreatywnych pomysłów (Drah-Zahavy, Somech 2013). Jak wynika z tabeli 1. istnieje

znacząca korelacja pomiędzy pozytywnymi relacjami pomiędzy zespołami pracowników wewnątrz organizacji i faktem, że inny zespół (powołany do tworzenia innowacji) ma chęć angażować się w pracę nad pomysłami innych zespołów. Takie nastawienie pokazuje, że pozytywne relacje w pracy motywują pracowników do skupiania się wokół wspólnego celu, jakim jest rozwój organizacji i jej konkurencyjności.

Zaprezentowane wyniki badań weryfikują hipotezę dotyczącą wpływu pozytywnych relacji na kreowanie innowacji. Hipotezę tę potwierdza również negatywna korelacja pomiędzy pozytywnymi relacjami w/i pomiędzy zespołami a oporem przeciwko innowacjom proponowanym przez innych pracowników (odpowiednio: $r = -24$, $r = -29$). Relację tę potwierdzają także Nodelson i in. (2012) wskazując, że menedżerowie, którzy są w stanie kreować klimat organizacyjny oparty na pozytywnych emocjach i interakcjach odnoszą większe sukcesy w przezwyciężaniu oporu pracowników wobec innowacji.

W podsumowaniu chcielibyśmy podkreślić, że pozytywne relacje w pracy powinny być postrzegane jako jeden z ważnych czynników wspierających innowacyjność przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym. Ważną rolę kadry kierowniczej, świadomej znaczenia innowacyjności we współczesnej gospodarce, powinno być zatem stymulowanie tego rodzaju relacji wśród swoich pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- Agrell A., Gustafson R. (1996), *Innovation and creativity in work groups*, [w:] West M. A. (red.), *Handbook of work group psychology*, Wiley, London, p. 314–343.
- Bates S. M. (2012), *The Social Innovation Imperative. Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges*, McGrawHill, New York.
- Berman E. M., West J. P., Richter M. N. (2002), *Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (according to managers)*, „Public Administration Review”, vol. 62, p. 217–230.
- Bono J. E., Yoon D. J. (2012), *Positive Supervisory Relationships*, [w:] Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York, p. 43–66.
- Bradbury H., Lichtenstein B. M. B. (2000), *Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between*, „Organization Science”, vol. 11, no. 5, p. 551–564.
- Cameron K. S. (2012), *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.
- Cameron K. S., Spreitzer G. M. (red.), (2012.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York.
- Carmeli A., Brueller D., Dutton J. E (2009), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, vol. 33, no. 4, p. 692–724.

- Chen G., Sharma P. N. (2012), *Bringing Together the Yin and Yang of Social Exchanges in Teams*, [w:] Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York, p. 221–234.
- Chiaburu D. S., Harrison, D. A. (2008), *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 93, p. 1082–1104.
- Choi J. N., Chang J. Y. (2009), *Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 94, p. 245–253.
- Davidson M. N., James E. H. (2007), *The Engines of Positive Relationships Across Difference: Conflict and Learning*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 137–158.
- Deffains-Crapsky C., Sudolska A. (2014), *Radical innovation and early stage financing gaps: equity-based crowdfunding challenges*, „Journal of Positive Management”, vol. 5, p. 3–19.
- Dess G. G., Lumpkin G. T. (2005), *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „Academy of Management Executive”, vol. 19, no. 1, p. 147–156.
- Drah-Zahavy A., Somech A. (2001), *Understanding team innovation: The role of team processes and structures*, „Group Dynamic Theory”, vol. 5, p. 111–123.
- Drah-Zahavy A., Somech A. (2013), *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation*, „Journal of Management”, vol. 39, no. 3, p. 684–708.
- Drucker P. F. (1985), *The discipline of innovation*, „Harvard Business Review”, vol. 63, p. 67–72.
- Dutton J. E., Heaphy E. D. (2003), *The Power of High-Quality Connections*, [w:] Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, p. 263–278.
- Dutton J. E., Ragins B. R. (2007), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008), *The role of trust in organizational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 11, no. 2, p. 160–181.
- Freeman Ch. (1982), *The economics of industrial innovation*, Pinter, London.
- Grant A. R., Parker S. K. (2009), *Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives*, „Academy of Management Annals”, vol. 3, p. 317–375.
- Halbesleben J. R. B., (2012) *Positive Coworker Exchanges*, [w:] Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York, p. 107–130.
- Ibarra H. (1993), *Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework*, „Academy of Management Review”, vol. 18, p. 56–87.
- Kahn W. A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, vol. 33, p. 692–724.
- Kaplan J. M., Warren A. C. (2010), *Patterns of Entrepreneurship Management*, Jon Wiley, Sons, Inc., New Jersey.
- Kram K. E., Isabella L. A. (1985), *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, „Academy of Management Journal”, vol. 28, p. 110–132.
- Maggitti P. G., Smith K. G., Tesluk P., Katila R., (2013), *Top management attention to innovation: the role of search selection and intensity in new product introductions*, „Academy of Management Journal”, vol. 56, p. 839–916.

- Makin P. J., Cooper C. L., Cox Ch. J. (1996), *Organizations and Psychological Contract*, The British Psychological Society, Leicester.
- Mansfield E. (1968), *Industrial research and technological innovation*, Norton, New York.
- Nodeson S., Beleya P., Raman G., Ramendran Ch. (2012), *Leaders role in handling employees resistance: implementation of innovation*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, vol. 4, no. 1, p. 466–477.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Podręcznik Oslo: *Zasady dotyczące gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008), wyd. III, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
- Perry-Smith J. E., Shalley Ch. E. (2003), *The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review”, vol. 28, p. 89–106.
- Quinn R. W. (2007), *Energizing Others in Work Connections*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 73–90.
- Ragins B. R., Dutton J. E. (2007), *Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 3–25.
- Rawlins W. K. (1992), *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*, Hawthorne, Aldine de Gruyter, NY.
- Roberts L. M. (2007), *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-discovery and Self-actualization*, [w:] Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York, p. 29–46.
- Rogers E. M. (2003), *Diffusion of innovation*, Free Press, New York.
- Schumpeter J. A. (1912), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker, Humblot, Leipzig.
- Stephens J. P., Heaphy E., Dutton J. E. (2012), *High-quality connections*, [w:] Cameron K. S., Spreitzer G. M. (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, p. 385–399.
- Sundbo J. (1998), *The Organization of Innovation in Services*, Roskilde University Press, Roskilde.
- Turner de Tormes Eby L., Allen T. D. (red.), (2012), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York.
- Utterback J. M., Abernathy W. J. (1975), *A dynamic model of process and product innovation*, „Omega”, vol. 3, no. 6, p. 639–656.
- Van Offenbeek M., Koopman P. (1996), *Interaction and decision making in project teams*, [w:] West M. A. (red.), *Handbook of work group psychology*, Wiley, London, p. 159–187.
- Wygnański J. (2014), *Ekonomia społeczna a trzeci sektor*, [w:] Olejniczak-Merta A. (red.), *Innowacje społeczne od idei do upowszechniania efektu*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa.

Innovations among people. How positive relationships at work trigger innovations in teams

SUMMARY

Over the last decade researchers paid considerable attention to the conditions needed for innovation emergence and implementation. However, the issue concerning the influence of employee relationships in a workplace on the organizational innovativeness has received little attention

in research. On the ground of the studies carried out in Polish companies we are trying to narrow the gap in the field. The correlation and regression analysis of the research participant opinions showed that positive relationships at work stimulate employees, regardless of their position and job description, not only to come up with innovative ideas but also to develop the innovations proposed by others. So the executives managing organizations should focus on all kinds of factors creating positive relationships at work. We assume that the results presented in the paper may be regarded as a contribution to both the Positive Organizational Scholarship umbrella concept and to the research stream concerning the conditions for being successful at innovation creation and implementation.