

Katarzyna Krot*

Politechnika Białostocka

Dagmara Lewicka**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WPŁYW ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO NA INNOWACYJNOŚĆ W ŚWIETLE BADANIA JAKOŚCIOWEGO

STRESZCZENIE

Gotowość i zdolność organizacji do wdrażania innowacji wymaga zaistnienia wielu specyficznych warunków. Jednym z nich jest zaufanie budowane na różnych poziomach relacji wewnątrzorganizacyjnych. Istotne jest więc nie tylko ustalenie siły wpływu zaufania organizacyjnego na innowacyjność, ale również wyjaśnienie mechanizmu tego oddziaływania. Wnioski wynikające z badania jakościowego pozwalają stwierdzić, że szczególne znaczenie ma zaufanie instytucjonalne, które stanowi ważny punkt odniesienia w aktywności innowacyjnej pracowników.

Słowa kluczowe: zaufanie organizacyjne, zaufanie instytucjonalne, horyzontalne, wertykalne, innowacyjność

Wprowadzenie

Zaufanie staje się coraz ważniejszym zasobem niematerialnym w organizacjach, ponieważ wspiera generowanie pomysłów i transfer wiedzy, zachęca do

* Adres e-mail: katarzynakrot@gmail.com.

** Adres e-mail: daga1@poczta.fm.

współpracy, obniża koszty transakcyjne, ale także podnosi korzyści transakcyjne¹. Szczególnego znaczenia nabiera w organizacjach zorientowanych na podnoszenie innowacyjności, gdzie pracownicy działają w warunkach niepewności i dużego ryzyka. Wiele dotychczasowych badań potwierdziło istotną zależność pomiędzy oboma tymi konstruktami. Jednak zdecydowana większość tych badań miała charakter ilościowy, co pozwala jedynie określić kierunek i ewentualnie siłę tych zależności, nie wyjaśnia natomiast istoty wpływu poszczególnych rodzajów zaufania na innowacyjność.

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie „mechanizmu” wpływania na innowacyjność poszczególnych rodzajów zaufania organizacyjnego. Artykuł powstał w ramach grantu naukowego (nr N N115 270939) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

1. Zaufanie organizacyjne

Pojęcie zaufania jest definiowane na gruncie wielu dyscyplin, takich jak: ekonomia, teoria organizacji i zarządzania, socjologia, nauki polityczne, psychologia². Zaufanie to wiara i oczekiwanie, że partner relacji będzie działał na rzecz wspólnych interesów³ oraz że żadna ze stron nie będzie nigdy działać na szkodę partnera, wykorzystując jego słabe punkty⁴. Zaufanie wynika z pozytywnych wyobrażeń będących konsekwencją dotychczasowych wzajemnych interakcji⁵ oraz oceny stopnia wiarygodności partnera relacji. Zaufanie nabiera szczególnego znaczenia w warunkach niepewności i ryzyka, kiedy nie ma możliwości kontrolowania drugiej strony, a poziom wiarygodności partnera jest niedookreślony ze względu na współpracę w zupełnie nowych warunkach (procesy innowacyjne). Dlatego też zaufanie wiąże

¹ R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *The Role of Trust in Organisational Innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11, No. 2, s. 160–181.

² D.H. McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Trust Formation in New Organizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 2, s. 473–490.

³ L. Gilson, *Trust and the Development of Health Care as a Social Institution*, „Social Science & Medicine” 2003, Vol. 56, s. 1453–1568.

⁴ R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 20–38.

⁵ J. Brockner, P.A. Siegel, J.P. Daly, T. Tyler, Ch. Martin, *When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, s. 558–583.

się z niepewnością dotyczącą również motywów, intencji i działań partnera⁶. Tym bardziej, że od zachowania partnera zależą efekty podjętej współpracy⁷ i powodzenie realizowanego przedsięwzięcia.

Zaufanie organizacyjne jest efektem postrzegania organizacji jako wiarygodnej. Oznacza to, że może być zewnętrzne (*external trust*), np. zaufanie klientów, dostawców, partnerów biznesowych i innych interesariuszy⁸, oraz wewnętrzne (*internal trust*), jak np. zaufanie pomiędzy współpracownikami czy pomiędzy pracownikami a menedżerami. Zaufanie organizacyjne może mieć dodatkowo interpersonalny i instytucjonalny charakter. Interpersonalne zaufanie wewnętrzne może dotyczyć relacji pomiędzy współpracownikami (zaufanie horyzontalne) lub zaufania pomiędzy pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi i menedżerami (zaufanie wertykalne)⁹. Wpływa ono na wzbogacanie relacji, rozwija współpracę i zaangażowanie, przepływ informacji i kreowanie wiedzy¹⁰. Z kolei zaufanie instytucjonalne to zaufanie pracowników dotyczące sposobu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizję), kompetencje, politykę oraz sprawiedliwość¹¹.

2. Innowacyjność

Innowacyjność jest jednym ze sposobów wykreowania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy i jej rynkowego sukcesu. Wynika to przede wszystkim z większej elastyczności takiej organizacji, umiejętności dostrzegania zmian w otoczeniu i adaptacji do nowych warunków, otwartości na nowe sposoby myślenia i wizjonerskiego

⁶ L. Gilson, dz. cyt.

⁷ E.M. Whitener, S.E. Brodt, M.A. Korsgaard, J.M. Werner, *Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23(3), s. 513–530.

⁸ A. Yan Zhang, A.S. Tsui Jiwen, L. Song, Ch. Li, L. Jia, *How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization*, „Human Resource Management” 2008, Vol. 47(1), s. 111–132.

⁹ S. Loon Hoe, *Is Interpersonal Trust a Necessary Condition for Organisational Learning?*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2007, Vol. 4(2), s. 149–156.

¹⁰ J. Connell, N. Ferres, A. Travaglione, *Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes*, „Personnel Review” 2003, Vol. 32(5), s. 569–590.

¹¹ R. Ellonen i in., dz. cyt., s. 160–181.

patrzenia w przyszłość. Jak stwierdził P.F. Drucker, firmy powinny kreować nowe możliwości, a istniejące wykorzystywać w większym stopniu niż konkurencja¹². To sprawia, że w środowisku biznesowym i naukowym zagadnienie poprawy innowacyjności organizacji niezmiennie od lat wzbudza zainteresowanie. Jednym z kierunków poszukiwań są uwarunkowania będące na styku czynników organizacyjnych i społecznych.

Innowacyjność z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to zdolność firm do tworzenia nowych produktów i technologii, metod organizacji, jak i do absorpcji oraz zastosowania wiedzy wytworzonej poza firmą¹³. Innowacyjność może być rozumiana jako sztuka wychodzenia poza bieżące czynniki sukcesu w celu wykorzystania nowych szans i podejmowania nowej działalności¹⁴. Innowacje i innowacyjność nie są pojęciami tożsamymi, choć są ze sobą nierozzerwalnie związane. Innowacyjność jest skłonnością organizacji do generowania i adaptacji innowacji oraz zdolnością do wdrażania tych innowacji¹⁵. Innowacje to z kolei pomysł, sposób, metoda, proces, produkt, który jest postrzegany przez jednostkę jako nowy, czyli stanowi nowość w skali organizacji, potencjalnego klienta lub rynku¹⁶.

3. Zaufanie organizacyjne a innowacyjność

Podmioty zaangażowane w działalność innowacyjną ze względu na dużą skalę ryzyka potrzebują zaufania¹⁷. Procesy innowacyjne wymagają zaufania we wzajemne intencje i kompetencje pracowników¹⁸. Wypracowane zaufanie eliminuje konieczność

¹² P.F. Drucker, *The Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 1985, Vol. 63, No. 3, s. 67–72.

¹³ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

¹⁴ M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.

¹⁵ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 35.

¹⁶ H. Salavou, *The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus*, „European Journal of Innovation Management” 2004, Vol. 7(1), s. 38.

¹⁷ S. Loon Hoe, *Is Interpersonal Trust a Necessary Condition for Organisational Learning?*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2007, Vol. 4, No. 2, s. 149–156.

¹⁸ G. De Jong, K.R. Woolthuis, *The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances*, „Industry and Innovation” 2008, Vol. 15, No. 1, s. 45–67.

każdorazowej oceny wiarygodności partnera relacji, co usprawnia procesy decyzyjne¹⁹. Pozytywnym efektem silnego zaufania organizacyjnego jest możliwość zatrzymania najlepszych pracowników, ich silna motywacja do pracy, chęć dobrowolnego inwestowania w pracę. Relacje oparte na zaufaniu sprawiają także, że pracownicy są w stanie zaoferować organizacji bardziej wartościowe zasoby, lepiej wykonywać swoje obowiązki oraz mają większą motywację do innowacyjnych zachowań²⁰.

Dzięki zaufaniu możliwa jest również swobodna wymiana informacji konieczna do zaistnienia innowacji²¹. Współpraca oparta na zaufaniu umożliwia pobudzenie kreatywności, generowanie innowacyjnych rozwiązań, ale również skuteczne wdrażanie tych innowacji. W sytuacji braku zaufania pojawiają się zaś trudności we wzajemnym zrozumieniu oraz wzrastają koszty monitorowania wymiany wiedzy, informacji czy środków służących wprowadzeniu innowacji²².

Zależności pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a innowacyjnością firm, a w konsekwencji poziomem innowacji, zostały potwierdzone w wielu badaniach. Badania Instytutu IBM pokazują, że zaufanie jest decydujące w procesach zarządzania wiedzą, które silnie warunkują procesy innowacyjne w firmie²³. Inne badania również wskazują na istnienie pozytywnych korelacji pomiędzy różnymi rodzajami zaufania a innowacjami, w tym procesowymi, produktowymi²⁴ oraz administracyjnymi (związanymi ze strukturą i relacjami organizacyjnymi, postawami pracowników, stylem komunikacji czy sposobem rozwiązywania problemów)²⁵. Badania

¹⁹ K. Krot, D. Lewicka, *Innovation and Organisational Trust: Study of Firms in Poland*, „Int. J. Innovation and Learning” 2011, Vol. 10, No. 1, s. 43–59.

²⁰ G. Vidotto, M. Vicentini, P. Argentero, P. Bromiley, *Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory*, „Social Indicators Research” 2008, Vol. 88, s. 563–575.

²¹ G. De Jong, K.R. Woolthuis, *The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances*, „Industry and Innovation” 2008, Vol. 15(1), s. 45–67.

²² L. Danik, J. Żukowska, *Rola zaufania we współpracy w innowacjach*, w: H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci*, Zeszyty Naukowe KGŚ nr 32, SGH, Warszawa 2011, s. 1–20.

²³ D.Z. Levin, R. Cross, L.C. Abrams, E.L. Lesser, *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge Based Organizations, www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-1693-00-cpov-trust-and-knowledge-sharing.pdf (dostęp 23.10.2014).

²⁴ B. Moroszo, *Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 6, s. 13–16.

²⁵ S.R.Herting, *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, „Chinese Public Administration Review” 2002, No. 1(3/4).

A. Sankowskiej również wyraźnie wskazują, że w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie zaufania przeciętnego występują wyższe poziomy innowacyjności produktowej, procesowej, marketingowej i organizacyjnej²⁶.

Badania zespołu R. Ellonen, K. Blomqvist i K. Puumalainen są bardziej szczegółowe, wskazują bowiem na charakter zależności nie tylko pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a innowacyjnością ogółem, ale pomiędzy poszczególnymi rodzajami zaufania a innowacyjnością. Okazuje się więc, że wpływ zaufania horyzontalnego na innowacyjność nie został całkowicie potwierdzony, w przeciwieństwie do zaufania wertykalnego. Zaufanie do menedżerów okazało się krytyczne, jeśli chodzi o zakres oferowania wsparcia potrzebnego do generowania i wdrażania nowych pomysłów i innowacji. Znaczenie przywódców jako inicjatorów innowacyjności organizacyjnej potwierdzają również inne badania²⁷. Równie silny i istotny wpływ na innowacyjność ma zaufanie instytucjonalne. Wyniki badania wskazują, że jego wpływ okazał się silniejszy niż w przypadku pozostałych rodzajów zaufania²⁸.

4. Metodyka badania

Wpływ zaufania organizacyjnego na efektywność, proces dzielenia się wiedzą i innowacyjność był szeroko badany. Większość dotychczasowych badań dotyczyło jednak, po pierwsze, tylko wybranego wąskiego kontekstu, na przykład rozwoju nowych produktów czy niektórych działań innowacyjnych. Po drugie, miały one zazwyczaj charakter ilościowy, co pozwalało jedynie na identyfikację wielkości i kierunku zależności pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a badanym zjawiskiem (procesem dzielenia się wiedzą, rozwoju produktu czy innowacyjnością). Mimo że jest to bardzo ważna informacja, to niestety nie pozwala do końca zrozumieć przyczyn danej zależności i jej charakteru. Istnieje więc luka w wiedzy na temat sposobu, w jaki zaufanie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa.

W związku z tym celem badania było wyjaśnienie sposobu, w jaki poszczególne rodzaje zaufania organizacyjnego wpływają na innowacyjność. Wyjaśnienie

²⁶ A. Sankowska, *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 9–15.

²⁷ D. Dougherty, C. Hardy, *Sustained Product Innovation in Large, Mature Organisations: Overcoming Innovation-To-Organisation Problems*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No. 5, s. 1120–1153.

²⁸ R. Ellonen i in., dz. cyt., s. 160–181.

określonego zjawiska wymaga jednak bardziej pogłębionych i zindywidualizowanych metod badawczych. Do realizacji postawionego celu wykorzystano więc metodę pogłębionego wywiadu fokusowego. Badanie zostało przeprowadzane w trzech dziesięcioosobowych grupach w grudniu 2013 roku na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza wywiadu. Łącznie w badaniu wzięło udział 30 osób, w tym 18 kobiet i 12 mężczyzn. Do badania dobierane były osoby pracujące. Scenariusz składał się z trzech części. Pierwsza część poświęcona była próbie zdefiniowania zaufania organizacyjnego, druga wskazaniu głównych determinant innowacyjności, natomiast trzecia określeniu charakteru zależności i sposobu oddziaływania poszczególnych rodzajów zaufania organizacyjnego na innowacyjność.

5. Wpływ zaufania organizacyjnego na innowacyjność – wnioski z badania

Zaufanie organizacyjne a innowacyjność

Zdaniem badanych zaufanie jest czynnikiem niezbędnym do stymulowania innowacyjności. Wdrażanie innowacji wiąże się z dużym ryzykiem i niepewnością. Skuteczne działanie w takich warunkach wymaga więc wzajemnego zaufania, które umożliwia łatwiejsze angażowanie się w relacje interpersonalne, pozwala na szybsze zmniejszenie dystansu w tych relacjach, większą otwartość i tolerancję na odmienne poglądy, nowe pomysły i idee:

Innowacyjność to jest otwartość na wszelkie nowe rzeczy i na pomysły współpracowników. I wtedy trzeba ufać..., żeby nikt nikomu nie ufał, to by nie było innowacji, nikt by nie podjął ryzyka wprowadzenia czegoś – bo tego nie było, bo nie mamy danych sprzedażowych. (M1)

Na pytanie, jak pobudzać innowacyjność pracowników, udzielono następującej odpowiedzi:

Zaufać i dać pracownikowi trochę wolności, żeby mógł się rozwijać i żeby mógł pewne problemy rozwiązywać na swój sposób. (K2)

Innowacyjność wymaga więc wolności i samodzielności, braku kontroli ze strony przełożonych oraz czasu na pracę nad własnymi, niezależnymi projektami.

Realne zaistnienie takich warunków pracy jest możliwe tylko wtedy, gdy relacje są oparte na zaufaniu.

Wśród badanych nie było jednomyślności w kwestii wskazania rodzaju zaufania najsilniej wpływającego na innowacyjność pracowników. Nie było to jednak celem niniejszego badania. Zamiarem było bowiem określenie „mechanizmu” wpływu poszczególnych rodzajów zaufania na innowacyjność.

Zaufanie instytucjonalne a innowacyjność

Część osób zdecydowanie twierdziła, że o innowacyjności decyduje zaufanie instytucjonalne. Pracownicy, aby mogli swobodnie uruchamiać swoją kreatywność i przekształcać ją w innowacyjne pomysły, muszą mieć szeroko rozumiane wsparcie organizacyjne. Oprócz zasobów finansowych, szkoleń, odpowiedniego systemu motywacyjnego, infrastruktury itp. potrzebują wspólnego celu, jasno wytyczonego kierunku działania, aby mogli zrozumieć całościowy kontekst działania przedsiębiorstwa. Jedna z badanych osób określiła to w następujący sposób: *firma musi pokazać jakiś kierunek* (K6).

Zaufanie do firmy jest najważniejsze, żeby pracownicy wiedzieli, że firma wie, dokąd zmierza, że ma fajne cele i że my możemy dołożyć swoje starania, żeby były jeszcze lepsze. (K5)

Wytyczanie nowych dróg często wiąże się z pokonywaniem barier w dosłownym tego słowa znaczeniu, polegających na konieczności zmian dotychczas obowiązujących zasad, pozyskaniem nowej wiedzy itp. Rola zaufania instytucjonalnego w perspektywie zachowań proinnowacyjnych wiąże się więc również z przekonaniem o potrzebie stworzenia ułatwień do pokonywania tych barier, a przynajmniej otwartości firmy na pewne niestandardowe potrzeby pracowników wynikające z ich chęci stosowania innowacyjnych rozwiązań.

Zaufanie do firmy – pewnych rzeczy się nie przeskoczy i mimo tego, że byśmy chcieli (na stopniu pracowników i menedżerskim) coś wprowadzić, zaoferować klientowi, to później chociażby możliwość wykupienia licencji – to firma często blokuje nam przez papierologię i biurokrację, terminowe wykonanie czegoś. (K1)

Zaufanie do firmy to także wiara, że organizacja jest w stanie udźwignąć ciężar, jaki wiąże się z wdrożeniem innowacji. Budując swoją wiarygodność w oczach pracowników, firma musi więc ich przekonać, że posiada odpowiedni potencjał (organizacyjny, finansowy, rzeczowy), by uporać się z trudnościami procesu innowacyjnego. W przeciwnym wypadku żaden z pracowników nie zaangażuje się w aktywność innowacyjną bez szans na skuteczne sfinalizowanie podjętych prób. Obrazuje to następująca wypowiedź:

Najsilniej na innowacje wpływa zaufanie do firmy. Jeśli mamy świadomość, że firma jest w stanie wprowadzić tę innowację, to chętnie ją wyciągamy na światło dzienne, a jeżeli firma nie okazuje chęci rozwoju czy wyłożenia jakichś tam pieniędzy (...), to wiadomo, że pracownik też się nie wychyli. (K3)

Zaufanie instytucjonalne jest źródłem wiary w ogólny sens działań innowacyjnych, stanowi też uzasadnienie i tło dla konkretnych projektów rozwoju innowacji, ale również oznacza przekonanie o przychylności firmy dla nowatorskich rozwiązań i gotowości na likwidację barier i trudności związanych z wdrożeniem innowacji.

Zaufanie wertykalne a innowacyjność

Równie często jako czynnik determinujący innowacyjne postawy pracowników badani wskazywali zaufanie wertykalne. Godny zaufania menedżer jest, ich zdaniem, swoistą czarną skrzynką mającą wpływ na to, jakie pomysły zostaną zgłoszone i które z nich, w dalszej kolejności, zostaną wdrożone. Menedżer z jednej strony pełni funkcję opiekuna, któremu można zawierzyć i bez strachu opowiedzieć o swoich pomysłach, z drugiej zaś selekcyjnera i doradcy, który jednak część z tych pomysłów odrzuci. Badani wyrażali swoje zdanie na ten temat w następujący sposób:

(...) Na innowacje największy wpływ ma zaufanie do menedżera wyższego stopnia, bo zazwyczaj pomysły innowacyjne idą od dołu i jeśli osoba wyżej nie będzie chciała słuchać, to nie będzie mogło pójść wyżej. (M1)

Najsilniej na innowacje wpływa zaufanie do kierowników, (...) bo oni reprezentują nas przed całą firmą. To jest pierwsza osoba, bardziej kompetentna

od nas, która może pomóc, doradzić i sprawdzić, czy nasza innowacja jest poprawna. (K2)

Zaufanie do kierownika, bo to on robi pierwszą segregację pomysłów. (M3)

Co ciekawe, badani wskazali, że zaufanie pracowników do menedżera jest pochodną zaufania kierownika do pracowników. Pracownicy odważą się na ujawnienie swoich nowatorskich pomysłów, jeśli będą przekonani, że wzbudzają zaufanie u menedżera. To zaufanie jest jednak w dość specyficzny sposób postrzegane. Nie jest ono zasługą samych pracowników. Choć jest wynikiem działań budujących ich wiarygodność (np.: kompetencji, zaangażowania w pracę), to jest raczej traktowane jako umiejętność menedżera. Oznacza to, że dobry menedżer musi umieć zaufać swoim pracownikom. Świadczą o tym następujące słowa:

(...) duże znaczenie ma zaufanie kadry kierowniczej do swoich pracowników (...), bo jednak osoba dowodząca firmą nie jest w stanie sama wprowadzać innowacji. Jednak pracowników jest więcej i każdy z nich może mieć jakiś pomysł. Jeśli pracownicy wiedzą, że kierownik ma do nich zaufanie, to mogą pójść do niego ze swoją innowacją, nie bać się o to, że on to odrzuci w jakichś sposób, że stwierdzi, że ta osoba jest mądrzejsza i trzeba ją z firmy wyrzucić. Jeśli będzie takie podejście, to tej innowacyjności na pewno nie będzie, bo nikt nie będzie się wychylał ze swoimi pomysłami. (M2)

Ponadto zaufanie pracownika, zgłaszającego nowy pomysł, wynika głównie z przekonania o wysokich kompetencjach menedżera, który musi *mieć wysokie umiejętności, naprawdę nie boi się dawać pola manewru swoim pracownikom (...) oraz musi być uczciwy zawodowo, tzn. uczciwie oceniać. (K3)*

Warto jednak podkreślić pewien kontekst wypowiedzi badanych o innowacyjności. Zgłoszenie pomysłu menedżerowi określali jako „wychylanie się”, czyli robienie czegoś trochę wbrew ogółowi (współpracownikom, menedżerom), wymagającego odwagi. W ich mniemaniu jest to zachowanie tylko częściowo pozytywne. Wydaje się więc, że taki sposób myślenia może być jedną z głównych barier innowacyjności firm.

Zaufanie horyzontalne a innowacyjność

Zaufanie horyzontalne relatywnie najrzadziej było uznawane jako warunek wspierający innowacyjność pracowników. Jedna z badanych osób stwierdziła wręcz, że *najsłabiej na innowacje wpływa zaufanie do współpracowników*. (K2) Zaufanie do współpracowników może pomóc w stworzeniu wspólnego frontu w kontaktach z menedżerem. Grupa ufających sobie współpracowników może stanowić siłę umiejętnie nakłaniającą menedżerów do ustępstw na rzecz wdrożenia innowacji.

Każdy z rodzajów zaufania ma wpływ na innowacje. Zwłaszcza zaufanie do współpracowników, ponieważ jeżeli będziemy mieli jakiś wspólny pomysł i mamy do siebie zaufanie, to będzie nam łatwiej przekonać pracodawcę o tym, że dany pomysł jest innowacyjny i żeby go zrealizować. (K4)

Wypowiedź ta stwarza jednak wrażenie, że zaufanie horyzontalne jest pewnego rodzaju orężem w konfrontacji z pracodawcą. Integruje współpracowników, sprzyja współpracy, ale równocześnie może być siłą korygującą działania pracodawcy.

Podsumowanie

Wpływ zaufania organizacyjnego na innowacyjność był wielokrotnie potwierdzony w badaniach polskich i zagranicznych naukowców. W różnych publikacjach zaprezentowano również wyniki badań dotyczące oddziaływania poszczególnych rodzajów zaufania na innowacyjność. Ilościowy charakter większości z tych badań w ograniczonym stopniu pozwala na wnikliwe zrozumienie „mechanizmu” tego oddziaływania. Dopiero pogłębiony sposób badania tego zjawiska pozwala na stwierdzenie, że niezwykle ważnym rodzajem zaufania motywującym pracowników do zachowań innowacyjnych jest zaufanie instytucjonalne. Stanowi ono ważny kontekst i punkt odniesienia w aktywności pracowników. Potrzebują oni wiary w słuszność obranego kierunku działania organizacji.

Wyniki badania wskazują więc, że menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na zaufanie instytucjonalne. Stałe komunikowanie pracownikom strategii i celów organizacji, zasad funkcjonowania, obowiązujących wartości, uczciwe procesy HR mogą zwiększyć wiarygodność organizacji. Należy też pamiętać, że me-

nedżerowie najwyższego szczebla mogą być postrzegani jako część instytucji i być powiązani z zaufaniem instytucjonalnym, dlatego też należy zadbać o integralność działań i słów ze strategią firmy.

Drugim co do ważności czynnikiem stymulującym innowacyjność jest zaufanie wertykalne. Menedżer jest traktowany przez pracowników jako reprezentant ich samych i zgłaszanych przez nich nowatorskich rozwiązań. Musi więc być kompetentny, uczciwy i musi ufać swoim pracownikom. Wydaje się, że najmniejszy wpływ na innowacyjność ma zaufanie horyzontalne.

Literatura

- Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- Brockner J., Siegel P.A., Daly J.P., Tyler T., Martin Ch., *When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42.
- Connell J., Ferres N., Travaglione A., *Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes*, „Personnel Review” 2003, Vol. 32(5).
- Danik L., Żukowska J., *Rola zaufania we współpracy w innowacjach*, w: H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci*, Zeszyty Naukowe KGŚ nr 32, SGH, Warszawa 2011.
- Dougherty D. Hardy C., *Sustained Product Innovation in Large, Mature Organisations: Overcoming Innovation-To-Organisation Problems*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No. 5.
- De Jong G., Woolthuis K.R., *The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances*, „Industry and Innovation” 2008, Vol. 15, No. 1.
- Drucker P.F., *The Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 1985, Vol. 63, No. 3.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11, No. 2.
- Gilson L., *Trust and the Development of Health Care as a Social Institution*, „Social Science & Medicine” 2003, Vol. 56.
- Herting S.R., *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, „Chinese Public Administration Review” 2002, No. 1(3/4).
- Krot K., Lewicka D., *Innovation and Organisational Trust: Study of Firms in Poland*, „Int. J. Innovation and Learning” 2011, Vol. 10, No. 1.

- Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L., *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge Based Organizations, www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-1693-00-cpov-trust-and-knowledge-sharing.pdf (dostęp 23.10.2014).
- Loon Hoe S., *Is Interpersonal Trust a Necessary Condition for Organisational Learning?*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2007, Vol. 4(2).
- McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L., *Trust Formation in New Organizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 2.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- Moroszo B., *Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 6.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
- Salavou H., *The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus*, „European Journal of Innovation Management” 2004, Vol. 7(1).
- Sankowska A., *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M., *Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23(3).
- Vidotto G., Vicentini M., Argentero P., Bromiley P., *Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory*, „Social Indicators Research” 2008, Vol. 88.
- Yan Zhang A., Tsui Jiwen A.S., Song L., Li Ch., Jia L., *How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization*, „Human Resource Management” 2008, Vol. 47(1).

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON THE INNOVATIVENESS IN THE LIGHT QUALITATIVE RESEARCH

Abstract

The willingness and ability of the organization to implement innovation requires specific conditions. One of them is the trust at different levels relationship. It is therefore important not only to determine the strength of the influence of organizational trust on innovativeness,

but also an explanation of the mechanism of this interaction. Conclusions from the qualitative study allow to conclude about the particular importance of institutional trust, which is a reference in the innovative activity of employees.

Translated by Katarzyna Krot

Keywords: organizational trust, vertical, horizontal, institutional trust, innovativeness

JEL Code: M1