

*Agnieszka Wojtczuk-Turek**

JAKOŚĆ RELACJI LIDER – PODWŁADNY A KREOWANIE INNOWACYJNOŚCI PRACOWNIKÓW – EMPIRYCZNA ANALIZA ZALEŻNOŚCI

1. WPROWADZENIE

Wśród istotnych determinant innowacyjności w miejscu pracy wymieniane jest przywództwo [Mumford, Licuanan 2004]. Wiąże się to z dwoma istotnymi aspektami działania liderów w organizacji: 1) formułowaniem celów i kierunków działań, wynikających z realizowanej strategii organizacyjnej; 2) stymulowaniem określonych zachowań u pracowników w procesie zarządzania. W pierwszym przypadku liderzy zarządzają celami organizacyjnymi i działaniami ukierunkowanymi na innowacje (lider jako menedżer), w drugim wspierają zespoły i poszczególne osoby „przekierowując” ich wysiłek w stronę innowacyjności (lider jako facylitator) [Denti, Hemlin 2012, s. 1]. Ten drugi obszar aktywności lidera wymaga skutecznego wykorzystywania poszczególnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, np. motywowania.

Wydaje się jednak, iż w kontekście wpływu lidera na ekspresję zachowań innowacyjnych podwładnych ważne są nie tylko metody oddziaływania, wynikające ze stosowania określonych narzędzi HRM, ale **jakość relacji** na linii przełożony – podwładny. W budowaniu tych relacji istotne są różnego typu umiejętności lidera, jednak ze szczególnym uwzględnieniem społeczno-emocjonalnych [Riggio, Reichard 2008]. Przykładem podejścia, w którym kładzie się nacisk na jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi w aspekcie emocjonalnym jest teoria „wymiana lider-członek zespołu” (Leader-Member Exchange LMX) [Dansereau i in. 1975].

Celem artykułu jest empiryczna analiza związku pomiędzy wymiarami relacji lider – podwładny a zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy.

* Dr, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

2. ZACHOWANIA INNOWACYJNE W PRACY

Przejawem innowacyjności pracowników w miejscu pracy są ich zachowania. Analiza ich specyfiki ukazuje szeroki wachlarz aktywności, które je konstytuują. W aspekcie formalnym stanowią zachowania produktywne, związane z wysoką wydajnością i użytecznością pracy. W aspekcie treściowym zachowania innowacyjne w pracy (ang. *Innovative Work Behavior – IWB*) odnoszą się do działań, ukierunkowanych na tworzenie, prezentowanie oraz skuteczne wprowadzanie nowości na każdym poziomie organizacji [Kleysen, Street 2001, s. 285]. Obejmują rozwijanie pomysłów dotyczących zarówno nowych produktów, technologii, jak i procedur administracyjnych, które służą poprawie relacji w pracy i znacząco podnoszą ich efektywność. A zatem mówimy tu o korzyściach na różnych poziomach: indywidualnym (np. zwiększenie przekonania o własnej skuteczności, satysfakcji), zespołowym (np. poprawa wydajności, zwiększona spójność grupowa), organizacyjnym (np. wzrost konkurencyjności i efektywności). O korzyściach płynących z realizacji innowacyjnego pomysłu decyduje głównie kryterium użyteczności w danej dziedzinie oraz „odpowiedniości”, która oznacza, że rozwiązywane są konkretne problemy, występujące w firmie. Natomiast stosowanie w ocenie pomysłu kryterium „nowości” jest niejednoznaczne w kontekście adaptacji istniejących na rynku rozwiązań.

Dokonując charakterystyki zachowania innowacyjnego należy podkreślić, iż jego istotą jest zamierzone wprowadzanie i stosowanie nowych i ulepszonych sposobów działania (w przeciwieństwie do kreatywności, która dotyczy jedynie generowania pomysłów). Aktywność ta ma charakter procesu, w ramach którego jednostka generuje pomysły, promuje je, a następnie je realizuje. Zachowania innowacyjne stanowią zatem kompleks zachowań, na który składają się te trzy wymienione działania [Scott, Bruce 1994, s. 581].

W świetle powyższego można stwierdzić, iż kompetencje potrzebne do podejmowania i realizowania tego typu zachowań wykraczają poza te, które wiąże się zazwyczaj z indywidualną innowacyjnością, np. kreatywność. Będą to m.in. umiejętności rozpoznawania problemów, podejmowania inicjatywy, generowania twórczych rozwiązań, promowania pomysłu i jego obrony, zarządzania sobą. A zatem można w ramach zachowania innowacyjnego wyodrębnić dwa etapy: zachowania zorientowane na tworzenie – rozpoznawanie problemu i generowanie pomysłu, oraz zachowania zorientowane na wdrażanie – promowanie pomysłu i realizacja [Dorenbosch i in. 2005, s. 130].

Zachowania kreatywne, będące początkowym etapem procesu innowacyjnego mogą pojawiać się spontanicznie lub stanowić wyraz reakcji na oczekiwania w tym zakresie (np. wysoki wymóg kreatywności pracy). W pierwszym przypadku jest to kreatywność proaktywna i wspierająca – pracownik dobrowolnie generuje rozwiązania dla odkrytego lub określonego problemu, w drugim

oczekiwana i responsywna – od pracownika oczekuje się rozwiązania odkrytego lub zdefiniowanego problemu [Dewett 2004, s. 262].

Zachowanie innowacyjne także może być podejmowane spontanicznie i/lub łączyć się ściśle z pełnioną rolą zawodową. Brak wymogu kreatywności zadań zawodowych danego pracownika nie przekreśla jego możliwości w zakresie podejmowania zachowania innowacyjnego, gdyż może on dokonywać udoskonaleń w zakresie chociażby sposobu wykonywania własnej pracy, czy działu, w którym pracuje. W tym sensie można stwierdzić, że aktywność innowacyjna ma charakter egalitarny. Warunkiem jest jednak wdrożenie i stosowanie w praktyce nowego rozwiązania. Można zatem stwierdzić, iż mechanizmami zaangażowania innowacyjnego pracowników jest zarówno motywacja zadaniowa, jak i autonomiczna. W tym kontekście pojawia się zasadnicze pytanie o wpływ przywództwa na stymulowanie zachowań innowacyjnych w miejscu pracy.

3. ATRYBUTY PRZYWÓDZTWA WSPIERAJĄCEGO INNOWACYJNOŚĆ

Zdaniem badaczy przywództwo jest integralną częścią innowacyjnych działań organizacyjnych z co najmniej dwóch powodów: 1) liderzy budują środowisko, które sprzyja kreatywności i ostatecznie innowacji – wiele badań wskazuje, że zasadnicze działania przywódcze dotyczą kreowania możliwości promujących procesy innowacyjne; 2) liderzy mogą ustanawiać innowacyjne cele i kierować aktywność przez zarządzanie czasem, pieniędzmi, zasobami wiedzy [Denti, Hemlin 2012, s. 2].

W aspekcie badania wpływu przywództwa na innowacyjność w organizacji kluczowe staje się pytanie, kiedy przywództwo jest skuteczne? Interesujący przegląd badań dotyczących mediatorów i moderatorów wpływu przywództwa na innowacyjność z uwzględnieniem poziomów: indywidualnego, grupowego i organizacyjnego prezentują Denti i Hemlin [2012, s. 6-8]:

- *poziom indywidualny*: przekonanie o własnej skuteczności w zakresie twórczych wyników, samoocena oparta na roli w organizacji, autoprezentacja,
- *poziom zespołowy*: wspólna analiza pracy zespołu, różnorodność zespołu, charakterystyka zadania,
- *poziom organizacyjny*: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna.

Na podstawie przeprowadzonych analiza można stwierdzić, iż wpływ przywództwa na innowacyjność jest silniejszy wówczas, gdy: w organizacji wspierana jest kultura innowacji; struktury organizacyjne są zdecentralizowane i występuje niski poziom sformalizowania; zespoły są heterogeniczne, a praca opiera się na wykonywaniu złożonych zadań. Analizy ukazują, że liderzy mogą promować innowacyjne zachowania szczególnie wśród pracowników,

których cechuje niski poziom samooceny opartej na roli w organizacji oraz autoprezentacji. Stymulują innowacyjność poprzez wpływanie na przekonanie pracownika o własnej skuteczności w zakresie twórczych wyników.

Oprócz badania czynników pośredniczących w relacji przywództwa i innowacyjności badacze skupiają się m.in. na analizie stylu kierowania i zachowaniach lidera. W analizie zachowań lidera pod kątem jego wpływu na wyzwalanie wśród podwładnych zachowań kreatywnych badacze najczęściej odwołują się do **przywództwa transformacyjnego** [Reuvers i in. 2008], wskazując na jego istotne komponenty m.in.: wyidealizowany przykład, stymulacja intelektualna, indywidualne traktowanie, inspirujące motywowanie [Avolio i in. 1999, s. 444]. Z punktu widzenia innowacyjności pracowników oczywiste znaczenie wydaje się odgrywać **stymulacja intelektualna**, gdyż kreowanie nowych rozwiązań wiąże się z procesami przetwarzania informacji, w wyniku których powstaje nowa wiedza, urzeczywistniana w innowacyjnych produktach i procesach.

Patrząc jednak na specyfikę i rodzaj zachowań innowacyjnych, na które składają się: generowanie pomysłów i ich wdrażanie – ważnym czynnikiem jest uzyskiwane **wsparcie**. Nawet wysoki wymóg kreatywności pracy jednostki bez otrzymywanego wsparcia nie stymuluje jej aktywności innowacyjnej w miejscu pracy. Przy tym nie chodzi tu jedynie o akceptację pomysłu, ale faktyczną pomoc. Badania ukazują, że gdy przełożeni są postrzegani jako osoby, które są pomocne w realizacji działań innowacyjnych, podwładni czują się zachęceni do korzystania z ich wpływu w przeprowadzaniu innowacyjnych działań w pracy [Janssen 2005, s. 574]. Wsparcie lidera, manifestuje się poprzez różne zachowania: monitorowanie pracy i udzielanie informacji zwrotnej, wyrażanie uznania, konsultowanie spraw zawodowych, dostarczanie zasobów.

Poszerzeniem perspektywy w patrzeniu na zagadnienie wpływu lidera na innowacyjność pracowników, jest uwzględnienie w analizach nie tylko jego osoby, ale także członków zespołu i samą relację przełożony-podwładny. Przykładem podejścia, które uwzględnia tę relację, a jednocześnie podkreśla aspekty emocjonalne tej relacji jest teoria „wymiany lider-członek zespołu” [Dansereau i in. 1975]. Styl zachowania lidera w stosunku do pracowników jest zróżnicowany, co związane jest z tym, że niektórzy z nich z uwagi na posiadane kompetencje, czy cechy charakteru nawiązują z przełożonym bliższe relacje wymiany [Henderson i in. 2009], a tym samym są lepiej traktowani. Specyfiką tej relacji jest dynamika, która sprawia że jej jakość zmienia się. Lider i podwładny angażują się w proces „rozwoju roli”, podczas którego dochodzi do porozumienia dotyczącego zakresu wolności w podejmowaniu decyzji, wpływu i autonomii. Z biegiem czasu, z formalnych i bezosobowych relacji pomiędzy liderem a podwładnym rozwijają się dojrzałe relacje oparte na zaufaniu, obopólnej sympatii i szacunku. W relacjach drugiego typu podwładni otrzymują większą autonomię, wsparcie oraz wolność w podejmowaniu decyzji. Można zatem mówić

o zmianie charakteru relacji na pozaformalną. Wymiana jest obopólna – pracownik wykonuje zadania z zaangażowaniem, zaś przełożony zwiększa gratyfikacje finansowe i ułatwia awans zawodowy.

Wśród **zachowań** powiązanych z LMX mieszczą się te, zorientowane na relacje: wsparcie, docenianie, konsultowanie, delegowanie, nie zaś ukierunkowane na zadania [Yukl i in. 2009, s. 295]. Jest to związane z treścią wymiarów, jakie wyodrębnia się w ramach konstruktów relacja „wymiana lider-członek zespołu” [Liden, Maslyn 1998, s. 50]:

- *relacja uczestnictwa* – określa stopień zaangażowania w realizację wspólnych celów. Pracownicy angażują się w dodatkowe zadania, zaś przełożony dostarcza dodatkowe niezbędne w ich realizacji zasoby.
- *relacja lojalności* – oznacza stopień, w jakim lider i podwładny publicznie wspierają swoje działania. Lojalni pracownicy częściej otrzymują zadania wymagające niezależnej oceny i odpowiedzialności.
- *relacja emocjonalna* – dotyczy stopnia wzajemnej sympatii. Wzajemne obdarzanie się sympatią sprawia, że przełożony i pracownik dążą do interakcji, której efektem może być przyjaźń.
- *relacja szacunku* – oznacza postrzegany stopień reputacji. Może on powstawać już na bazie wcześniej uzyskanych informacji, dotyczących pracownika/przełożonego.

Opisane wyżej rodzaje relacji, wpływające na jakość „wymiany” lider-podwładny stały się przedmiotem analiz empirycznych, w kontekście ich związku z zachowaniami innowacyjnymi. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu badań można postawić hipotezę 1:

H1: Zachowanie innowacyjne łączy się pozytywnie z wymiarami LMX.

4. METODOLOGIA BADANIA

Celem badania było określenie związku pomiędzy zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy a wymiarami relacji „lider-członek zespołu” (LMX) oraz próba określenia wpływu poszczególnych wymiarów na ekspresję zachowań innowacyjnych. Wyodrębniono następujące zmienne:

Zachowanie innowacyjne – zmienna zależna, jej diagnoza była przeprowadzona w oparciu o adaptację Kwestionariusza Innowacyjnego Zachowania autorstwa Kleysena i Streeta [2001]. Współczynnik rzetelności α dla narzędzia wyniósł 0,93. Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa (KMO=0,935; $\chi^2 = 2156,868$; $p < 0,001$) metodą głównych składowych z rotacją Varimax, pozwoliła wyodrębnić dwa czynniki: *rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności* (czynnik 2, $\alpha=0,89$), oraz *generowanie pomysłów i ich wdrażanie* (czynnik 1, $\alpha=0,88$).

Wymiana „lider-członek zespołu/pracownik” (LMX) – zmienna niezależna, była mierzona 12 itemową skalą Lidena i Maslyna [1998]. Narzędzie jest skalą wielowymiarową, obejmuje: relację uczestnictwa, relację lojalności, relację szacunku i relację emocjonalną. Jego rzetelność wynosi $\alpha=0,93$. Badany wypełniając ten kwestionariusz posługiwał się 5 punktową skalą Likerta, gdzie 1 – „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 – „całkowicie się zgadzam”.

Badania miały charakter anonimowy i były przeprowadzane w 2012 r. Badaniami objęto 201 pracowników, pochodzących ze zróżnicowanych pod względem wielkości i branży przedsiębiorstw. Większość pracowników, biorących udział w badaniach to reprezentanci dużych (30%) i średnich (26%) m.in. z branży: *pośrednictwo finansowe i bankowość, administracja publiczna, IT i telekomunikacja, szkolenia i konsulting*. Wśród badanych dominowali pracownicy w przedziale wieku 26-30 lat (66%) z wyższym wykształceniem (97%), zajmujący niekierownicze stanowiska (63%), w większości o stażu pracy powyżej 5 lat (53%). Rozkład badanych pod względem płci jest następujący: 34% – mężczyźni, 63% – kobiety.

5. ANALIZA WYNIKÓW

W celu potwierdzenia związku poszczególnych wymiarów LXM z zachowaniami innowacyjnymi przeprowadzono analizę korelacji (tabela 1).

Tabela 1. Wartości współczynników korelacji dla czynników zachowania innowacyjnego i wymiarów LMX

Wymiary LMX	Wymiary zachowania innowacyjnego	
	Generowanie pomysłów i ich wdrażanie	Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności
Relacja uczestnictwa	,349**	,330**
Relacja szacunku	,287**	,279**
Relacja lojalności	,356**	,326**
Relacja emocjonalna	,336**	,349**

** korelacja istotna na poziomie 0.01

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić istotne statystycznie związki pomiędzy wszystkimi wymiarami relacji „lider-członek zespołu” a dwoma czynnikami zachowania innowacyjnego, co świadczy o tym, że innowacyjności sprzyja wysoka jakość wymiany. Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności najsilniej łączy się z relacją **emocjonalną**, zaś generowanie pomysłów i ich wdrażanie z relacją **lojalności**. Związek zachowań innowacyjnych z relacją wymiany o najmniejszej sile dotyczy wymiaru: relacja **sza-cunku**. Można zatem powiedzieć, że podejmowaniu aktywności innowacyjnej przez pracownika sprzyja relacja interpersonalna oparta na wzajemnej sympatii. Natomiast w przypadku, gdy pracownik przystępuje do etapu pracy nad tworzeniem innowacyjnych rozwiązań istotna staje się w większym stopniu relacja lojalności, która łączy się ze wspieraniem działań ukierunkowanych na cele.

W celu określenia predyktorów zachowania innowacyjnego skonstruowano dwa modele regresji metodą krokową (tabela 2).

Tabela 2. Wyniki wielokrotnej analizy regresji metodą krokową dla predyktorów zachowania innowacyjnego

Wymiary zachowania innowacyjnego	Predyktory	B	SD	Beta	T	p	Model
Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności	LMX – relacja emocjonalna	,349	,068	,349	5,260	,000	R=0,349; skorygowany R ² =0,12; F=27,667; p<0,01
Generowanie pomysłów i ich wdrażanie	LMX – relacja uczestnictwa	,167	,085	,167	2,168	,031	R=0,37; skorygowany R ² =0,13; F=15,616; p<0,01
	LMX – relacja lojalności	,225	,076	,255	3,315	,001	

Źródło: Opracowanie własne.

Model pierwszy dla czynnika „rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności” tłumaczy 12% wariacji wyników. Głównym predykatorem jest tu relacja emocjonalna. Można zatem powiedzieć, że im silniejszy wymiar relacji wymiany o charakterze emocjonalnym, tym więcej zachowań innowacyjnych przejawiają pracownicy.

W modelu drugim, który wyjaśnia 13% zmienności wyników najważniejszymi predyktorami „generowania pomysłów i ich wdrażania” są dwa wymiary LMX – relacja uczestnictwa oraz lojalności. Im silniej wyrażone są wskazane predyktory, tym więcej zachowań innowacyjnych w pracy.

6. DYSKUSJA WYNIKÓW I PODSUMOWANIE

Analiza jakości relacji pomiędzy liderem a pracownikami w kontekście jej wpływu na innowacyjność ukazuje, że predyktorami zachowań innowacyjnych są trzy wymiary relacji wymiany: emocjonalna, uczestnictwa i lojalności. I chociaż relacja szacunku nie determinuje innowacyjności, to jednak łączy się z nią. Kluczowa dla działania ukierunkowanego na rozpoznawanie problemów, których rozwiązanie może prowadzić do innowacji jest relacja **emocjonalna**, oparta na wzajemnej sympatii. Ta pozytywna reakcja afektywna w konsekwencji prowadzi to do dużej częstotliwości interakcji (tym samym wpływa na rozwijanie relacji wymiany), które same w sobie są dla obu stron gratyfikujące. Zakładając iż – jak stwierdza Wojciszke [2009, s. 97] – *lubienie jest zasadniczo uwarunkowane sposobem, w jaki osoba spostrzegana (czyli obiekt postawy) wpływa na szeroko pojęte interesy i cele posiadacza postawy, podczas gdy respekt jest reakcją na rzeczywisty i potencjalny status osoby spostrzeganej, świadomość pracownika, że będzie on mógł liczyć na wsparcie przełożonego po zainicjowaniu aktywności innowacyjnej – działa na niego silnie motywująco. Ponadto, skrócenie dystansu i wynikająca z tego duża częstotliwość interakcji między liderem a podwładnym skutkuje większą świadomością przełożonego w zakresie potrzeb, oczekiwań, czy trudności pracownika, co może niewątpliwie przyczyniać się do bardziej produktywniej pracy [Muñoz-Doyague, Nieto 2012]. Pracownik dzięki takiej bliskiej relacji uzyskuje dostęp do bezpośrednich informacji zwrotnych dotyczących wygenerowanych pomysłów, lub ma możliwość lepszej mobilizacji zasobów i uzyskania większego wsparcia w fazie implementacji rozwiązań. Jednocześnie badanie ukazało, iż postrzeganie sprawczości (w tym przypadku przełożonego), która silniej wpływa na **respekt** nie stanowi predyktora innowacyjności. A zatem kluczowa dla inicjowania aktywności twórczej jest atrakcyjność społeczna, a nie intelektualna (podziw dla wiedzy) lidera.*

Generowanie pomysłów i ich wdrażanie jest natomiast uwarunkowane wysoką jakością LMX, a szczególnie relacjami: uczestnictwa i lojalności. W przypadku wymiaru „**uczestnictwa**” mamy do czynienia z angażowaniem się pracownika w zadania wykraczające poza standardowy zakres jego obowiązków, z jednoczesnym dostarczaniem przez lidera zasobów do ich wykonania. Kreowanie przez lidera sytuacji problemowych o dużej złożoności, powierzanie atrakcyjnych zadań, wysokie oczekiwania stymulują

innowacyjność pracownika, a sukces w ich realizacji wzmacnia jego przekonanie o własnej skuteczności, co zwrótnie motywuje go do angażowania się w aktywność twórczą – generowania i wdrażania pomysłów. Badania potwierdzają, iż LMX pozwala na pozytywne przewidywanie wewnętrznej motywacji i osobistej inicjatywy, przy czym w odniesieniu do inicjatywy związek ten jest silniejszy wówczas, gdy istnieje wysoki poziom organizacyjnego wsparcia. Otrzymywanie od przełożonego realnego wsparcia, np. dostarczanie zasobów, działania na rzecz zdobycia poparcia innych dla akceptacji pomysłu – są w świetle badań – powiązane z zachowaniami twórczymi pracownika [Wojtczuk-Turek 2012, s. 162]. Wówczas jest duża szansa, że pomysł zostanie zrealizowany. Publiczne okazywanie wsparcia dla kreatywnych działań pracownika jest wyrazem **lojalności** – która w prezentowanych badaniach także stanowi predyktor innowacyjności. Lojalni pracownicy częściej otrzymują zadania wymagające niezależnej oceny i odpowiedzialności [Liden, Maslyn 1998, s. 46], a takimi są projekty innowacyjne.

Wskazując na praktyczne rekomendacje przeprowadzonych badań należy podkreślić rolę budowania relacji z pracownikami, w oparciu o aspekty emocjonalne. Może to budzić kontrowersje w kontekście twierdzeń, iż w środowisku zawodowym pożądane są bardziej relacje o charakterze formalnym, a skracanie dystansu może obniżyć autorytet przełożonego. Nie można też nikogo zmusić, aby polubił szefa. Tym bardziej, że pozytywna reakcja afektywna w relacji interpersonalnej powstaje często na poziomie nieświadomym, jako wynik spostrzegania atrakcyjności społecznej jednostki. Lider nie uzyska tego w oparciu o manipulowanie wrażeniem, sprzyjającym wyzwaniu pozytywnych postaw pracowników względem siebie, ale poprzez podejmowanie realnych działań, np. dawanie wsparcia, docenianie, konsultowanie, kreowanie stymulującego środowiska pracy, które będą wyzwalać u pracownika motywację do podejmowania i realizowania innowacyjnych zachowań.

BIBLIOGRAFIA

- Avolio B. J., Bass B. M., Jung, D. I., *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 1999, 72
- Dansereau F., Graen G., Haga W. J., *A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1975, No. 13
- Denti L., Hemlin S., *Leadership and Innovation in Organizations: A Systematic Review of Factors that Mediate or Moderate the Relationship*, „International Journal of Innovation Management”, 2012, Vol. 16, No. 3
- Dewett T., *Employee Creativity and the role of Risk*, „European Journal of Innovation Management”, 2004, Vol. 7, No. 4

- Dorenbosch L., van Engen, Verhagen M., *On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership*, „Creativity and Innovation Management”, 2005, Vol. 14, No. 2
- Henderson D. J., Liden R. C., Glibkowski B. C., Chaudhry A., *LMX differentiation: A multilevel review of its antecedents and outcomes*, „The Leadership Quarterly”, 2009, 20(4)
- Janssen O., *The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2005, No. 78
- Kleysen R. F., Street Ch. T., *Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior*, „Journal of Intellectual Capital”, 2001, Vol. 2, No. 3
- Liden R. C., Maslyn J. M., *Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment through Scale Development*, „Journal of Management”, 1998, 24
- Mumford M. D., Licuanan B., *Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions*, „Leadership Quarterly”, 2004, No. 15
- Muñoz-Doyague M. F., Nieto M., *Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships*, „Industrial Management & Data Systems”, 2012, 112(1)
- Reuvers M., van Engel M. L., Vinkenburg C. J., Wilson-Evered E., *Transformational Leadership and Innovative Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences*, „Creativity and Innovation Management”, 2008, Vol. 17, No. 2
- Riggio R. E., Reichard R. J., *The Emotional and Social Intelligences of Effective leadership: An Emotional and Social Skill Approach*, „Journal of Managerial Psychology”, 2008, 23(2)
- Scott S. G., Bruce R. A., *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal”, 1994, Vol. 37, No. 3
- Wojciszke B., *Sprawczość i wspólnotowość. Podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, GWP, Gdańsk 2010
- Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2012
- Yukl G., O'Donnell M., Taber T., *Influence of Leader Behaviors on the Leader – Member Exchange Relationship*, „Journal of Managerial Psychology”, 2009, 24(4)

STRESZCZENIE

Wśród istotnych determinant innowacyjności w miejscu pracy wymieniane jest przywództwo. W kontekście stymulowania zachowań innowacyjnych pracowników ważne są zarówno określone kompetencje i zachowania lidera, jak te też jakość relacji. Celem artykułu jest empiryczna analiza związku pomiędzy wymiarami relacji lider – podwładny a zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy. Wyniki badań wskazują, że kluczowa w inicjowaniu aktywności twórczej pracowników jest relacja emocjonalna, zaś dla generowania i wdrażania pomysłów – wymiar relacji wymiany „lider-podwładny” określany jako relacja uczestnictwa oraz lojalności.

**QUALITY OF LEADER-SUBORDINATE RELATIONSHIP
VERSUS EMPLOYEE INNOVATIVENESS CREATION
– EMPIRICAL ANALYSIS OF THE RELATION**

ABSTRACT

Leadership belongs to significant determinants of innovation in the workplace. In the context of innovative behavior stimulation, both the specific competences and the behaviors of the leader, and the quality of this relationship are important. The purpose of this article is an empirical analysis of the relationship between leader-subordinate relation and innovative behaviors in the workplace. The results show that the key for the initiation of employees' creative activity is the affective relation, while in the case of idea generation and implementation the key role is played by the dimension of the relationship of leader-member exchange defined as the contribution and loyalty relation.