

Pozytywne relacje interpersonalne a dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerów najwyższego szczebla

Aldona Glińska-Neweś*, Agnieszka Sopińska**, Alicja Łuka***

Celem artykułu jest określenie związku jakości relacji interpersonalnych, mierzonych poziomem ich pozytywności, z dzieleniem się wiedzą przez członków zespołów menedżerskich najwyższego szczebla (TMT). Analizie poddano przede wszystkim związki relacji interpersonalnych z a) deklarowaną indywidualną skłonnością do dzielenia się wiedzą, b) motywami, jakimi w dzieleniu się wiedzą kierują się członkowie badanych zespołów, c) stosowanymi formami dzielenia się wiedzą. Podstawą empiryczną artykułu jest badanie przeprowadzone metodą CATI na próbie 123 menedżerów wchodzących w skład zespołów podejmujących decyzje strategiczne w przedsiębiorstwach branży meblarskiej w Polsce. Wyniki badania sugerują, że dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerskich pozostaje w związku z poziomem pozytywnych relacji interpersonalnych ich członków. Relacje te wzmacniają wewnętrzną motywację do dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie motywatorów zewnętrznych, a także sprzyjają nieformalnym i bezpośrednim formom dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie form zinstytucjonalizowanych.

Słowa kluczowe: pozytywne relacje interpersonalne, dzielenie się wiedzą, zespoły menedżerskie najwyższego szczebla, motywacja.

Nadesłany: 12.01.2020 | Zaakceptowany do druku: 22.06.2020

Positive interpersonal relationships and knowledge sharing in top management teams

The aim of the article is to determine the relatedness between the quality of interpersonal relationships, measured by the level of their positivity, with knowledge sharing among members of the top management teams (TMT). The analyses primarily concerned the relatedness between interpersonal relationships and a) the declared individual tendency to share knowledge, b) the motives of knowledge sharing among members of the surveyed teams, c) the forms of knowledge sharing. The empirical basis of the article is a CATI research on a sample of 123 managers who are members of decision-making teams in the furniture industry in Poland. The results obtained suggest that knowledge sharing within management teams is related to the level of positive interpersonal relationships of their members. These relationships strengthen the intrinsic motivation

* **Aldona Glińska-Neweś** – prof. dr hab., Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-5415-1563>.

** **Agnieszka Sopińska** – prof. dr hab., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-8421-3227>.

*** **Alicja Łuka** – mgr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-9171-9891>

Adres do korespondencji: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, ul. Gagarina 13A, 87-100 Toruń, Polska; e-mail: agnieszka.sopinska@sggwaw.pl, alicja.luka@doktorant.umk.pl, aldona.glinska@umk.pl.

to share knowledge, reducing the importance of extrinsic motivators, as well as foster informal and direct forms of knowledge sharing, reducing the importance of institutionalized forms.

Keywords: positive interpersonal relationships, knowledge sharing, top management teams, motivation.

Submitted: 12.01.2020 | Accepted: 22.06.2020

JEL: L2, M12

1. Wprowadzenie

Naukowcy związani z zarządzaniem są zgodni, że wiedza w organizacji jest zasobem o znaczeniu strategicznym (Sopińska, 2010). Doprowadziło to do ugruntowania się w naukach o zarządzaniu koncepcji zarządzania wiedzą (Davenport i Prusak, 2000; Wawrzyniak, 2001; Probst, Raub i Romhardt, 2002; Stankiewicz, 2006). Zarządzanie wiedzą jest bardzo często ujmowane w sposób procesowy, a w procesie tym szczególnie podkreśla się kluczową rolę dzielenia się wiedzą (Sopińska i Dziurski, 2018). Odbywać się ono powinno w efektywny sposób na każdym szczeblu zarządzania, a przede wszystkim na poziomie zespołów menedżerskich odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji strategicznych. Jednocześnie badania naukowe wskazują, że dzielenie się wiedzą jest procesem niezwykle trudnym w organizacji, a wyjaśnianie uwarunkowań je wspierających ma istotne znaczenie dla rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą (Swift, Balkin i Matusik, 2010; Lin, Wu i Lu, 2012). Wielu badaczy sugeruje, że istotną rolę odgrywa tu kapitał społeczny, a szczególnie zaufanie. Zgodnie z wiedzą autorka brakuje jednocześnie badań dotyczących związku zarządzania wiedzą z pozytywnymi relacjami pracowników. Badania tego rodzaju w odniesieniu do zespołów menedżerskich również nie były do tej pory prowadzone.

W związku z tym celem artykułu jest określenie związku jakości relacji interpersonalnych, mierzonych poziomem pozytywności tych relacji, z dzieleniem się wiedzą przez członków zespołów menedżerskich najwyższego szczebla (*Top Management Teams*, TMT). W szczególności analizie poddano związek poziomu pozytywnych relacji interpersonalnych z a) deklarowaną indywidualną skłonnością do dzielenia się wiedzą, b) motywami, jakimi w dzieleniu się wiedzą kierują się członkowie bada-

nych zespołów, c) stosowanymi formami dzielenia się wiedzą. Podstawą empiryczną artykułu jest badanie przeprowadzone metodą CATI na próbie 123 menedżerów wchodzących w skład zespołów podejmujących decyzje strategiczne w przedsiębiorstwach branży meblarskiej w Polsce. Wyniki badania sugerują, że dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerskich pozostaje w związku z poziomem pozytywnych relacji interpersonalnych ich członków; relacje te wzmacniają wewnętrzną motywację do dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie motywatorów zewnętrznych, a także sprzyjają nieformalnym i bezpośrednim formom dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie form zinstytucjonalizowanych.

W niniejszym artykule kolejno przedstawione zostaną podstawy teoretyczne rozważań, w tym istota i uwarunkowania dzielenia się wiedzą oraz znaczenie relacji i dzielenia się wiedzą w zespołach menedżerskich najwyższego szczebla (TMT). Następnie omówiona zostanie metodyka badania, jego wyniki oraz wynikające z nich konkluzje.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Dzielenie się wiedzą jako kluczowy element zarządzania wiedzą w organizacji

Paradoksalnie powszechnemu stosowaniu pojęcia wiedzy towarzyszy trudność w jego jednoznacznym zdefiniowaniu. W związku z tym w rozważaniach naukowych na temat wiedzy najważniejsze jest odniesienie jej do kontekstu, w jakim te rozważania są prowadzone. W zarządzaniu definicją osadzoną we właściwym kontekście, tj. kontekście funkcjonowania organizacji, jest np. definicja zaproponowana przez Davenporta i Prusaka (2000), którzy twierdzą, że wiedza jest strumieniem doświadczeń, wartości, kontekstowych

informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającym podstawy do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji; biorąc swój początek i rozwijając się w ludzkich umysłach, jest utrwalana w dokumentach i bazach danych, a także w organizacyjnych zwyczajach, procesach, praktykach i normach (Davenport i Prusak, 2000, s. 5).

Wiedza jest zasobem, którego rola w skutecznym realizowaniu celów organizacji jest niezaprzeczalna, co doprowadziło do powstania, a następnie ugruntowania się w nauce koncepcji zarządzania wiedzą (Alavi i Leidner, 2001; Stankiewicz, 2006). Problemy definicyjne w przypadku tej koncepcji są nie mniejsze niż w przypadku pojęcia samej wiedzy. Większość podejść sprowadza się do traktowania zarządzania wiedzą jako sztuki budowania organizacji opartej na wiedzy i otwartej na nią, w której wiedza jest centralnym zagadnieniem, na którym skoncentrowane są strategia, kultura organizacyjna oraz wszelkie praktyki i polityki (Glińska-Neweś, 2007). W związku z przedmiotem rozważań prowadzonych w niniejszym artykule istotne jest przytoczenie procesowego ujęcia zarządzania wiedzą (m.in. Bukowitz i Williams, 2000; Davenport i Prusak, 2000; Probst i in., 2002; Stankiewicz, 2006). Na jego gruncie, wśród zasadniczych etapów tego procesu, wymieniane jest dzielenie się wiedzą, które jest definiowane jako wzajemne przekazywanie i wymiana wiedzy przez członków organizacji, czego podstawą jest komunikacja i współpraca (Krok, 2011; Bieniek i Pliszka, 2014). Dzielenie się wiedzą bywa utożsamiane z transferem wiedzy (m.in. Davenport i Prusak, 2000), chociaż bywa także rozumiane jako jeden z podprocesów transferu wiedzy, postrzeganego jako proces szerszy (Bieniek i Pliszka, 2014). Zgodnie z tym podejściem transfer wiedzy obejmuje sekwencję etapów: pozyskiwania wiedzy, udostępniania i rozpowszechniania jej oraz dzielenia się wiedzą.

Dzielenie się wiedzą jest etapem zarządzania wiedzą, który wielu badaczy uważa za kluczowy, upatrując w nim, jak również w tworzeniu nowej wiedzy, zasadniczych źródeł osiągnięcia i podtrzymywania przez organizację jej przewagi konkurencyjnej (Han i Anantatmula, 2007). Wiedza należy do tych zasobów, których użytkowanie, np. dzielenie się, nie umniejsza ich wartości; wprost przeciwnie – im więcej pracowników dzieli się swoją wiedzą, tym większa

będzie jej wartość synergiczna (Bornemann i Sammer, 2003; Lin i in., 2012). W efekcie dzielenia się wiedzą pracownicy adaptują ją i rekonstruują w nowych warunkach, niejednokrotnie wzbogacając o nowe elementy (Berry i Broadbent, 1987). Dzięki temu jednostkowe i grupowe doświadczenia są efektywnie wykorzystywane dla pożytku całej organizacji (Probst i in., 2002).

Jednocześnie spośród wszystkich etapów procesu zarządzania wiedzą dzielenie się nią uchodzi za etap najtrudniejszy (Lin i in., 2012; Ruggles, 1998). Wynika to z niechęci do dzielenia się wiedzą, co wielu autorów wyjaśnia maksymalizowaniem przez pracowników własnego interesu; pracownicy często traktują posiadaną przez siebie wiedzę jako cenny zasób, dający indywidualne profity, władzę i źródło ogólnej przewagi w organizacji (Senge, 1997; Davenport i Prusak, 2000). Davenport i Prusak jako wyjaśnienie tego zjawiska proponują koncepcję rynku wiedzy w organizacji, będącego systemem, w którym uczestnicy (pracownicy) wymieniają rzadkie zasoby wiedzy na określoną obecną lub przyszłą wartość. Niemniej problem motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą budzi zainteresowanie badaczy (Wittenbaum, Hollinghead i Botero, 2004; Siemsen, Roth i Balasubramanian, 2008; Barachini, 2009), a zrozumienie czynników, które tę motywację pobudzają, stanowi istotne wyzwanie badawcze (e.g., Bordia, Irmer i Abusah, 2006; Quigley i in., 2007; Swift i in., 2010).

Dzielenie się wiedzą, zwłaszcza ukrytą (czyli stanowiącą splot wspólnych doświadczeń, rutyn i indywidualnych umiejętności; Nonaka, Toyama i Konno 2000), uzależnione jest od wielu czynników, przy czym za jeden z najistotniejszych uważa się organizacyjny kapitał społeczny (Göksel i Aydıntan, 2016). Wartość tego kapitału wyraża się w relacjach społecznych, które stymulują jednostki do dzielenia się swoją wiedzą z pozostałymi członkami organizacji (Nahapiet i Ghoshal, 1998; Friedman i Bernell, 2006; Smedlund, 2008). Dzielenie się wiedzą jest zjawiskiem społecznym, związanym z interakcjami i relacjami interpersonalnymi, zatem naturalne wydaje się stwierdzenie, że wśród czynników wspierających ten proces znajdują się okazywanie sobie przez pracowników zaufania, sympatii i przywiązania (Lin i in., 2012; Nonaka i in., 2000). Mimo wszystko niewiele jest badań dotyczących związków pomiędzy pozio-

mem relacji interpersonalnych w organizacji a dzieleniem się wiedzą przez pracowników.

2.2. Relacje interpersonalne w organizacji

Potrzeba przynależności jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka, stymuluje go do budowania znaczących relacji z innymi ludźmi (Maslow, 1970; Baumeister i Leary, 1995; Carmeli, 2009). W efekcie relacje międzyludzkie mają fundamentalne znaczenie w życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym (Turner de Tormes Eby i Allen, 2012). Są istotne również z organizacyjnego punktu widzenia, ponieważ każda organizacja zbudowana jest z tkanki relacji międzyludzkich, dzięki którym realizowana jest większość zadań (Ferris i in., 2009). Relacje określają to, jak ludzie zachowują się, czują i myślą w pracy (Turner de Tormes Eby i Allen, 2012). Są także źródłem indywidualnego dobrostanu, satysfakcji, motywacji, zaangażowania w pracę i przywiązania organizacyjnego (Dutton i Ragins, 2007; Carmeli, Brueller i Dutton, 2009; Stoetzer, Ahlberg, Bergman, Hallsten i Lundberg, 2009; Lewicka, 2019; Rakowska, de Juana Espinosa i Mendryk, 2020). Jakość relacji w organizacji może również przyczyniać się do redukcji różnorodnych zjawisk dysfunkcyjnych (Pasieczny i Glinka, 2016; Glińska-Neweś, 2017; Ratajczak-Mrozek, Fonfara i Hauke-Lopes, 2019).

Jak wspomniano wcześniej, kapitał społeczny w organizacji uważany jest za jeden z podstawowych warunków dzielenia się wiedzą. Wśród jego szczegółowych aspektów szczególnie wiele miejsca poświęcono wzajemnemu zaufaniu (Ojala, 1999; Andrews i Delahaye, 2000; Davenport i Prusak, 2000; Glińska-Neweś, 2007). Współczesne trendy w naukach o zarządzaniu, np. Positive Organizational Scholarship (Cameron i Spritzer, 2012; Glińska-Neweś i Glinka, 2019), sugerują jednak, że wśród zjawisk, których znaczenie w tym zakresie powinno być rozpoznane, znajduje się także jakość relacji interpersonalnych, identyfikowana z pojęciem pozytywnych relacji w organizacji (Dutton i Ragins, 2007; Glińska-Neweś, 2017). Relacje te można zdefiniować jako „interpersonalne relacje członków organizacji powstające na bazie więzi służbowych z innymi ludźmi, zarówno w organizacji jak i poza nią, których podstawowymi wymiarami są życzliwość, wzajemne zainteresowanie i sympatia” (Glińska-Neweś, 2017, s. 207). Zdaniem badaczy

pozytywnych relacji przyczyniają się one do wielu korzystnych efektów zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych (Lewin i Regine, 2000; Carmeli i in., 2009; Ferris i in., 2009), w tym większej chęci współpracy (Carmeli, 2009), koordynacji zadań (Gittell, 2003), kreatywności (Kark i Carmeli, 2009). Jak dotąd, pozytywne relacje interpersonalne nie znalazły się jednak w głównym nurcie analiz, jeśli chodzi o wpływ na dzielenie się wiedzą przez pracowników. Wśród nielicznych badań w tym zakresie znajdują się prace Carmeliego i współpracowników, które dowodzą, że pozytywne relacje w pracy przyczyniają się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa psychicznego i towarzyszącej mu otwartości w ujawnianiu własnej wiedzy (i niewiedzy) oraz pozyskiwaniu jej od innych (Carmeli i in., 2009). Doświadczanie pozytywnych emocji związanych z relacjami w pracy uważane jest za czynnik zwiększający zasoby intelektualne i psychiczne pracowników, umożliwiając im odkrywanie, uczenie się i twórcze wykonywanie pracy (Fredrickson, 2001; Carmeli, 2009).

2.3. Top Management Team

Zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jakość relacji interpersonalnych, mają istotne znaczenie w funkcjonowaniu zespołów menedżerskich, zwłaszcza na najwyższym szczeblu zarządzania. W wyjaśnieniu tych zjawisk użyteczna może być teoria najwyższego szczebla (*Upper echelon theory*, UET) zajmująca jedno z centralnych miejsc w rozważaniach dotyczących kadry menedżerskiej (Hambrick i Mason, 1984). Zgodnie z tą teorią cechy i efekty organizacji odzwierciedlają cechy i zachowania jej menedżerów; innymi słowy funkcjonowanie organizacji, zachodzące w niej procesy i osiągnięte rezultaty można wyjaśniać i przewidywać na podstawie charakterystyki jej menedżerów (Carpenter, Geletkanycz i Sanders, 2004). Co więcej, bardziej właściwe w tym zakresie jest analizowanie zespołów menedżerskich (TMT), ponieważ to zespoły, a nie indywidualni menedżerowie, mają najsilniejszy wpływ na funkcjonowanie organizacji (O'Reilly, Snyder i Boothe, 1993).

W badaniach realizowanych na gruncie UET wyróżniają się dwa główne trendy (Carmeli, 2008). Pierwszy z nich dotyczy składu zespołu, rozważanego przede wszystkim z punktu widzenia różnorodności

cech demograficznych menedżerów, takich jak wiek, wykształcenie, staż pracy (Goll i Rasheed, 2005; Sperber i Linder, 2016). Drugi trend dotyczy procesów zachodzących w tych zespołach, a w jego ramach szczególną uwagę poświęca się dynamice grupowej, w tym interakcjom społecznym i integracji w zespole (Smith i in., 1994; Ensley, Pearson i Amason, 2002), szybkości podejmowania decyzji (Eisenhardt, 1989; Simons, Pelled i Smith, 1999), konfliktom interpersonalnym i poszukiwaniu zgody (Knight i in., 1999). Szczególnie interesującym zjawiskiem poddanyom rozważaniom w tym nurcie jest meta-konstrukcja integracji behawioralnej, odnoszący się do stopnia, w jakim zespół angażuje się we wzajemne interakcje oparte na współpracy (Hambrick, 1994, s. 188). Opiera się on na integracji rozumianej jako postrzegane harmonijne relacje wzbogacone o elementy afektywne, co sprzyja rzeczywistej kooperacji członków zespołu (Hambrick, 1994; Simsek, Veiga, Lubatkin i Dino, 2005; Carmeli, 2008). Rozumiana w ten sposób integracja członków TMT ma istotny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji, ponieważ przyczynia się do podnoszenia jakości podejmowanych decyzji, a także kreuje pozytywny klimat organizacyjny, wspierający działania pracowników (Carmeli, 2008; Ensley i in., 2002). Silniej zintegrowane zespoły menedżerów najwyższego szczebla szybciej reagują, są bardziej elastyczne w działaniu, stosują skuteczniejsze techniki rozwiązywania problemów oraz są bardziej produktywnie i efektywnie niż zespoły o niższym poziomie integracji (Smith i in., 1994).

Mimo to badania dotyczące dwóch fundamentalnych wymiarów jakości relacji interpersonalnych, tj. zaufania i pozytywnych relacji w zespołach menedżerskich (TMT), są prowadzone bardzo rzadko. W niewielkim stopniu dotyczą także dzielenia się wiedzą przez członków tych zespołów. Dzielenie się wiedzą w TMT definiowane jest jako zakres, w jakim członkowie tego zespołu wymieniają się informacjami i wiedzą oraz łączą je w celu podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji (MacCurtain i in., 2010). Dzielenie się wiedzą przez członków TMT ma oczywisty wpływ na wyniki organizacji (Dutton, Fahery i Narayanan, 1983; Thomas, Clark i Gioia, 1993), determinuje poziom podejmowanego ryzyka i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów strategicznych

(Kahneman i Tversky, 2000), a także angażowanie się w działania innowacyjne (Clark i Smith, 2006). Wśród nielicznych badań dotyczących wpływu relacji interpersonalnych na dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerskich znajduje się praca MacCurtain i in. (2010), wskazująca, że różnorodność składu zespołu ze względu na wiek, staż pracy i wykształcenie menedżerów wpływa na dzielenie się przez nich wiedzą, a mediatorem tej zależności jest wzajemne zaufanie. W niniejszym opracowaniu przyjęta została wskazana wcześniej definicja pozytywnych relacji w pracy, mówiąca, że są to „interpersonalne relacje członków organizacji powstające na bazie więzi służbowych z innymi ludźmi, zarówno w organizacji, jak i poza nią, których podstawowymi wymiarami są życzliwość, wzajemne zainteresowanie i sympatia” (Glińska-Noweś, 2017, s. 207). Tym samym przyjęte zostało założenie, że relacje te w przypadku zespołów menedżerskich mają takie same wymiary i przejawy jak w przypadku każdego innego zespołu pracowniczego.

Biorąc pod uwagę brak badań dotyczących związku jakości relacji interpersonalnych w zespole menedżerskim z dzieleniem się wiedzą przez członków tego zespołu (zgodnie z wiedzą autorek), intuicyjnie postawiono następujące hipotezy:

H1: dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerskich pozostaje w związku z poziomem pozytywnych relacji interpersonalnych.

H2: pozytywne relacje interpersonalne wzmocniają wewnętrzną motywację do dzielenia się wiedzą przez członków zespołów menedżerskich, obniżając znaczenie motywatorów zewnętrznych.

H3: pozytywne relacje interpersonalne w zespole menedżerskim sprzyjają nieformalnym i bezpośrednim formom dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie form zinstytucjonalizowanych.

3. Metoda

3.1. Procedura

Badanie będące empiryczną podstawą tego artykułu stanowiło jeden z etapów projektu badawczego, którego celem było określenie modelu zależności występujących w zespołach podejmujących decyzje dotyczące strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W projekcie badano wewnętrzne

mechanizmy psychiczne członków zespołu, relacje interpersonalne między nimi, proces dzielenia się wiedzą oraz wymiary i cechy podejmowanych decyzji¹. Badanie zrealizowano metodą CATI w przedsiębiorstwach pochodzących z jednej branży, przyjmując w ten sposób założenie o homogeniczności zewnętrznych uwarunkowań ich funkcjonowania. Wybrano branżę meblarską, kierując się z jednej strony jej istotną rolą w polskiej gospodarce, a z drugiej różnorodnością realizowanych strategii rozwoju (*Condition and prospects...*, 2017; *Record year...*, 2017; *Rynek meblarski...*, 2017), umożliwiającą osiągnięcie celów głównych projektu.

3.2. Próba badawcza

Ze względu na zasadniczy cel całego projektu badawczego do próby włączono tylko średnie i duże przedsiębiorstwa działające w branży meblarskiej, zakładając, że to w takich przedsiębiorstwach podejmowa-

nie decyzji strategicznych częściej odbywa się w sposób zespołowy. W okresie, w którym realizowane było badanie, tj. w latach 2017–2018, w branży działało ok. 25 tys.–27 tys. podmiotów (źródła nie były w tym względzie zgodne), z czego nieco ponad 400 należało do kategorii przedsiębiorstw dużych i średnich, z przewagą tych drugich (ok. 3/4) (*Polish furniture...*, 2018; *Record year...*, 2017). Autorkom udało się dotrzeć do 123 przedsiębiorstw, czyli około 30% badanej populacji. Dobór respondentów miał charakter nielosowy, ale starano się zachować strukturę zdefiniowanej populacji pod względem udziałów przedsiębiorstw dużych i średnich. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej, wchodzący w skład zespołów podejmujących decyzje strategiczne, zajmujący stanowiska takie jak prezes, dyrektor generalny, członek zarządu, właściciel, współwłaściciel. Szczegółową charakterystykę respondentów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów (N = 123)

Kryterium	Liczba wskazań	Kryterium	Liczba wskazań
Płeć		Wykształcenie	
kobieta	49	ekonomiczne	39
mężczyzna	74	pozaekonomiczne	84
Wiek		Staż w zespole podejmującym decyzje strategiczne	
do 30 lat	25	do 1 roku	25
31–39 lat	60	1–3 lata	52
40–49 lat	26	powyżej 3 lat	45
50–59 lat	10	(brak danych)	1
60 lat i więcej	2		

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Zastosowane miary

3.3.1. Dzielenie się wiedzą

Dzielenie się wiedzą zoperacjonalizowano następująco:

- skłonność do dzielenia się wiedzą mierzono, prosząc respondenta o zaznaczenie na skali 1–5 swojej skłonności do dzielenia się wiedzą z innymi członkami zespołu podejmującego decyzje strategiczne;

- motywy dzielenia się wiedzą z innymi członkami zespołu decyzyjnego zoperacjonalizowano na podstawie propozycji Walczaka (2012) i Krok (2011) jako zmienną nominalną, z możliwością wskazania 3 najważniejszych motywów spośród następujących:
 - a) wewnętrzna potrzeba, charakter, własna natura,
 - b) wymóg formalny, procedura obowiązująca w przedsiębiorstwie,

- c) możliwość podniesienia prestiżu, uznania i pozycji w zespole,
- d) liczenie na wzajemność ze strony innych członków zespołu,
- e) możliwość uzyskania nagrody materialnej za przekazanie wiedzy,
- f) klimat, atmosfera, kultura organizacyjna sprzyjająca dzieleniu się wiedzą,
- g) inne;

– formy dzielenia się wiedzą zoperacjonalizowano na podstawie propozycji Brooking (1999) jako zmienną nominalną, z możliwością wskazania dowolnej liczby odpowiedzi na pytanie: *Wskaż, w jakiej formie następuje dzielenie się wiedzą w zespole decyzyjnym, do którego należysz: a) poprzez oficjalną dokumentację w postaci raportów, analiz, sprawozdań, b) poprzez luźne spotkania członków zespołu i swobodne dyskusje, c) poprzez wspólne szkolenia członków zespołu, d) poprzez współuczestnictwo i wzajemną obserwację podczas podejmowania decyzji, e) poprzez kontakt za pośrednictwem urządzeń IT (Internet, Intranet, wideokonferencje), f) w innej formie.*

3.3.2. Relacje w zespole decyzyjnym

Aby określić poziom pozytywnych relacji w zespołach decyzyjnych respondentów, wykorzystano trzynastopytaniową skalę opracowaną przez Carmeliego, Bruellera, i Dutton (2009), którą uzupełniono o 11 pytań dotyczących bezpieczeństwa psychologicznego oraz cztery pytania dotyczące bliskości interpersonalnej (Glińska-Noweś, 2017). Stworzono w ten sposób szczegółowe narzędzie uwzględniające szeroki wachlarz aspektów relacji w zespole: przyzwolenie na wyrażanie emocji (*Członkowie naszego zespołu decyzyjnego nie obawiają się wyrażać negatywnych uczuć w pracy*), wytrzymałość relacji (*W naszym zespole decyzyjnym dobrze radzimy sobie z konfliktami, których doświadczamy w pracy*), otwartość (*Członkowie naszego zespołu decyzyjnego zawsze są otwarci, żeby wysłuchać nowych pomysłów zgłaszanych przez innych członków tego zespołu*), poczucie bezpieczeństwa psychologicznego (*W naszym zespole decyzyjnym trudno jest prosić innych o pomoc – punktacja odwrotna*) oraz sympatia między pracownikami (*Członkowie naszego zespołu decyzyjnego lubią się*). Rzetelność skali obliczona metodą alfy Cronbacha wyniosła 0,81, co wskazuje na jej jednorodność.

4. Wyniki badania

4.1. Dzielenie się wiedzą

Respondenci określili swoją skłonność do dzielenia się wiedzą na średnio 3,40 ($SD = 1,14$). Najczęściej wskazywanym motywem skłaniającym do dzielenia się wiedzą była *możliwość podniesienia pozycji w zespole* (85 wskazań), a następnie: *liczenie na wzajemność ze strony innych członków zespołu* (80 wskazań), *klimat, atmosfera, kultura organizacyjna sprzyjająca dzieleniu się wiedzą* (58 wskazań), *wymóg formalny, procedura obowiązująca w przedsiębiorstwie* (46 wskazań), *wewnętrzna potrzeba, charakter, własna natura* (41 wskazań), *możliwość uzyskania nagrody materialnej za przekazanie wiedzy* (30 wskazań).

Najczęściej wybieraną odpowiedzią na pytanie o formę dzielenia się wiedzą było *poprzez luźne spotkania członków zespołu i swobodne dyskusje* (78 wskazań), a po niej kolejno: *poprzez wspólne szkolenia członków zespołu* (60 wskazań), *poprzez współuczestnictwo i wzajemną obserwację podczas podejmowania decyzji* (59 wskazań), *poprzez oficjalną dokumentację w postaci raportów, analiz, sprawozdań* (39 wskazań), *poprzez kontakt za pośrednictwem urządzeń IT* (16 wskazań).

4.2. Relacje w zespole decyzyjnym

Wynik kwestionariusza relacji mógł wahać się od 1 do 5. Im wyższa wartość tej zmiennej, tym lepsze relacje w danym zespole decyzyjnym. W badanej próbie najniższy wynik wyniósł 2,56, a najwyższy – 4,70. Średnia wyniosła 3,43 ($SD = 0,40$). Biorąc pod uwagę charakter zastosowanych miar, aby przeprowadzić analizę związków wyniku kwestionariusza ze zmiennymi dotyczącymi motywów i form dzielenia się wiedzą, grupę badanych podzielono na trzy podgrupy: wyniki niskie, średnie i wysokie. Za wyniki średnie uznano te oddalone o nie więcej niż pół odchylenia standardowego od średniej, czyli wynoszące od 3,23 do 3,63. Uzyskano rozkład: wynik niski – 40 respondentów, wynik średni – 49 respondentów; wynik wysoki – 34 respondentów.

4.3. Związek relacji i dzielenia się wiedzą w zespole decyzyjnym

W celu falsyfikacji hipotezy na temat związku pozytywnych relacji w zespole ze skłonnością do dzielenia się wiedzą, prze-

prowadzono test korelacji. Ze względu na to, że rozkład żadnej ze zmiennych nie jest zbliżony do normalnego (wynik testu normalności rozkładu K-S wyniósł dla poziomu relacji 0,09, $p = 0,02$, a dla skłonności do dzielenia się wiedzą 0,17, $p < 0,001$), wybrano nieparametryczny test korelacji Spearmana. Jego istotny wynik ($\rho = 0,421$, $p < 0,001$) wskazuje na dodatni związek poziomu relacji w zespole z indywidualną skłonnością do dzielenia się wiedzą. Innymi słowy, badane osoby są tym bardziej skłonne do dzielenia się wiedzą, im lepsze relacje panują w ich zespole decyzyjnym. Wynik ten jest zgodny z H1.

Aby zbadać związki relacji w zespole z motywami i formami dzielenia się wiedzą, posłużono się przedstawionym wyżej podziałem respondentów na podgrupy o niskim, średnim i wysokim poziomie relacji. Obliczono, jaki odsetek osób z danej podgrupy wybrał daną opcję odpowiedzi. Wyniki dotyczące motywów (przedstawione w tabeli 2) wskazują, że wraz ze wzrostem poziomu relacji wzrasta znaczenie wewnętrznej potrzeby do dzielenia się wiedzą. Odwrotną właściwość zauważono w przypadku możliwości otrzymania zewnętrznej nagrody w zamian za dzielenie

się wiedzą – istotność tego motywu spada wraz ze wzrostem poziomu relacji. Ponadto zauważono, że wymóg formalny był znacznie rzadziej wskazywanym motywem w podgrupie o dobrych relacjach, w porównaniu z dwiema pozostałymi podgrupami. Interesujący wniosek można wyprowadzić z porównania analizowanych grup, jeśli chodzi o znaczenie możliwości podniesienia prestiżu w wyniku dzielenia się wiedzą: nie tylko jest ona ważna dla każdej z podgrup, lecz także jej rola wzrasta wraz z poziomem relacji. Jest to z pewnością kwestia inspirująca do dalszych badań. Analiza wskazań motywów wzajemności i klimatu w pracy przyniosła wyniki zgodne z oczekiwaniami, lecz różnice między podgrupami są w tych przypadkach nieznaczne. Podsumowując, wyniki sugerują, że zgodnie z hipotezą H2, pozytywne relacje wzmacniają wewnętrzną motywację do dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie zewnętrznych motywatorów, takich jak wymagania formalne czy potencjalne nagrody.

Wyniki dotyczące formy dzielenia się wiedzą przedstawione są w tabeli 3. Wynikiem najistotniejszym z punktu widzenia celu badania jest wzrastające znaczenie luźnych spotkań i swobodnych dyskusji

Tabela 2. Odsetek respondentów z każdej grupy, którzy wskazali dany motyw dzielenia się wiedzą w zespole

Motyw	Niski poziom pozytywnych relacji	Średni poziom pozytywnych relacji	Wysoki poziom pozytywnych relacji
Wewnętrzna potrzeba	25% z 40	24,49% z 49	57,58% z 33
Wymóg formalny	42,5% z 40	44,90% z 49	21,21% z 33
Prestiż	62,5% z 40	69,39% z 49	78,79% z 33
Wzajemność	67,5% z 40	67,35% z 49	60,6% z 33
Możliwość otrzymania nagrody	32,5% z 40	24,49% z 49	15,15% z 33
Klimat	45% z 40	46,94% z 49	51,52% z 33
Inne	2,5% z 40	8,16% z 49	6,06% z 33

Źródło: opracowanie własne.

Adnotacja: W grupie o wysokim poziomie pozytywnych relacji nie uwzględniono jednego respondenta z powodu braku danych na temat skłonności dzielenia się wiedzą. Każdy z respondentów miał wybrać trzy najważniejsze motywy.

jako formy dzielenia się wiedzą, wraz ze wzrostem poziomu pozytywności relacji. W podobny sposób, choć mniej znacząco, zmienia się istotność współuczestnictwa

i wzajemnej obserwacji podczas podejmowania decyzji – popularność tej odpowiedzi była największa w grupie o wysokim poziomie relacji. Odwrotne zjawisko zauważyć

można w przypadku oficjalnej dokumentacji jako formy dzielenia się wiedzą. Znaczenie tej formy istotnie spada w podgrupie osób o najbardziej pozytywnych relacjach w zespole decyzyjnym. Można też zauważyć marginalne znaczenie kontaktu przez internet dla grup o średnim i wysokim poziomie relacji (przy czym podkreślić należy

kontekst, w jakim przeprowadzane było badanie, tj. przed pandemią COVID-19). Podsumowując, wyniki pozwalają wnioskować, że zgodnie z hipotezą H3, pozytywne relacje w zespole sprzyjają naturalnym i bezpośrednim formom dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie form zinstytucjonalizowanych.

Tabela 3. Odsetek respondentów z każdej grupy, którzy wskazali daną formę dzielenia się wiedzą w zespole

Forma	Niski poziom pozytywnych relacji	Średni poziom pozytywnych relacji	Wysoki poziom pozytywnych relacji
Dokumentacja	37,5% z 40	38% z 47	19,35% z 31
Luźne spotkania	50% z 40	63,83% z 47	90,32% z 31
Szkolenia	52,5% z 40	46,81% z 47	54,84% z 31
Współuczestnictwo i wzajemna obserwacja	45% z 40	48,94% z 47	58,06% z 31
Kontakt przez internet	17,5% z 40	10,64% z 47	12,90% z 31
Inna	5% z 40	2,13% z 47	0% z 31

Źródło: opracowanie własne.

Adnotacja: W grupie o średnim poziomie relacji nie uwzględniono dwóch respondentów, a w grupie o wysokim poziomie pozytywnych relacji – trzech, z powodu braku danych na temat skłonności dzielenia się wiedzą. Każdy z respondentów mógł wskazać dowolną liczbę form.

5. Zakończenie

Wyniki zrealizowanego badania są zgodne z postawionymi hipotezami badawczymi. W szczególności: dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerskich pozostaje w związku z poziomem pozytywnych relacji interpersonalnych ich członków, relacje te wzmacniają wewnętrzną motywację do dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie motywatorów zewnętrznych, sprzyjają także nieformalnym i bezpośrednim formom dzielenia się wiedzą, obniżając znaczenie form zinstytucjonalizowanych. Uzyskane wyniki można odnieść do rezultatów cytowanych wcześniej badań dotyczących wpływu zaufania na dzielenie się wiedzą. Na przykład Ojala (1999) stwierdza, że jeśli w relacjach interpersonalnych brakuje zaufania, ludzie mogą być niechętni, aby swobodnie ujawnić swoją wiedzę, a dzielenie się nią okazuje się czymś iluzorycznym. Do podobnych konkluzji doszli Andrews i Delahaye (2000) wskazując, że bez wza-

jemnego zaufania ludzie nie widzą wartości w dzieleniu się wiedzą. Także Davenport i Prusak (1998) uważali zaufanie za istotny element promujący operacyjną efektywność rynku wiedzy poprzez przyspieszanie jej transferu.

Chociaż nie prowadzono dotąd badań zogniskowanych na pozytywnych relacjach i ich związku z dzieleniem się wiedzą, badania dotyczące zaufania sugerowały rolę czynnika afektywnego w tym zakresie. Lin i współpracownicy (2012) rozróżnili w swoich badaniach zaufanie oparte na poznaniu (*cognition-based*) i zaufanie oparte na afekcie (*affect-based*), wskazując, że afektywny komponent relacji sprzyja dzieleniu się wiedzą i czynieniu tego w bardziej naturalny sposób.

Jakość relacji interpersonalnych w przypadku zespołów menedżerskich, zwłaszcza najwyższego szczebla, odgrywa szczególnie istotną rolę w organizacji. Sposób, w jaki zachowują się członkowie tych zespołów jest sygnałem dla pozostałych pracowni-

ków, jeśli chodzi o normy i oczekiwania względem ich własnych zachowań (Carmeli, 2008). Pozytywna dynamika grupowa w TMT stwarza pozytywny kontekst relacyjny dla innych pracowników, wspomagając w ten sposób efektywność ich pracy. Wyniki przeprowadzonego badania pozostają także w zgodzie z ustaleniami wskazującymi, że zintegrowane zespoły menedżerskie osiągają lepsze rezultaty, szybciej reagując na pojawiające się problemy i wykazując wyższą elastyczność w ich rozwiązywaniu (Ensley, Pearson i Amason, 2002). Przedstawione w artykule badanie sugeruje, że może się to dziać za sprawą wyższej motywacji do dzielenia się wiedzą, co członkowie zespołów menedżerskich czynią również w bardziej bezpośredni i niesformalizowany sposób.

W związku z powyższym w konkluzjach z przeprowadzonego badania należy umieścić także rekomendacje w zakresie wspierania pozytywnych relacji w zespołach menedżerskich. O ile wielu autorów podkreśla znaczenie, jakie w tym względzie mają cechy indywidualne członków zespołu (m.in. Bowers, Pharmed i Salas, 2000), o tyle przegląd badań na ten temat wskazuje także, że wśród organizacyjnych czynników wspierających kształtowanie się pozytywnych relacji w pracy znajdują się częstość interakcji i fizyczna bliskość w przestrzeni biurowej (Halbesleben, 2012).

Jak każde badanie, także to ma swoje ograniczenia. Przede wszystkim wskazać tu należy fakt dokonania tylko jednokrotnego pomiaru, co nie pozwala na formułowanie silniejszych wniosków dotyczących analizowanych zależności. Badanie przeprowadzono tylko w jednej branży, co przy licznych zaletach (głównie homogeniczności wielu czynników zewnętrznych) nie pozwala na generalizację uzyskanych wyników. Jednocześnie wyniki badania inspirują do dalszych kroków badawczych, weryfikujących zasygnalizowane tu relacje. Badanie ujawniło także interesujący, choć niezakładany efekt w postaci spostrzeżenia, że wraz ze wzrostem poziomu pozytywnych relacji w zespole menedżerskim rośnie znaczenie możliwości podniesienia prestiżu w zespole w wyniku dzielenia się wiedzą z innymi jego członkami.

Przypisy

- ¹ Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2016/23/B/HS4/00861.

Bibliografia

- Alavi, M. i Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.
- Andrews, K. i Delahaye, B.L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 73(6), 797–810. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00204>.
- Barachini, F. (2009). Cultural and social issues for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 98–110. <https://doi.org/10.1108/13673270910931198>.
- Baumeister, R.F. i Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Berry, D.C. i Broadbent, D.E. (1987). The combination of explicit and implicit learning processes in task control. *Psychological Research*, 49, 7–15.
- Bieniek, I. i Pliszka, B. (2014). Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 72, 9–30.
- Bordia, P., Irmer, B. i Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: the role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262–280. <https://doi.org/10.1080/13594320500417784>.
- Bornemann, M. i Sammer, M. (2003). Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 21–28.
- Bowers, C.A., Pharmed, J.A. i Salas, E. (2000). When Member Homogeneity is Needed in Work Teams. *Small Group Research*, 31(3), 305–327. <https://doi.org/10.1177/104649640003100303>.
- Brooking, A. (1999). *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*. London: International Thomson Business Press.
- Bukowitz, W. i Williams, R. (2000). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall.

- Cameron, K.S. i Spreitzer, G.M. (red.). (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Carmeli A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. W: C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe i N.M. Ashkanasy, *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*. Emerald Group Publishing Limite. [http://dx.doi.org/10.1108/S1746-9791\(2009\)0000005005](http://dx.doi.org/10.1108/S1746-9791(2009)0000005005).
- Carmeli, A. (2008). Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735. <https://doi.org/10.1177/1059601108325696>.
- Carmeli, A., Brueller, D. i Dutton, J. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. i Sanders, W.G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>.
- Clark, K.D. i Smith, K.G. (2006). *Top Management Team Social Networks and Organizational Innovation: An Information Theory Explanation of TMT Value Creation*, Working Paper, Robert Smith School of Business, Maryland, <https://www.researchgate.net/publication/228369509>.
- Condition and prospects of the Polish furniture market. Polish Development Fund Special Report* (2017). Pozyskano z: <https://mediapr.prowly.com/25227-condition-and-prospects-of-the-polish-furniture-market-polish-development-fund-special-report> (04.05.2019).
- Davenport, T.H. i Prusak, L. (2000). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Dutton, J.E. i Ragins, B.R. (red.). (2007). *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, New Jersey: Taylor & Francis Group.
- Dutton, J.E., Fahery, L. i Narayanan, V.K. (1983). Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4, 307–23.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.5465/256434>.
- Ensley, M.D., Pearson, A.W. i Amason, A.C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365–386. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00065-3).
- Ferris, G.R., Liden, R.C., Munyon, T.P., Summers, J.K., Basik, K.J. i Buckley, M.R. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Friedman, L.H. i Bernell, S.L. (2006). The importance of team level tacit knowledge and related characteristics of high-performance health care teams. *Health Care Management Review*, 31(3), 223–230. <https://doi.org/10.1097/00004010-200607000-00008>.
- Gittell, J.H. (2003). A theory of relational coordination. W: K.S. Cameron, J.E. Dutton i R.E. Quinn (red.), *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline* (s. 279–295). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishing.
- Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Glińska-Neweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Glińska-Neweś, A. i Glinka, B. (2019). Does Negativity Counterpoint Positivity, or the Other Way Round? On Positive Organizational Scholarship. *Problemy Zarządzania – Management Issues*, 17(4(84)), 24–38. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.84.2>.
- Göksel, A. i Aydıntan, B. (2016). How can tacit knowledge be shared more in organizations? A multidimensional approach to the role of social capital and locus of control. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 34–44. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.22>.
- Goll, I. i Rasheed, A.A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999–1023. <https://doi.org/10.1177/0170840605053538>.
- Halbesleben, J.R.B. (2012). Positive Coworker Exchanges. W: L.Turner de Tormes Eby i T.D. Allen (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*. New York: Routledge.
- Hambrick, D.C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. W: B.M. Staw i L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* (s. 171–214). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

- Hambrick, D.C. i Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Han, B.M. i Anantatmula, V.S. (2007). Knowledge sharing in large IT organizations: a case study. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37(4), 421–39.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (2000). *Choices, Values and Frames*. New York: Sage.
- Kark, R. i Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804. <https://doi.org/10.1002/job.571>.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. i Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445–458. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<3.0.CO;2-V).
- Krok, E. (2011). Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 643, 129–130.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: CH Beck.
- Lewin, R. i Regine, B. (2000). *The Soul at Work*. New York: Simon & Schuster.
- Lewis, J.D. i Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Lin, T.-C., Wu, S. i Lu, C.-T. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 751–764. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.07.068>.
- MacCurtain, S., Flood, P.C., Ramamoorthy, N., West, M.A. i Dawson, J.F. (2010). The Top Management Team, Reflexivity, Knowledge Sharing and New Product Performance: A Study of the Irish Software Industry. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 219–232. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00564.x>.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Nahapiet, J. i Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>.
- Nonaka, I., Toyama, R. i Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).
- O'Reilly, C.A., Snyder, R. i Boothe, J. (1993). Effects of Executive Team Demography on Organizational Change. W: G. Huber i W. Glick (red.), *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press, 147–175.
- Ojala, M. (1999). Knowledge is power. *Econtent*. <http://www.econtentmag.com>
- Polish furniture industry invests in expansion and modernization of production* (2018). Pozyskano z: <https://www.s-ge.com/en/article/news/20182-furniture-poland> (04.05.2019).
- Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Quigley, N.R., Tesluk, P.E., Locke, E.A. i Bartol, K.M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), 71–88. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0223>.
- Pasieczny, J. i Glinka, B. (2016). Organizational Dysfunctions: Sources and Areas. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 213–223. 10.15678/EBER.2016.040413.
- Rakowska, A., de Juana Espinosa, S. i Mendryk, I. (2020). Well-being and job satisfaction of employees aged 50+, perceived organizational support for development and innovation. *Argumenta Oeconomica*, 1(44), 143–172.
- Ratajczak-Mrozek, M., Fonfara, K. i Hauke-Lopes, A. (2019). Conflict handling in small firms' foreign business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 240–252. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0316>.
- Record year for Polish furniture industry* (2017). Pozyskano z: <https://denmark.trade.gov.pl/en/news/234212,record-year-for-polish-furniture-industry.html> (04.05.2019).
- Ruggles, R. (1998). The state of notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80–89. <https://doi.org/10.2307/41165944>.
- Rynek meblarski w Polsce. Furniture market in Poland*. (2017). Warszawa: KPMG.
- Senge, P. (1997). Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 14(11), 17–18.
- Siemsen, E., Roth, A.V. i Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426–445. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.09.001>.
- Simons, T., Pelled, L.H. i Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662–675. <https://doi.org/10.5465/256987>.

- Simsek, K., Veiga, J.F., Lubatkin, M. i Dino, R. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139>.
- Smedlund, A. (2008). The knowledge system of a firm: social capital for explicit and potential knowledge. *Journal of Knowledge Management* 12(1), 63–77. <https://doi.org/10.1108/13673270810852395>.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., O'Bannon, D.P. i Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412–438. <https://doi.org/10.2307/2393297>.
- Sopińska, A. (2010). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sopińska, A. i Dziurski, P. (2018). *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sperber, S. i Linder, C. (2018). The impact of top management teams on firm innovativeness: a configurational analysis of demographic characteristics, leadership style and team power distribution. *Review of Managerial Science*, 12, 285–316. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0222-z>.
- Stankiewicz, M.J. (red.) (2006). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L. i Lundberg, I. (2009) Working conditions predicting interpersonal relationship problems at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 424–441. <https://doi.org/10.1080/13594320802643616>.
- Swift, M., Balkin, D.B. i Matusik, S.F. (2010). Goal orientations and the motivation to share knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 378–393. <https://doi.org/10.1108/13673271011050111>.
- Thomas, J.B., Clark, S.M. i Gioia, D. (1993). Strategy, Sense Making and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239–70.
- Tuan, L.T. (2012). Behind knowledge transfer. *Management Decision*, 50(3), 459–478.
- Turner de Tormes Eby, L. i Allen, T.D. (red.). (2012). *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*. New York: Routledge.
- Walczak, W. (2012). Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą. *E-mentor*, 1(43).
- Wawrzyniak, B. (2001). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wyd. PFPK.
- Wittenbaum, G.M., Hollinghead, A.B. i Botero, I.C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 71(3), 286–310. <https://doi.org/10.1080/0363452042000299894>.