

Roksana Ulatowska

BARIERY KREATYWNOŚCI W ORGANIZACJI. BADANIA POLSKICH MEDIÓW

Kreatywność może być definiowana i rozumiana na różne sposoby. Według jednego z nich „twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny lub do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie”. Z kreatywnością wiążą się także pojęcia innowacji i twórczości. Artykuł prezentuje inhibitory kreatywności w polskich organizacjach na przykładzie sektora mediów. W badaniu użyto kwestionariusza barier kreatywności w organizacji, który powstał na podstawie amerykańskiego narzędzia *Work Environmental Inventory*. Badania przeprowadzono na grupie 180 osób, reprezentujących dwa dzienniki, prywatne radio oraz publiczną telewizję. Kwestionariusz składa się z 60 pozycji zgrupowanych w 10 skalach odnoszących się do różnych grup inhibitorów. Skala odznacza się dobrą rzetelnością oraz prawidłową trafnością teoretyczną. Dzięki badaniom wykryto, że do najczęstszych barier kreatywności w polskich mediach należą autorytaryzm i ograniczanie swobodnego działania, niesprawną komunikacją oraz brak zasobów. Poznanie inhibitorów może przyczynić się do optymalizacji funkcjonowania tych organizacji, a co za tym idzie, większej kreatywności i efektywniejszego działania ich pracowników.

1. Rodzina pojęć związanych z kreatywnością

Kreatywność jako obiekt zainteresowania różnych dyscyplin naukowych jest rozpatrywana wielokierunkowo. Obejmuje szeroki wachlarz działań we wszystkich dziedzinach życia. Taka różnorodność aspektów jednego zjawiska powoduje, że trudno trafnie i precyzyjnie zdefiniować, czym jest kreatywność. Kreatywność to konstrukt, który ma wiele definicji i często jest zastępowany słowem „twórczość” oraz „innowacja”.

Twórczość to wytwarzanie nowych i wartościowych pomysłów przez jednostki lub małe, współpracujące ze sobą grupy osób¹. Według najczęściej przytaczanej definicji twórczości – klasycznej definicji Morrisa Steina – „twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny, lub do przyjęcia dla pewnej

¹ T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, *The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal” 1989, nr 2, s. 231–252.

grupy w pewnym okresie”². Twórczość w ujęciu tego autora stanowi atrybut, mogący zaistnieć dzięki pozytywnej ocenie społecznej. Koncepcja Mooney’a, w której twórczość odnosi się zarówno do osoby, produktów pracy, jak i procesów prowadzących do tych produktów, interpretowana w kontekście organizacji i instytucji, porządkuje terminologię związaną z twórczością organizacyjną. Twórczość jako cecha osoby, przejawiająca się w obserwowalnym zachowaniu, którego wynikiem jest nowy i wartościowy wytwór, nazywana jest kreatywnością. Wytworem tym może być również samo zachowanie, gdyż zdolność do produkowania nowych i wartościowych wytworów nie jest tożsama jedynie z zachowaniem; składają się na nią także procesy poznawcze i cechy indywidualne³.

Kolejnym słowem związanym z pojęciem kreatywności jest pojęcie „innowacji zarezerwowane jest ono dla kontekstu organizacyjnego. Innowacja to wdrożenie twórczych pomysłów; może zaistnieć jedynie wtedy, gdy twórczość ma swoje miejsce w organizacji⁴. Zdaniem Westa innowacją nazwiemy tylko te efekty twórczej pracy, które dotyczą działań zespołowych⁵. Innowacja polega na „świadomym wprowadzaniu i zastosowaniu w miejscu pracy, wewnątrz grupy pracowników lub organizacji, pomysłów, procesów, produktów bądź procedur, które są nowe dla danego środowiska, zespołu bądź organizacji, i których celem jest udoskonalenie funkcjonowania tych struktur”⁶. Współcześnie istnieje tendencja, by słowo kreatywność zarezerwować dla sfery biznesu i życia zawodowego związanego z organizacjami, a słowa twórczość używać w pozostałych dziedzinach, ponieważ niesie ono za sobą konotacje artystyczne bądź naukowe.

Podsumowując, pojęcia innowacji, twórczości i kreatywności są ze sobą powiązane, jednak w badaniach uznaje się je za odmienne. Kreatywność jest definiowana jako tworzenie użytecznych idei w różnych dziedzinach, podczas gdy innowacja jest raczej skutecznym wprowadzeniem kreatywnego pomysłu do organizacji. Twórczość indywidualna oraz grupowa to początki innowacji; twórczość jest konieczna, ale nie jest warunkiem wystarczającym dla innowacji⁷.

2. Bariery kreatywności w organizacji

Organizacje, jako rodzaj systemów społecznych, działają i prosperują wśród ludzi od lat. Mogą być sztywne, przyjazne, innowacyjne albo konserwatywne, są bardzo złożone i trudno je zrozumieć⁸. W ostatnich latach konieczne jednak było prowadzenie badań w kontekście analizy organizacji. Rozumienie natury twórczości stało się bowiem niezbędne w rozwiązywaniu problemów w organizacjach, firmach i instytucjach.

Powszechnie wiadomo, że układ czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, stylu komunikowania, klimatu organizacji sprzyjają lub hamują inicjatywę twórczą wśród jej uczestników. Twórczość po-

² E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2001.

³ E. Nęcka, dz. cyt., 2001.

⁴ T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, dz. cyt., s. 231–252

⁵ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa 2001.

⁶ Tamże, s. 14

⁷ T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, dz. cyt., s. 231–252.

⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1988.

strzeżę się nie tylko jako podstawowy element misji różnych organizacji i instytucji, ale też jako warunek konieczny do ich istnienia. Dlatego kluczowe stało się poznanie i zrozumienie natury wewnętrznego otoczenia organizacji, które wpływa na sprawność działania jej uczestnika. Z tego powodu w trakcie ostatnich lat wzrosła ilość badań dotyczących konstruowania narzędzi do badania kontekstu społecznego w organizacji⁹. W literaturze wymienia się różne czynniki blokujące twórcze myślenie w organizacji. Wiążą się one z przeszkodami ekonomicznymi, systemem wynagradzania, z postawami wobec twórczości w miejscu pracy i z klimatem panującym w organizacji¹⁰. Należą tu m.in. nadmierna biurokracja, zbyt rozbudowane, scentralizowane struktury, nieodpowiednie systemy motywacyjne, niewłaściwy obieg informacji czy zbyt autorytarny system zarządzania.

3. Kwestionariusz do badania twórczości

Prezentowany Kwestionariusz Barrier Twórczości jest narzędziem, które służy do diagnozy inhibitorów twórczości w organizacji, związanych z klimatem w nich panującym. Każdy członek organizacji spostrzega i opisuje go w świetle własnych spostrzeżeń. Spostrzeganie klimatu jest zatem psychologicznie znaczące, ponieważ tworzy opis, który ludzie mogą uwzględniać, charakteryzując system organizacji.

Kwestionariusz objął 60 pytań, składających się na 10 kategorii, którym badani przypisywali wartości w skali od 1 do 5; 1 – oznaczało, że badany całkowicie nie zgadza się ze stwierdzeniem; 2 – że badany raczej się nie zgadza; 3 – trudno powiedzieć; 4 – raczej się zgadza, a 5 – że zgadza się z nim całkowicie. Ustalono, że odpowiedź 1 i 2 oznacza występowanie barier na niskim poziomie, 3 na poziomie średnim, a 4 i 5 na poziomie wysokim. Nawiasem mówiąc, kategoria „trudno powiedzieć” stwarza wiele problemów natury interpretacyjnej, jednak badacz przyjął tę odpowiedź za diagnostyczną.

Trafność każdego z twierdzeń w stosunku do własnych odczuć, doświadczeń i przeżyć osoba badana ocenia w pięciostopniowej skali.

Np. Szef sprawuje nad nami ścisły nadzór i kontrolę.

całkowicie się nie zgadzam 1 2 3 4 5 całkowicie się zgadzam

⁹ S.G. Isaksen, K.J. Lauer, G. Ekvall, A. Britz, *Perceptions of the best worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*, „Creativity Research Journal”, 2001, nr 13, s. 171–183. Patrz także: T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, dz. cyt., s. 231–252; E. Nęcka, *Postawy wobec kreatywności w miejscu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, nr 5, s. 69–76.

¹⁰ T.M. Amabile, B. Goldfarb, S.C. Brackfield, *Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance*, „Creativity Research Journal”, 1990, nr 3, s. 6–21. Patrz także: Nęcka, dz. cyt., 1999 D.R. Gamache, R.L. Kuhn, *When creativity starts but stops: Curses of magic ideas and big fallacies* (s. 27–41), (w:) tenże, *The creativity infusion. How managers can start and sustain creativity and innovation*, New York 1998.

KBT identyfikuje czynniki związane z zaangażowaniem, poczuciem wolności, atmosferą, stylem kierowania, komunikacją, dostępnymi zasobami, motywowaniem, statusem biurokracji, jako te obszary, które kryją w sobie ważne bariery kreatywności. Opis 10 kategorii zawiera Tabela nr 1.

Tabela 1. Opis 10 kategorii kwestionariusza KBT

WOLNOŚĆ (PODEJMOWANIE RYZYKA)	Niezależność działania w organizacji. W klimacie wolności ludzie mają autonomię i możliwość decydowania o swojej pracy. Mają okazję przejąć inicjatywę, aby „coś” osiągnąć; dzielą się wynikami i wiedzą z innymi. W przeciwnym klimacie ludzie pracują według ścisłych reguł i wytycznych. Wykonują swą pracę według wcześniej ustalonych schematów. Tolerancja na dwuznaczność i niepewność w pracy. W sytuacji, kiedy firma akceptuje ryzykowne decyzje pracowników, realizowane są zuchwałe pomysły. W klimacie, w którym nie podejmuje się ryzyka, dominuje ostrożność i niezdecydowanie. Pracownicy próbują znaleźć się po bezpiecznej stronie, odcinając się od odpowiedzialności i inicjatywy.
ZMIANA I ZAANGAŻOWANIE	Stopień, w jakim zatrudnieni są zaangażowani w codzienną pracę, długoterminowe cele i wizje. Jeżeli poziom zaangażowania jest wysoki, pracownicy czują się zmotywowani i zobowiązani do wnoszenia swego wkładu. Klimat jest wówczas dynamiczny, elektryzujący i inspirujący. Pracownicy znajdują radość i sens w tym, co robią. W przeciwnej sytuacji, gdy nie są zaangażowani, odczuwają apatię i są wyalienowani. Nie interesuje ich powodzenie.
ZASOBY	Swobodny dostęp do odpowiedniej ilości zasobów, włączając ludzi, materiały, czas, ułatwienia i informacje.
STYL KIEROWANIA (NADZÓR I KONTROLA)	Styl zarządzania przełożonego. Kiedy kierownik pozwala na swobodne wyrażanie myśli, zachęca do zgłaszania pomysłów, stosuje konstruktywną krytykę, nie sprawuje ścisłego nadzoru i kontroli – pracownicy podejmują działania twórcze. W przeciwnym klimacie, nie mając poczucia sprawczości, obawiając się krytyki, rezygnują z wszelkiej inicjatywy.
ATMOSFERA (DEBATY, ROZMOWY, WSPIERANIE NOWYCH IDEI)	Spontaniczność i rozluźnienie; ich swobodne manifestowanie w miejscu pracy. Niefrasobliwy i lekki klimat, atmosfera zabawy. W przeciwnej sytuacji panuje powaga. Atmosfera jest sztywna, przygnębiająca i „ciężka”. Żarty i śmiech są nie na miejscu i nie są tolerowane. Tu ważny jest także sposób, w jaki są traktowane nowe idee. W klimacie wspierającym ludzie słuchają się nawzajem i dodają sobie odwagi przy podejmowaniu inicjatywy. Stwarzane są możliwości do testowania twórczych idei. Kiedy rozważa się nowe pomysły, atmosfera jest pozytywna i konstruktywna. W czasie rozmowy pojawia się wiele poglądów, ludzie zastanawiają się nad różnymi ideami z różnych punktów widzenia. W przeciwnej sytuacji poddają się wzorcom autorytarnym, bez stawiania jakichkolwiek pytań. Kiedy wsparcie jest niskie, automatycznie włącza się reakcja typu „nie”. Typową odpowiedzią na proponowane idee jest szukanie winy i przeszkód.

KOMUNIKACJA (PRZEPLYW INFOR- MACJI)	Sprawny przepływ informacji – każdy się może wszystkiego dowiedzieć, pracownicy chętnie dzielą się wynikami swojej pracy, nie ukrywają przed sobą niczego, co dotyczy ich pracy. Gdy komunikacja jest zablokowana, informacja płynie tylko w dół – od kierownictwa do podwładnych; utrudniony jest dostęp do źródła informacji.
KONFLIKT / RYWA- LIZACJA	Osobiste i emocjonalne napięcie. Jeżeli poziom konfliktu jest wysoki, ludzie i grupy „nienawidzą się”. Klimat charakteryzuje wewnętrzna wojna. Ludzie plotkują, obmawiają innych, nie panują nad swoimi impulsami.
BIUROKRACJA	Wszelkiego rodzaju przeszkody formalne – przepisy, reguły, standardy, procedury, wymagania formalne itp.
MOTYWOWANIE	System motywowania i wsparcia pracowników rozumiany nie tylko jako wynagrodzenie, ale także obejmujący nagrody niematerialne, np. możliwość wyjazdu na targi i szkolenia.
STATUS / OCENA	Przejawianie twórczej aktywności i jej ocena zależy od statusu pracownika. Im wyżej w hierarchii, tym większe prawdopodobieństwo pojawienia się zachowań twórczych.

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz Barrier Twórczości pozwala uzyskać informacje o poziomie barier twórczości postrzeganym różnie przez każdego pracownika organizacji (w zależności od zajmowanego stanowiska – wyższego lub niższego), i może służyć poznaniu ich warunkowań. Narzędzie może też przyczynić się do poprawy klimatu w polskich organizacjach i wpłynąć na wzrost kreatywności ich pracowników. Jest pomocne wszędzie tam, gdzie za pomocą prostej miary chcemy odnaleźć wskaźnik charakteryzujący atmosferę w danej organizacji i jej wpływ na pracowników. Taka interwencja psychologiczna może dostarczyć wielu interesujących informacji.

Kwestionariusz został opracowany na podstawie amerykańskiego narzędzia *Work Environmental Inventory*¹¹. Konstrukcja przebiegała w dwóch fazach. Początkowo badani udzielali pisemnej odpowiedzi na cztery pytania opisowe, związane z sytuacjami, w których rezygnowali ze zgłaszania, przedstawiania i realizacji nowych pomysłów. Zastosowanie pytań otwartych służyło wykryciu „krytycznych epizodów” i umożliwiło wygenerowanie oraz opisanie barier twórczości istniejących w sytuacji pracy. Dodatkowo, w celu poszerzenia tych danych, zostały przeprowadzone wywiady, w trakcie których badanym zadawano pytania dotyczące środowiskowych inhibitorów aktywności twórczej, związanej z generowaniem i wdrażaniem nowych pomysłów. Stworzyło to pracownikom badanych firm możliwość swobodnego wypowiedzenia się i wyrażenia w sposób dowolny swoich opinii, a autorce umożliwiło poznanie, jakie czynniki są postrzegane jako przeszkody w twórczej aktywności. W fazie drugiej, na podstawie analizy informacji uzyskanych z pisemnych wypowiedzi badanych, a także wywiadów przeprowadzonych z tymi samymi osobami, wyodrębniono i nazwano 10 kategorii. Następnie ułożo-

¹¹ T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, dz. cyt., s. 231–252.

no pytania, stanowiące podstawę do skonstruowania rozbudowanego kwestionariusza badającego przeszkody twórczości w organizacji, i zgrupowano je w kategorie. Z 202 ułożonych pytań kompetentni sędziowie wytypowali te, które wydały im się najbardziej trafne. Uznając poziom zgodności sędziów za satysfakcjonujący, autorka zaakceptowała po sześć pytań dla każdej z 10 kategorii. W efekcie uzyskano narzędzie badawcze składające się z 60 pozycji.

4. Właściwości psychometryczne kwestionariusza

Rzetelność

Rzetelność testu sprawdzono na grupie 180 osób należących do czterech różnych organizacji. Wyliczono współczynnik rzetelności dla każdego pytania (estymowany za pomocą czynnika alfa-Cronbacha). Pogłębiona analiza rzetelności została przedstawiona w tabeli. Skala, złożona z 60 pozycji, odznacza się dobrą rzetelnością: współczynnik alfa-Cronbacha wynosi – 0,943, co korzystnie świadczy o kwestionariuszu jako narzędziu do pomiaru barier kreatywności. Poszczególne skale, charakteryzujące się odpowiednimi wskaźnikami rzetelności, przedstawia tabela nr 2.

Tabela 2. Wskaźniki rzetelności skal

WOLNOŚĆ (PODEJMOWANIE RYZYKA)	0,938
ZMIANA I ZAANGAŻOWANIE	0,949
ZASOBY	0,938
STYL KIEROWANIA (NADZÓR I KONTROLA)	0,940
ATMOSFERA, DEBATY I ROZMOWY, WSPIERANIE NOWYCH IDEII	0,938
KOMUNIKACJA / PRZEPIŁYW INFORMACJI	0,941
KONFLIKT / RYWALIZACJA	0,949
BIUROKRACJA	0,910
MOTYWOWANIE	0,941
STATUS / OCENA	0,942

Źródło: opracowanie własne.

Trafność

Wobec trudności w stwierdzeniu trafności kryteriów (ze względu na brak polskich narzędzi do badania barier twórczości w organizacji), zdecydowałam się skoncentrować uwagę na trafności teoretycznej, do której określenia należało przeanalizowanie relacji między konstruktami teoretycznymi, leżącymi u podstaw metody, a treścią poszczególnych pytań. Podczas konstrukcji kwestionariusza uwzględniono kilka założeń. Po pierw-

sze przyjęto, że istnieją narzędzia do badania barier twórczości. Wydaje się, że jest to założenie niemal zdroworozsądkowe i nie wymaga dalszego uzasadnienia. Po drugie, że w organizacji faktycznie występują bariery twórczości. W modelu teoretycznym narzędzia opisano dokładnie jego charakter. Po trzecie, twórczość w organizacji przejawia się w formie obserwowalnego zachowania, będącego rodzajem ekspresji, jako warunku stwierdzenia twórczości, prowadzącego do powstania nowych i wartościowych wytworów¹².

Właściwości psychometryczne kwestionariusza wydają się wystarczające, by uznać je za dobre narzędzie do badania barier twórczości w organizacji. Badanie klimatu firmy lub instytucji wobec nowości i innowacji jest szczególnie ważne dla rozpoznania krytycznych zachowań i uwarunkowań decydujących o kreatywności pracowników, a także w diagnozie tych cech, które mogą być wymagane do ulepszenia sposobu stymulowania twórczości. KBT identyfikuje twórcze przeszkody nie tylko tam, gdzie twórczość bezpośrednio prowadzi do nowego wytworu, ale również w miejscach, w których ważne jest samo twórcze podejście do pracy. Kwestionariusz może być wykorzystywany wśród wszystkich pracowników firm, instytucji i organizacji. Badaniami powinni zostać objęci zarówno pracownicy szeregowi, administracyjni, jak i ich kierownicy oraz szefowie, co umożliwi wgląd w obie grupy zawodowe. Spostrzeganie klimatu organizacji zależy bowiem również od stanowiska, jakie pracownik zajmuje w jej hierarchii.

Obecnie podobne narzędzia stosowane są w wielu krajach. Do najbardziej popularnych należą:

1. WEI – *Work Environmental Inventory*¹³ – służy do diagnozy stymulatorów i inhibitorów twórczości w środowisku pracy.
2. Kwestionariusz SOQ – *Situational Outlook Questionnaire*¹⁴ – mierzy spostrzeganie charakteru życia wewnątrz organizacji. Celem kwestionariusza jest poznanie czynników wpływających na twórczość w organizacji i pokazanie, jak postawy, uczucia i zachowania wspierają twórczość i zmianę.

5. Badania barier kreatywności na przykładzie organizacji funkcjonujących w sektorze mediów

W badaniach użyto skonstruowanego Kwestionariusza Barier Twórczości. Uczestnikami było 180 osób, reprezentujących dwa ogólnopolskie dzienniki, prywatne radio oraz telewizję publiczną. Byli to zarówno pracownicy na stanowiskach szeregowych i administracyjnych, jak i pracownicy pełniący funkcje kierownicze.

Analiza uzyskanych wyników sugeruje, że podejmowanie innowacji w sposób istotny zdeterminowane jest modelem struktury organizacyjnej. Im bardziej scentralizowana, zhierarchizowana struktura, tym wyższy poziom barier w firmie. Nadmiernie rozbudowana, tworzy układ, w którym występuje dużo szczebli podporządkowanych sobie wzajemnie stanowisk, przez co klimat organizacyjny charakteryzuje się surową dyscypliną w wykonywaniu ściśle zdefiniowanych poleceń. Podstawowymi determinantami zachowań są wówczas władza i autorytet oraz niekwestionowana zależność od przełożonego.

¹² E. Nęcka, dz. cyt., 2001

¹³ T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, *The Creative...*, dz. cyt., s. 231–252

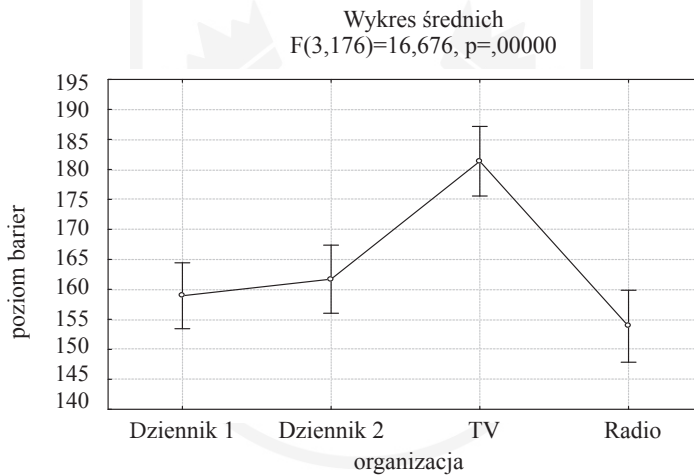
¹⁴ S.G. Isaksen, K.J. Lauer, G. Ekvall, A. Britz, dz. cyt., s. 171–183.

Struktura zwierzchnictwa firmy jako określony sposób kontroli i kierowania, wspierana dodatkowo przez źródło norm systemu, rozbudowana biurokracja i brak swobodnego przepływu informacji i wiedzy niszczą inicjatywę, skłaniając pracowników jedynie do słuchania poleceń i robienia tego, co należy do ich ścisłych obowiązków. Taki klimat sprzyja powstawaniu barier w podejmowaniu twórczej działalności.

6. Wyniki badań

Poszczególne media różnią się między sobą poziomem barier $F(3,176)=16,68$; $p=,000$). Analiza wariancji (wykres 1) wykazała istotny statystycznie wpływ zmiennej organizacja na wynik uzyskiwany przez badanych (Dziennik 1=197; Dziennik 2=182; TV=159,3; Radio =130). Test *post hoc* Fisher'a wykazał, że największe różnice występują między wynikami uzyskanymi w telewizji ($p>0,05$) a wynikami pozostałych mediów (wykres 1). Wyniki pracowników z obu gazet nie różnią się między sobą istotnie ($p=0,49$), natomiast wyniki radia od gazet różnią się na granicy poziomu statystycznego ($p=0,06$).

Wykres 1. Średnie barier kreatywności uzyskane w poszczególnych organizacjach

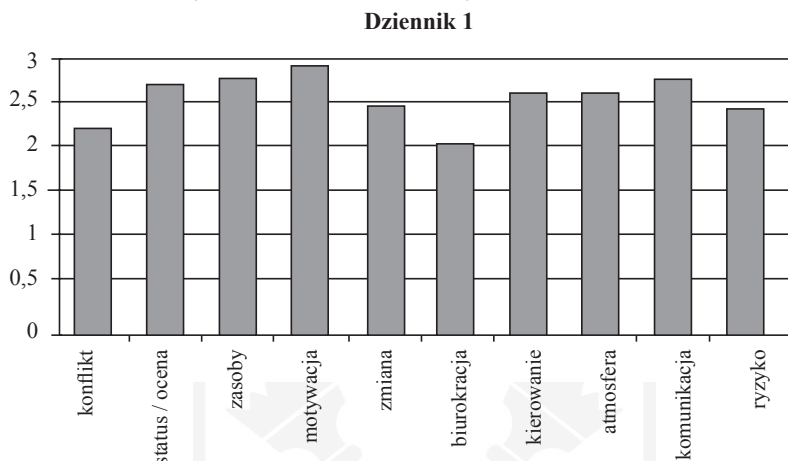


Źródło: opracowanie własne.

W obu dziennikach w badaniu wzięło udział 95 uczestników (48 osób – Dziennik 1 i 45 osób – Dziennik 2). Zebrane wyniki sugerują, że wystąpił tu średni poziom barier twórczości (wykres 2 i 3). Firmy cechują się dużą rozpiętością kierowania, niskim stopniem formalizacji i departamentalizacji. To zbiory małych zespołów, z których każdy charakteryzuje się sporą autonomią i swobodą działania. W podzielonych na odrębne zespoły gazetach pracownicy działają raczej pod ogólnym niż szczegółowym nadzorem i kontrolą ludzi posiadających najwyższe uprawnienia. Jednak mimo że struktura organizacyjna obu organizacji sprzyja występowaniu kreatywności, wyniki badań tego nie potwierdzają, bowiem klimat organizacji generuje powstawanie niektórych barier. Odnosząc

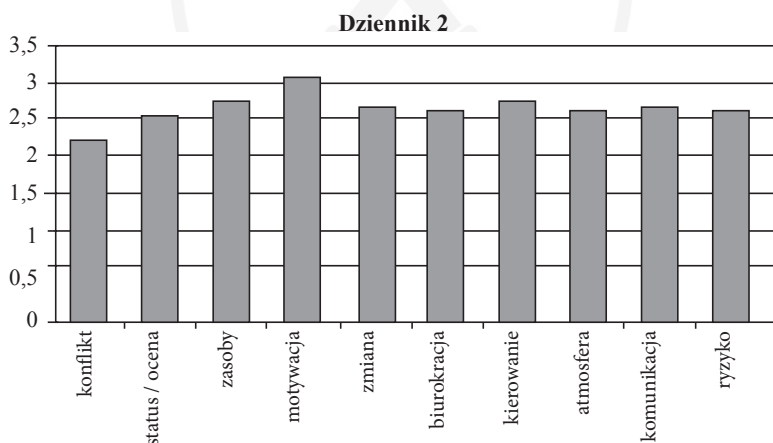
się do badań, można przypuszczać, że być może obok formalnej struktury organizacyjnej w trakcie społecznej interakcji wytworzył się drugi, alternatywny, niejawny system organizacji, który doprowadził do powstania odmiennych kultur.¹⁵ Jeśli bowiem w skład organizacji wchodzi podgrupy stałe pod względem funkcji, podziału pracy i hierarchii ważności, to może ona zawierać w swych ramach wiele kultur, które często pozostają ze sobą w konflikcie. Na przykładzie obu gazet można dostrzec, w jaki sposób zasadniczy charakter organizacji wywodzi się nie tyle z jej formalnego schematu organizacyjnego i kodeksu postępowania, ile bardziej z jej kultury.

Wykres 2. Poziom barier kreatywności – Dziennik 1



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. Poziom barier kreatywności – Dziennik 2

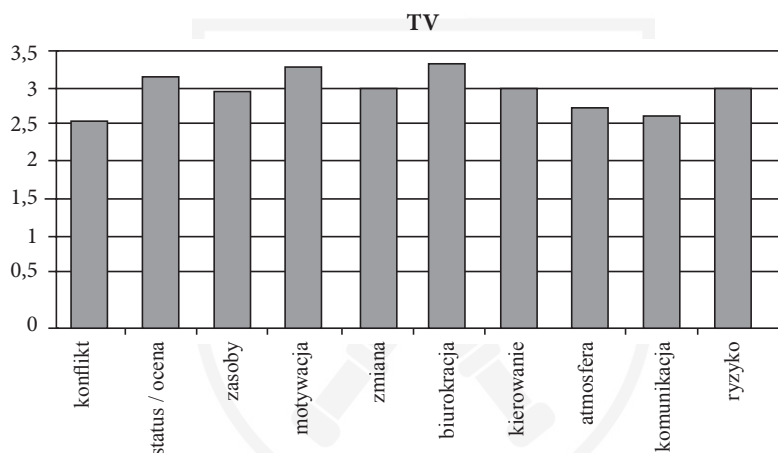


Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ E.H. Schein, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, (s. 61–79), (w:) A. Marcinkowski, J.B. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, Kraków 1984.

Kolejną organizacją, która brała udział w badaniach, był krakowski oddział telewizji publicznej. Wyniki uzyskane na 44 pracownikach wskazują, że w tej organizacji występuje najwyższy poziom barier kreatywności (wykres 4). Strukturę organizacyjną telewizji charakteryzuje najwyższy poziomem centralizacji i formalizacji. Nadmierne rozbudowana i zhierarchizowana tworzy układ, w którym występuje dużo szczebli podporządkowanych sobie stanowisk, przez co klimat organizacyjny charakteryzuje się surową dyscypliną w wykonywaniu ściśle zdefiniowanych poleceń. Funkcje ustawodawcze i wykonawcze pełnione są tu przez jeden system, reprezentowany przez zarząd, którego dyrektywy wykonują pracownicy na niższych stanowiskach. Podstawowymi determinantami zachowań jest władza i autorytet oraz niekwestionowana zależność od przełożonego. Struktura zwierzchnictwa telewizji, jako określony sposób kontroli i kierowania, wspierana dodatkowo przez źródło norm systemu, rozbudowaną biurokrację i brak swobodnego przepływu informacji i wiedzy niszczą inicjatywę, skłaniając pracowników raczej do słuchania poleceń i robienia tego, co należy do ich ścisłych obowiązków. Takie postrzeganie klimatu sprzyja powstawaniu barier w podejmowaniu twórczej działalności.

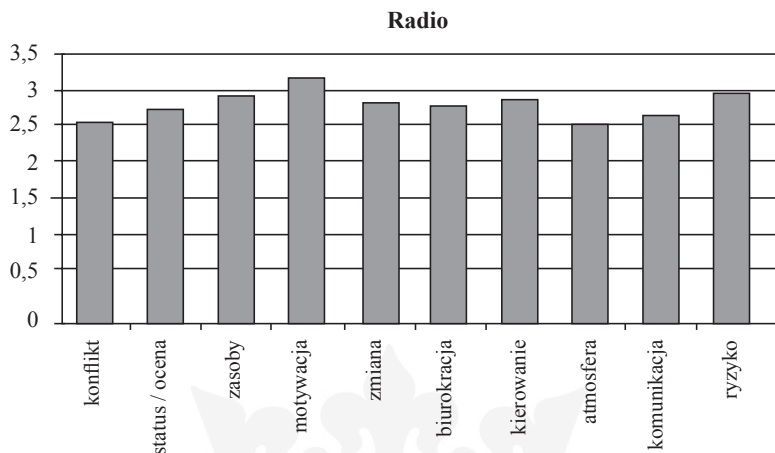
Wykres 4. Poziom barier kreatywności – TV



Źródło: opracowanie własne.

Uczestnikami ostatniej badanej organizacji było 40 pracowników ogólnopolskiego radia. Wykres 5 przedstawia wyniki uzyskane w kwestionariuszu barier kreatywności. Struktura organizacyjna radia jest również płaska, niesformalizowana i zdecentralizowana. Poziom barier postrzegany jest na tutaj na najniższym poziomie w porównaniu z pozostałymi firmami. Struktura organizacyjna tej firmy wpływa dodatnio na wytworzenie przyjaznego twórczości klimatu. Swobodny przepływ informacji i współpraca między wydziałami sprzyjają zachowaniom innowacyjnym, elastycznym i adaptacyjnym. Otwarty system zwierzchnictwa, brak sztywnej kontroli, autonomia i swoboda pracowników, brak nacisku na formalne przepisy i procedury powodują, że pojawia się najmniej ograniczeń w kreatywności pracowników (wykres 5).

Wykres 5. Poziom barier kreatywności – Radio



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na roboczy charakter dziesięciu początkowo wyróżnionych kategorii, po zebraniu danych zdecydowano, że wyniki zostaną poddane analizie czynnikowej. Została ona przeprowadzona w celu zidentyfikowania wspólnych czynników i uproszczenia opisu danych przez zredukowanie liczby potrzebnych do tego dymensji. W wyniku analizy czynnikowej z rotacją ukośną *oblimin* uzyskano strukturę trzyczynnikową, która wyjaśnia ok. 31% ogólnej wariancji, co nie jest dobrym wskaźnikiem i mogłoby być przedmiotem dalszych badań.

Wyniki analizy wskazują, że głównymi składowymi klimatu polskich organizacji, niesprzyjającego inicjatywom twórczym, są trzy czynniki:

1. **Autorytaryzm i ograniczanie swobody działania.**
2. **Niesprawna komunikacja.**
3. **Brak zasobów.**

Tabela nr 3 pokazuje treść przykładowych pytań wysoko ładujących dany czynnik, umieszczonych w kolejności według wartości ładunków czynnikowych.

Tabela 3. Treść twierdzeń wysoko ładujących dany czynnik

Czynnik 1 – Autorytaryzm i ograniczanie swobody działania
25 Nawet błaha zmiana w naszej firmie wprowadzana jest tylko na podstawie odgórnych decyzji, 719
31 Nie podejmuję inicjatyw w pracy, bo zazwyczaj kończą się one porażką, 717
40 U nas w firmie zbyt wiele osób ściśle trzyma się zasad, 704
32 W mojej pracy panuje atmosfera ostrożności i niezdecydowania, 695

<p>12 Szef sprawuje nad nami ścisły nadzór i kontrolę, 694</p> <p>4 W mojej firmie za pomysłowość otrzymuje się m.in. wyróżnienia, słowa uznania i aprobaty, listy pochwalne, możliwość wyjazdów zagranicznych, uczestnictwo w targach oraz szkoleniach*, 669</p>
<p>Czynnik 2 – niesprawna komunikacja</p>
<p>13 W naszej organizacji jest sprawny obieg informacji*, 705</p> <p>15 U nas w firmie nic nie można załatwić ustnie, wszystko musi być przedstawione na piśmie, 695</p> <p>21 Mojemu kierownictwu potrzeba zbyt wiele czasu, aby ustosunkować się do przedstawianych pomysłów, 693</p> <p>27 Przełożony często rozmawia z ludźmi. Pyta ich, co źle funkcjonuje, co im się nie podoba i co by chcieli zmienić *, 650</p> <p>43 W naszej firmie są problemy z komunikowaniem, 659</p> <p>45 Kierownictwo nie informuje nas o swoich działaniach, 650</p> <p>28 Do realizacji pomysłów zniechęca mnie załatwianie formalności związanych z ich zgłoszeniem i wprowadzeniem, 540</p> <p>44 Szybciej rozwiązywałbym problemy w pracy, gdyby nie sztywne procedury postępowania, 530</p>
<p>Czynnik 3 – Brak zasobów</p>
<p>41 Mam dostęp do ułatwień i informacji, potrzebnych mi do wykonania pracy*, 778</p> <p>59 Środki, jakimi dysponuję w pracy, nie są wystarczające do realizacji nawet drobnych pomysłów, 778</p> <p>20 Między członkami naszej firmy, często występują konflikty, 590</p> <p>11 Dysponuję wystarczającymi środkami na realizację pomysłów w pracy*, 539</p>

Źródło: opracowanie własne, * pozycje przekodowane (z odwróconą punktacją)

Pierwszy czynnik – autorytaryzm i ograniczanie swobody działania – związany jest ze spostrzeganiem przez poszczególnych pracowników przymusu wywieranego przez kierownictwo. Jako element środowiska pracy powoduje, że tracą oni poczucie autonomiczności w związku z wykonywaną pracą i niezależność w zakresie podejmowania decyzji, możliwość niezależnego myślenia, działania i wykorzystywania specyficznych zdolności. W klimacie hamującym twórczość kierownicy stosują autorytarny styl zarządzania, którego podstawowym elementem jest brak zaufania do pracowników i współpracy w rozwiązywaniu problemów. Kierowanie autorytarne oparte jest na sile, ścisłym podziale na rządzących i rządzonych oraz niedopuszczaniu pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji. Kierownik, który umacnia swą władzę drogą monopolizowania informacji, powoduje wstrzymanie inicjatywy i kreatywności.

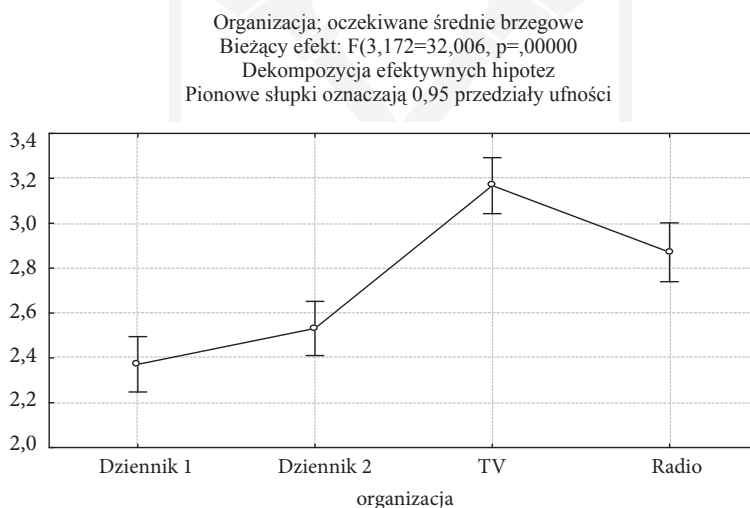
Czynnik drugi – niesprawna komunikacja – wiąże się z brakiem przepływu informacji, w którym każdy może się wszystkiego dowiedzieć, a pracownicy niechętnie dzielą się wynikami swojej pracy. W klimacie organizacji z niesprawnym systemem komunikowania pracownicy ukrywają przez sobą to, co dotyczy ich pracy, a to z kolei negatywnie wpływa na podejmowanie działań twórczych. Gdy komunikacja jest zablokowana, informacja płynie tylko w dół – od kierownictwa do podwładnych, a dostęp do źródła informacji jest utrudniony.

Interesujące wydaje się, że czynnik trzeci – brak zasobów, który odnosi się do dostępności środków, zawiera jednak także pierwiastek dotyczący konfliktów i rywalizacji. Może to oznaczać, że w polskich organizacjach brak środków materialnych, informacji oraz presja czasu wzmagają powstawanie konfliktów między pracownikami, a także sprzyjają powstawaniu niezdrowej rywalizacji.

Przeprowadzono także analizę wariancji ze względu na trzy zmienne zależne, wyodrębnione w wyniku analizy wariancji. Istotny okazał się wpływ zmiennej organizacja na czynnik pierwszy, autorytaryzm i ograniczanie swobody działania ($F(3,172)=32,00$; $p=0,000$) (wykres 6).

Porównania wielokrotne ujawniły istotne różnice między średnimi TV i Radia $p=0,00$, (Dziennik 1 = 2,37; Dziennik 2 = 2,53, Tv = 3,16; Radio = 2,87) a wyniki pracowników z obu gazet różnią się na granicy poziomu statystycznego ($p=0,06$).

Wykres 6. Średnie bariery kreatywności uzyskane w poszczególnych organizacjach – czynnik 1



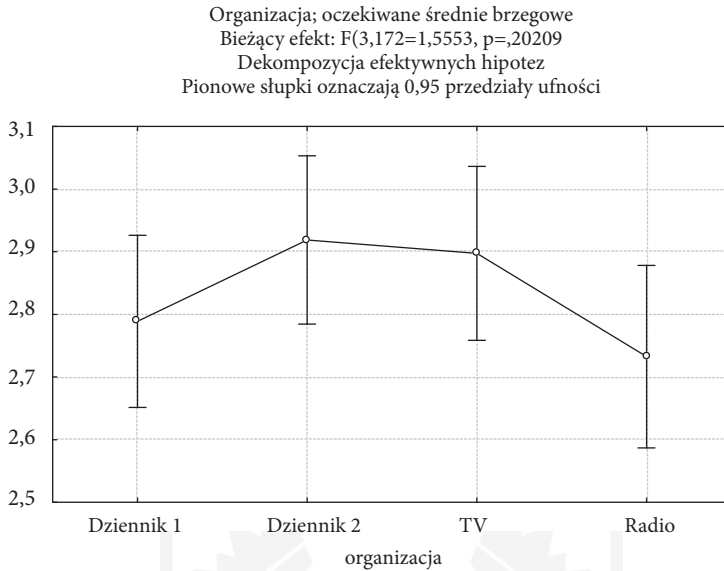
Źródło: opracowanie własne.

Niestety, na czynnik 2 (niesprawna komunikacja) zmienna organizacja nie miała wpływu ($F(3,172)=1,55$, $p=,20209$) (wykres 7). Różnice między poszczególnymi średnimi są nieistotne statystycznie.

Okazało się, że zmienna organizacja ma istotny wpływ na czynnik 3 (brak zasobów) ($F(3,172)=1,6452$, $p=,18079$). Porównania wielokrotne ujawniły istotną różnicę

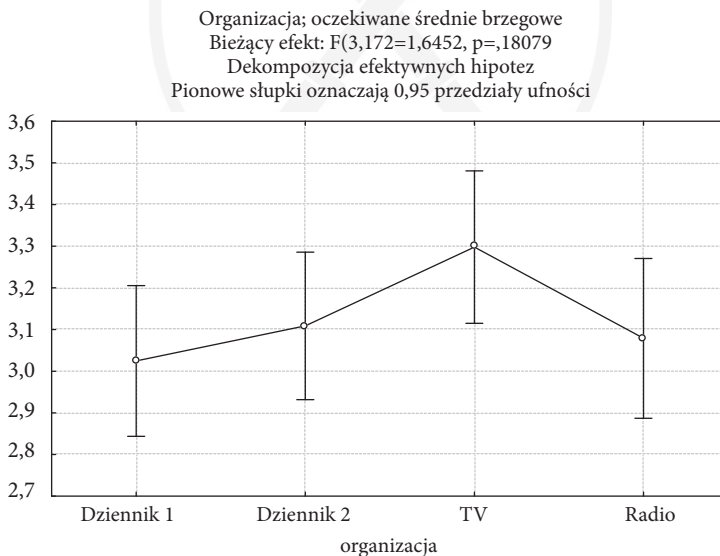
między średnimi z Radia a pozostałymi organizacjami (Dziennik 1=3,025; Dziennik 2=3,10, TV=3,29; Radio=3,08) na poziomie $p<0,003$ (wykres 8).

Wykres 7. Średnie barier kreatywności uzyskane w poszczególnych organizacjach – czynnik 2



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8. Średnie barier kreatywności uzyskane w poszczególnych organizacjach – czynnik 3



Źródło: opracowanie własne.

7. Podsumowanie

Wyodrębnione czynniki: autorytaryzm i ograniczanie swobody działania, niesprawna komunikacja oraz brak zasobów są głównymi składowymi klimatu polskich organizacji, niesprzyjającego inicjatywom twórczym. Wzrost kreatywności pracowników, który podnosi efektywność i produktywność organizacji, nastąpi, gdy zapewni się im odpowiedni klimat pracy; gdy zostaną zlikwidowane bariery związane z autorytarnym stylem kierowania, ograniczającym swobodę działań, nieskuteczną komunikacją i z brakiem zasobów, na które składają się środki finansowe, czas, materiały, wiedza oraz kompetencja współpracowników. Niestety, w Polsce nadal działa wiele przedsiębiorstw zarządzanych autokratycznie, w których wielość reguł i procedur ogranicza twórcze pomysły pracowników. Trzeba zdawać sobie sprawę, że nowatorskie pomysły często rodzą się niespodziewanie, z zaskoczenia, dlatego twórczych zdolności nie da się wtłoczyć w sformalizowane struktury organizacji. Organizacje bardzo sformalizowane mogą mieć problemy z rozwijaniem kreatywnego myślenia swoich pracowników.

Kierowanie ludźmi przez wspieranie kreatywnych działań w procesie pracy, jak również dostarczenie im zasobów, rozumianych jako środki ekonomiczne, socjalne oraz czas, z pewnością ułatwią podejmowanie inicjatywy twórczej i nowatorstwa. Dla kreatywności w miejscu pracy konieczny jest niski stopień sformalizowania, liberalny styl kierowania, otwartość, zmienne i elastyczne kanały informacyjne, szeroki zestaw różnorodnych i różnokierunkowych bodźców motywacyjnych oraz możliwość swobodnego, tj. bez uzgadniania z przełożonymi, dysponowania środkami pieniężnymi na finansowanie prac i nagradzanie pracowników. Orientacja firm na działalność innowacyjną powinna wiązać się również z ciągłą regulacją i ze stałym doskonaleniem struktury organizacyjnej. Delegowanie uprawnień, decentralizacja podejmowanych decyzji, uelastycznienie struktur, poparcie poziomego komunikowania, tworzenie ruchomych grup pracowniczych niepodporządkowanych układom hierarchicznym – to różne sposoby działania, dzięki którym można stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi kreatywności, przedsiębiorczości i proponowaniu innowacji we wszystkich sferach działania firmy.

BIBLIOGRAFIA

- Amabile T.M., Gryskiewicz D., *The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal” 1989, nr 2, s. 231–252.
- Amabile T.M., *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1983, nr 45, s. 357–376.
- Ekvall G., Tangeberg-Anderson Y., *Working Climate and Creativity: A Study of an Innovative Newspaper Office*, „Journal of Creative Behavior” 1986, nr 3.
- Ekvall G., Ryhammar L., *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal” 1999, nr 12, s. 303–310.
- Isaksen S.G., Lauer K.J., Ekvall G., Britz A., *Perceptions of the Best Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire*, „Creativity Research Journal” 2001, nr 13, s. 171–183.

- Kilbourne L.M., Woodman R., *Barriers to Organizational Creativity*, in: R. Purser & A. Montuori, (Eds.), *Social Creativity in Organizations*, Cresskill, NJ: Hampton Press 1999, s. 125–150.
- Marek T., (red.) *Psychological Mechanisms of Human Creativity: The Temptation for Reassessment*, Delft 1993.
- Nęcka E., *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji*, (w:) K. Sedlak (red.), *Strategie w biznesie*, Kraków 1993, s. 25–52.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2001.
- Schein E.H., *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, (w:) A. Marcinkowski, J.B. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, Kraków 1985.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1988.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa 2001.

