

Roksana Ulatowska

MAKROEKONOMICZNE INHIBITORY KREATYWNOCI NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH ORGANIZACJI

1. Wprowadzenie

System rynkowy, wzrost konkurencyjności oraz nowe kanały komunikacji zmieniły postrzeganie znaczenia kreatywności w organizacjach. Nowe warunki ekonomiczne i rynkowe wymusiły na polskich firmach i instytucjach przeprowadzenie zmian w strukturach organizacyjnych, stylu zarządzania, a także misji organizacji. Choć innowacje są obecnie powszechnie pożądane, organizacje nie stanowią jednak miejsc nieskrępowanej twórczości. Biurokracja, rozbudowane, scentralizowane struktury, formalizacja, nieodpowiednie systemy motywacyjne, brak swobodnego obiegu informacji oraz autorytarny styl zarządzania to niektóre z czynników skutecznie niszczących twórczy potencjał pracowników w polskich organizacjach, instytucjach i firmach.

2. Klimat organizacyjny

Powszechnie wiadomo, że układ czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych i stylu komunikowania oraz klimat organizacji sprzyjają

lub hamują inicjatywę twórczą wśród jej uczestników. Zakłada się, że środowisko pracy najsilniej i najbardziej bezpośrednio wpływa na skuteczność ludzkiego działania. To skłoniło badaczy¹ do przeprowadzenia analiz kontekstu społecznego w organizacji. W ramach badań nad zachowaniami w organizacji podejmowano próby operacjonalizacji zmiennej klimatu organizacyjnego, które dały podstawy do budowania hipotez opisujących wzajemne oddziaływanie jednostki i środowiska. Dotychczas klimat organizacyjny był definiowany jako: (a) równoznaczny z pojęciem kultury organizacyjnej, (b) synonim ideologii organizacyjnej, (c) czynnik kształtujący zachowanie organizacyjne uczestnika, (d) osobowość rozumiana jako kompozycja zróżnicowanych zachowań uczestników organizacji.

Według Gorrana Ekvalla² klimat w organizacji to zespół postaw, uczuć i zachowań, które charakteryzują życie w organizacji. Klimat ewoluuje, rozwija się w trwających, nieustannych interakcjach między ludźmi a miejscem pracy. Każdy członek organizacji odczuwa klimat i opisuje go w świetle własnych spostrzeżeń. Spostrzeganie klimatu jest psychologicznie znaczące, bo tworzy opis, który ludzie mogą uwzględniać, charakteryzując system organizacji. Według G. Ekvalla i L. Ryhammara³, elementami twórczego klimatu są:

- wyzwanie, jakie firma stawia pracownikowi;
- wolność w podejmowaniu inicjatywy i nowych zadań;
- wsparcie oferowane przez kierownictwo i współpracowników;
- brak lęku przed ośmieszeniem i karą;
- atmosfera swobodnej dyskusji;
- tolerancja wobec umiarkowanego ryzyka.

¹ G. Ekvall, L. Ryhammar, *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal”, nr 12, 1999, s. 303-310; T.M. Amabile, *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 45, 1983, s. 357-376; T.M. Amabile, D. Gryskiewicz, *The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal”, nr 2, 1989, s. 231-252.

² G. Ekvall, Y. Tangeberg-Anderson, *Working Climate and Creativity: A Study of an Innovative Newspaper Office*, „Journal of Creative Behaviour”, nr 3, 1986.

³ G. Ekvall, L. Ryhammar, *op. cit.*

Klimat organizacyjny oddaje wewnętrzny stan organizacji, motywacje i postawy pracowników, a także cele i zbiorową zdolność organizacji do sprawnego komunikowania się i podejmowania decyzji⁴. Jest on charakterystycznym dla danej organizacji zespołem zjawisk kształtujących się pod wpływem cech rynkowych (zewnętrznych), kulturowych i organizacyjnych (wewnętrznych), działających przez dłuższy okres i wpływających blokująco lub facylitująco na działania pracowników.

Klimat blokujący twórczość w miejscu pracy to specyficzny układ czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, stylów komunikowania się, postaw pracowników i kierowników wobec nowości oraz elementów kultury organizacji⁵. W firmie, w której panuje klimat blokujący, sztuczne i sztywnie określone role, organizacja nie jest luźna i płaska, nie promuje się systemu nagród za próby podejmowania innowacji i tworzenia nowych rozwiązań, nie ma swobodnego przepływu informacji. Taki klimat nie stymuluje pracowników do tworzenia nowych i użytecznych wytworów. Przeciwnie, powoduje zanik kreatywności, czego konsekwencją może być spadek skuteczności działania organizacji. Wiedza o czynnikach blokujących kreatywność w polskich organizacjach powinna się stać podstawą do tworzenia skutecznego zarządzania procesami związanymi z twórczością, a jednocześnie podnoszenia poziomu i liczby wdrażanych innowacji.

3. Makroekonomiczne bariery kreatywności na przykładzie wybranych organizacji. Badania własne

W badaniach użyto Kwestionariusza Barrier Kreatywności (KBK) – narzędzia, które służy do diagnozy inhibitorów twórczości w organizacji, związanych z klimatem w nich panującym.

⁴ Między innymi G. Ekvall, Y. Tangeberg-Anderson, *op. cit.*

⁵ E. Necka, *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji*, [w:] K. Sedlak (red.), *Strategie w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 25–52.

Kwestionariusz składał się z 60 pytań tworzących 10 kategorii. KBK identyfikuje czynniki związane z zaangażowaniem, poczuciem wolności, atmosferą, stylem kierowania, komunikacją, dostępnymi zasobami, motywowaniem, statusem oraz biurokracją jako te obszary, które kryją w sobie ważne bariery kreatywności. Opis 10 kategorii zawiera tabela nr 1.

Tabela 1. Opis 10 kategorii kwestionariusza KBK

Wolność (podejmowanie ryzyka)	<p>Niezależność działania w organizacji. W klimacie wolności ludzie mają autonomię i możliwość decydowania o swojej pracy. Mogą przejąć inicjatywę, aby „coś” osiągnąć, dzielą się wynikami i wiedzą z innymi. W klimacie braku wolności ludzie pracują wedle ścisłych reguł i wytycznych. Wykonują swą pracę według wcześniej ustalonych schematów.</p> <p>Tolerancja na dwuznaczność i niepewność w pracy. W sytuacji, kiedy firma akceptuje ryzykowne decyzje pracowników, są realizowane 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.</p>
Zmiana i zaangażowanie	<p>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 przeciwnym razie, gdy nie są zaangażowani, odczuwają apatię i są wyalienowani. Nie interesuje ich powodzenie.</p>
Zasoby	<p>Swobodny dostęp do odpowiedniej ilości zasobów, włączając ludzi, materiały, czas, ułatwienia i informacje.</p>
Styl kierowania (nadzór i kontrola)	<p>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 twórcze działania. W przeciwnym razie nie mają poczucia sprawczości, obawiają się krytyki i rezygnują z wszelkiej inicjatywy.</p>

Atmosfera (debaty, rozmowy, wspieranie nowych idei)	Spontaniczność i rozluźnienie; ich swobodne manifestowanie w miejscu pracy. Niefrasobliwy i lekki klimat, atmosfera zabawy. Gdy tego brakuje, 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. Są stwarzane możliwości do testowania twórczych idei. Kiedy rozważa się nowe pomysły, panuje pozytywna i konstruktywna atmosfera. W czasie rozmowy pojawia się wiele poglądów, ludzie zastanawiają się nad różnymi ideami z różnych punktów widzenia. Gdy nie ma klimatu wspierającego, pracownicy poddają się wzorcom autorytarnym bez stawiania jakichkolwiek pytań. Kiedy wsparcie jest małe, automatycznie włącza się reakcja typu „nie”. Typowa odpowiedź na proponowane idee to szukanie winy i przeszkód.
Komunikacja (przepływ informacji)	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 / rywalizacja	Osobiste i emocjonalne napięcie. Jeżeli poziom konfliktu jest wysoki, ludzie i grupy „nienawidzą się”. Klimat charakteryzuje wewnętrzna wojna. Pracownicy 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, na przykład 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.

W badaniach uczestniczyło 297 osób reprezentujących małopolski urząd, państwową telewizję, firmę projektowo-budowlaną oraz ogólnopolski dziennik. Byli to zarówno pracownicy na stanowiskach szeregowych i administracyjnych, jak i osoby pełniące funkcje kierownicze.

Pierwsze dwie organizacje to krakowskie oddziały urzędu oraz publicznej telewizji. Ich struktura organizacyjna opiera się na hierarchicznym układzie stanowisk pracy oraz scentralizowanym systemie kontroli i władzy. Każdy wydział ma własny sposób organizacji. W ich obrębie kładzie się duży nacisk na stały nadzór oraz przestrzeganie szczegółowych reguł i przepisów. Drabina, na szczycie której stoi kierownik, składa się z liniowych stanowisk kierowniczych, rozmieszczonych na poszczególnych szczeblach hierarchii, pozostających w stosunku nadrzędności i podporządkowania.

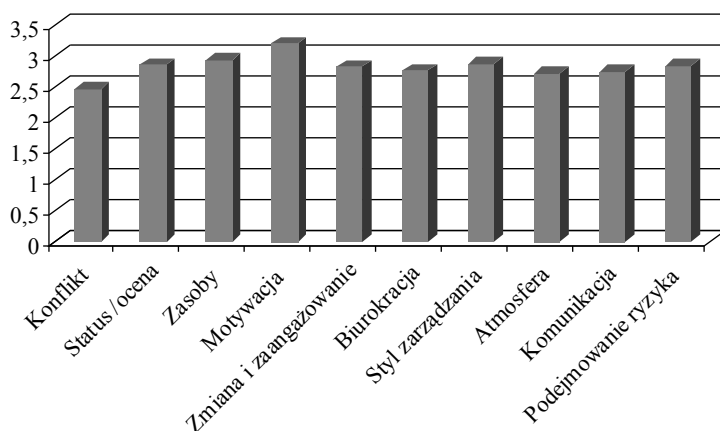
Struktura organizacyjna firmy projektowo-budowlanej jest płaska, luźna i elastyczna, ze zdecentralizowaną władzą oraz niskim stopniem formalizacji. Struktura gazety charakteryzuje się natomiast prostą budową organizacyjną, dużą rozpiętością kierowania oraz niskim stopniem formalizacji i departamentalizacji.

4. Wyniki badań

Analiza uzyskanych wyników sugeruje, że podejmowanie innowacji jest istotnie zdeterminowane przez model struktury organizacyjnej. Im bardziej scentralizowana, zhierarchizowana struktura, tym wyższy poziom barier w organizacji. Nadmiernie rozbudowana, tworzy układ, w którym występuje dużo szczebli podporządkowanych sobie wzajemnie stanowisk, przez co klimat organizacyjny charakteryzuje się surową dyscypliną w wykonywaniu ściśle określonych poleceń. Podstawowymi determinantami zachowań są wówczas władza i autorytet oraz niekwestionowana zależność od przełożonego. Struktura zwierzchnictwa firmy jako określony sposób kontroli i kierowania, wspierana dodatkowo przez źródło norm systemu, rozbudowaną biurokrację oraz brak swobodnego przepływu informacji i wiedzy niszczy 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.

Wyniki badań pokazują, że do najczęstszych czynników hamujących kreatywność w badanych organizacjach należą: nieodpowiedni system motywacyjny, brak zasobów oraz niewłaściwy styl zarządzania (wykres 1).

Wykres 1. Poziom barier w wybranych organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na roboczy charakter 10 początkowo wyróżnionych kategorii, po zebraniu danych zdecydowano, że wyniki zostaną poddane analizie czynnikowej. Przeprowadzono ją w celu zidentyfikowania wspólnych czynników i uproszczenia opisu danych przez zredukowanie liczby potrzebnych do tego dymensji. W wyniku analizy czynnikowej z rotacją ukośną *oblmin* 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 makroekonomicznymi inhibitorami kreatywności w organizacjach są trzy czynniki:

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

Pierwszy czynnik jest związany ze spostrzeganiem przez poszczególnych pracowników przymusu wywieranego przez kierownictwo. Jako element środowiska pracy powoduje, że

tracą oni poczucie autonomii w związku z wykonywaną pracą i niezależność w zakresie podejmowania decyzji. Nie mają możliwości niezależnego myślenia, działania i wykorzystywania specyficznych zdolności. W klimacie hamującym twórczość kierownicy stosują autorytarny styl zarządzania, którego podstawowe elementy to brak zaufania do pracowników i współpracy w rozwiązywaniu problemów. Kierowanie autorytarne opiera się 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.

Drugi czynnik – 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 przed sobą to, co dotyczy ich pracy, a to z kolei negatywnie wpływa na podejmowanie działań twórczych. Gdy komunikacja zostanie 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 oraz informacji, a także presja czasu wzmagają powstawanie konfliktów między pracownikami i sprzyjają powstawaniu niezdrowej rywalizacji.

Autorytaryzm i ograniczanie swobody działania, niesprawna komunikacja oraz brak zasobów są głównymi makroekonomicznymi czynnikami hamującymi inicjatywy twórcze w pracy. Wzrost kreatywności pracowników, która 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 (środków finansowych, czasu, materiałów, wiedzy oraz kompetencji) współpracowników.

Niestety, w Polsce nadal jest 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.

Wspieranie kreatywnych działań, jak również dostarczenie pracownikom 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 się również wiązać z ciągłą regulacją i ze stałym doskonaleniem struktury organizacyjnej. Delegowanie uprawnień, decentralizacja podejmowanych decyzji, uelastycznienie struktur, poparcie poziomego komunikowania oraz 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., *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 45, 1983, s. 357–376.
- Amabile T.M., D. Gryskiewicz, *The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal”, nr 2, 1989, s. 231–252.
- Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1966.
- Anastasi A., S. Urbina, *Testy psychologiczne*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1999.
- Ekvall G., L. Ryhammar, *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal”, nr 12, 1999, s. 303–310.
- Ekvall G., Y. Tangeberg-Anderson, *Working Climate and Creativity: A Study of an Innovative Newspaper Office*, „Journal of Creative Behaviour”, nr 3, 1986.
- Isaksen S.G., 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”, nr 13, 2001, s. 171–183.
- Kilbourne L.M., R. Woodman, *Barriers to Organizational Creativity*, 1999.
- Marek T. (red.), *Psychological Mechanisms of Human Creativity: The Temptation for Reassessment*, Delft, Eburon 1993.
- Nęcka E., *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji*, [w:] K. Sedlak (red.), *Strategie w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 25–52.

Roksana Ulatowska – psycholog, badacz. Píše pracę doktorską na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ na temat barier kreatywności w polskich mediach. Zawodowo zajmuje się badaniem i analizami rynku.

Streszczenie

Artykuł prezentuje makroekonomiczne inhibitory kreatywności na przykładzie wybranych organizacji. W badaniu użyto Kwestionariusza Bariery Kreatywności w organizacji, który powstał na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 297 osób. 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 twórczości w organizacji należą autorytaryzm i ograniczanie swobodnego działania, niesprawna komunikacja oraz brak zasobów. Poznanie inhibitorów może przyczynić się do optymalizacji funkcjonowania organizacji, a co za tym idzie – większej kreatywności i efektywniejszego działania jej pracowników.

Słowa kluczowe: kreatywność w organizacji, bariery kreatywności, kwestionariusz barier kreatywności, makroekonomia.

Summary

Microeconomics Creativity Barriers in the Selected Organizations

This article presents microeconomics creativity barriers in the selected organizations. Research based on Creativity Barriers Questionnaire and used in research of 297 respondents, working in Polish media. The questionnaire has 60 items in 10 scales of creativity inhibitors. The scales reliability and theoretical validity are appropriate. The results show that to the most common barriers belong authoritarianism and limitation of free acting, inefficient communications and lack of resources. Recognition of creativity inhibitors may improve organization condition and, as consequence, lead to staff's satisfaction and efficiency.

Keywords: creativity in organization, creativity barriers, creativity barriers questionnaire, media.