

Grażyna Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

BARIERY ROZWOJU JEDNOSTKI W ORGANIZACJI ULEGAJĄCEJ ZMIANIE

1. Wstęp

Problematyka rozwoju pracowników i ich kreatywności, stanowiąca przedmiot rozważań niniejszego artykułu, nie jest zagadnieniem nowym, a wręcz przeciwnie – jest stosunkowo często omawiana na gruncie psychologii zarządzania oraz teorii organizacji i zarządzania w okresie ostatnich kilku, a nawet kilkunastu lat. Liczni wypowiedzający się w literaturze autorzy najczęściej wskazują na zróżnicowane źródła rozwoju jednostki, leżące po stronie jednostki i po stronie organizacji, wciąż jednak brak jest badań empirycznych, pozwalających na formułowanie konkretnych wniosków, o charakterze zarówno poznawczym, jak i aplikacyjnym. Niniejszy artykuł wydaje się choć w pewnym stopniu uzupełniać istniejącą lukę.

Opracowanie złożone jest z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W syntetycznej części teoretycznej zaprezentowano organizacyjne i jednostkowe determinanty kreatywności pracowników w zmieniających się organizacjach. Część empiryczna to relacja z badań własnych przeprowadzonych w 18 przedsiębiorstwach, w których w okresie ostatnich trzech lat miały miejsce istotne zmiany.

2. Założenia teoretyczne

Zwiększenie kreatywności pracowników w ustawicznie zmieniających się organizacjach jest zagadnieniem podejmowanym w okresie ostatnich paru lat omalże najczęściej na gruncie literatury zarówno polskiej (np. [Kutz 2006]), jak i zagranicznej (np. [Henry 2007]). Organizacje, formułując strategie zwiększania kreatywności i realizując wynikającą z niej politykę, odnoszą się do zróżnicowanych przyczyn tejsze kreatywności (tab. 1).

Podejście do kreatywności uznane za tradycyjne zakłada, że jest ona dyspozycją charakteryzująca pewną grupę ludzi w organizacji, która stara się przyciągnąć te

Tabela 1. Związek między postrzeganą przyczyną kreatywności a wynikającą z niej polityką

Postrzegana przyczyna kreatywności	Wynikająca z niej polityka
Zdolności	wybór grupy kreatywnych pracowników
Styl poznawczy	kształcenie adaptacyjnej kreatywności u całego personelu
Kompetencje intelektualne	wysyłanie pracownika na kurs kreatywnego rozwiązywania problemów
Doświadczenie	pozostawienie pracownikom wolności intuicyjnego działania
Motywacja	wspieranie pomysłów pracowników, dostarczanie im pewnych zasobów
Odkrycie czegoś nowego	ułatwianie kontaktów z innymi

Źródło: [Henry 2007, s.189].

jednostki do siebie i skłonić, aby pracowały dla niej [Mac, Kirton 1961]. Dalsze rozważania koncentrowały się na podkreślaniu roli innowacyjnych jednostek w dokonywaniu przełomowych innowacji, jakby zapominając o tym, że większość innowacji ma charakter ewolucyjny i odwołuje się do wcześniejszych dokonań. Jednak w ramach tak ukierunkowanych rozważań pojawiały się sugestie dotyczące różnic w stylach poznawczych jednostek kreatywnych. Na przykład Kirton [1989] podkreśla rangę tzw. adaptacyjnej kreatywności, która dzieli ludzi na posiadających styl poznawczy innowatorów, kwestionujących założenia wcześniej uznane za słuszne, i adaptatorów, zmierzających do ulepszania wypróbowanych praktyk (wymiar ten koreluje z otwartością w koncepcji Wielkiej Piątki).

W tym samym czasie zainteresowanie organizacji przesunęło się z grupy uprzywilejowanych jednostek na korzystanie z kreatywnego wkładu wszystkich pracowników, w procesie nieustannego dążenia do ulepszania zastanej rzeczywistości. W praktyce tego typu działania sprowadzają się do przedstawienia przez organizację propozycji nagradzania za najlepsze pomysły w zakresie innowacji i nagradzania za pomaganie innym pracownikom w rozwijaniu ich pomysłów (np. [Rosenfeld, Servo 1991]).

Inne rozumienie kreatywności traktuje ją jako dyspozycję intelektualną, opartą na myśleniu lateralnym [De Bono 1984; Osborn 1953], podczas gdy w krajach Europy oczekuje się od człowieka sprawności w myśleniu logicznym, przyczynowo-skutkowym. Myślenie to może w efekcie zmniejszyć liczbę rozważanych opcji i doprowadzić do przedwczesnego zakończenia rozumowania. To, jakie praktyki są najbardziej skuteczne, aby rozwijać kreatywność, pozostaje w literaturze nierozstrzygnięte. Wiele badań przemawia za tym, że burza mózgowi generuje więcej pomysłów, jeśli uczestnicy prezentują swoje idee indywidualnie, a nie w grupie (np. [Bouchard, Hare 1970]).

Inny wątek badań nad kreatywnością zwraca uwagę na to, że kreatywność – podobnie jak wiedza – jest przypisana do danej dziedziny, więc jednostka może być kreatywna w jednej dziedzinie, a w innej nie. Istotną rolę odgrywa także doświadczenie jednostki [Weisburg 1983].

W powszechnej opinii kreatywność kojarzy się z kreowaniem pomysłów. Badania wykazują, że jednostkom kreatywnym najwięcej czasu zajmuje samo znajdowanie problemów (np. [Getzels, Csikszentmihalyi 1976]). Stan ten może wynikać z sytuacji większego zainteresowania ludzi preferowanymi problemami, kiedy w większym stopniu mogą korzystać z wiedzy ukrytej i intuicji. Kreatywność w danej dziedzinie zazwyczaj wymaga szczególnego wysiłku. Stąd też oczywiste wydaje się, że osoby kreatywne to te, które z łatwością podejmują zwiększony wysiłek, lepiej znoszą krytykę swej pracy i są motywowane wewnętrznie [Amabile 1983; Perkins 1981].

Niezależnie od tego, że kreatywność została zaprezentowana jako kategoria głównie podmiotowa, trudno byłoby przecenić rolę wsparcia pozyskiwanego z organizacji [Bartkowiak 1999; Amabile 1991]. Na doniosłe znaczenie wsparcia społecznego w kształtowaniu myślenia kreatywnego wskazywali także liczni autorzy. Między innymi Noe i Wilk [1991], Dubin [1990] oraz McCauley i Young [1993] podkreślali, że wsparcie to ma szczególne znaczenie, jeżeli jest wyrażane przez osoby akceptowane bądź z jakichś względów imponujące. Niewątpliwie do optymalnych należy zaliczyć sytuację, kiedy zarówno współpracownicy, jak i przełożeni prezentują identyczne postawy wobec zachowania jednostek kreatywnych, wówczas wsparcie to może przybierać charakter konkretnych aktów działania, np. pomocy w zbieraniu danych, jak i wsparcia emocjonalnego np. w utwierdzaniu kolegów w zasadności podjętego przez nich działania i w budowaniu ich poczucia wysokiej wartości [Kram, Isabella 1985].

Aby jednostka kreatywna podjęła działanie, niezbędne są:

- motywacja,
- doświadczenie
- elastyczność psychologiczna [Amabile 1991].

Zbliżoną perspektywę, zawierającą pewne cechy ujęcia systemowego, wskazał cytowany już Csikszentmihalyi [1996], podkreślając, że do pojawienia się kreatywności konieczne są następujące elementy:

- jednostka dysponująca niezbędną elastycznością psychologiczną, aby wykazać wrażliwość na nowe możliwości (czujność),
- wiedza ekspercka w danej dziedzinie,
- otwartość na nowe idee ze strony autorytetów w danej dziedzinie.

Kolejną koncepcją wyjaśniającą zjawisko kreatywności jest teoria złożoności, która kreatywność ujmuje jako naturalną własność adaptacyjną żywych systemów [Stacy 1996]. Interwencje wynikające z tak potraktowanej kreatywności podkreślają ważność wspierania procesu budowania relacji między interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi i dostarczania im niezbędnych zasobów, aby umożliwić osiągnięcie założonych celów [Wheatley 1994]. Idea ujmowania kreatywności i dążenie do jej rozwoju poprzez wspieranie procesu budowania relacji pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami organizacji jest podejściem stosunkowo nowym, różniącym się od wcześniej prezentowanych stanowisk, tzn. wybierania tylko wysoce utalentowanych i innowacyjnych jednostek, na rzecz rozwijania kreatywno-

ści wśród wszystkich pracowników, wysyłania ich na specjalnie zorganizowane szkolenia, utrzymywanie otwartego klimatu organizacyjnego oraz wspierania rozwoju nowych idei.

Wydaje się, że do budowania organizacji kreatywnych przydatne mogą się okazać wszystkie wymienione strategie, jeśli przynoszą pozytywne rezultaty, a w szczególności:

- spędzanie dłuższego czasu w pracy przez zdecydowaną większość ludzi, co przesądza o randze zajmowania się problematyką dobrostanu w organizacji,
- utrzymywanie poczucia satysfakcji zawodowej, dobrostanu czy wysokiej jakości życia zawodowego i prywatnego,
- zwiększanie partycypacji decyzyjnej pracowników wykonawczych,
- zmiany w kierunku bardziej otwartych kultur organizacyjnych,
- działania podejmowane w celu zapewnienia zatrudnionym autentycznego rozwoju osobistego¹.

Wszystkie te strategie sprawiają, że ostatnich 30 lat w organizacji można uznać za okres tworzenia bardziej przyjaznego środowiska pracy. Jednakże badania i pomiary zadowolenia z pracy wskazują, że nie jest to zjawisko aż tak bardzo uniwersalne. Przyczyną tej sytuacji może być zwiększające się obciążenie pracą – podwyższone wymagania związane z jakością pracy, połączone niekiedy ze zwiększoną kontrolą w pracy. Także poczucie niepewności zatrudnienia może zostać uznane za czynnik odpowiedzialny za zmniejszenie się zadowolenia, mimo zwiększonej autonomii i samokontroli.

Niestety wiele organizacji wydaje się działać według filozofii negatywnej, tzn. na bazie zhierarchizowanych struktur organizacyjnych, orientacji na rozwiązywanie problemów oraz wyłącznie kompetencyjnej struktury rozwoju zawodowego pracowników. Jednocześnie pojawiają się dobre praktyki, które rozwój osobisty, grupowy i organizacyjny traktują bardziej pozytywnie, tj. kładąc nacisk na sukces, wewnętrzną motywację uczenia się (także na błędach), uznanie za dobrą pracę, potrzebę tworzenia u pracowników wizji, przekazywanie władzy w dół i pełne szacunku relacje interpersonalne.

3. Organizacja badań

Celem empirycznej części artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie są bariery ograniczające kreatywność jednostek w organizacji w odniesieniu do własnej osoby i do organizacji. Innymi słowy, jakie pracownicy formułują oczekiwania w stosunku do siebie i wobec organizacji, aby zwiększyć własną kreatywność? W celu uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytania zaplanowano następującą procedurę badawczą: do uczestnictwa w badaniach „zaproszono” 327 osób z wyższym

¹ Przymiotnik „autentyczny” pozwala oddzielać wszelkie działania pozorowane, np. szkolenia w postaci psychomanipulacji, od troski o prawdziwy rozwój osobisty jednostki.

wykształceniem, o stażu pracy w przedziale od 3 do 11 lat, z 18 firm usługowych, handlowych i produkcyjnych, liczących od 37 do 84 pracowników, w których to firmach w okresie minimum ostatnich trzech lat przeprowadzano istotne zmiany organizacyjne.

Badanie przeprowadzono w trzech etapach. W pierwszym z nich za pomocą specjalnie skonstruowanego kwestionariusza wyodrębniono dwie grupy osób (40 i 88) o odmiennym stosunku do zmian mających miejsce w ich firmach. Pierwsza grupa zaistniałe zmiany oceniła jako nieco przekraczające ich możliwości przystosowania się i powodujące dyskomfort w pracy, druga – jako zjawisko naturalne, mimo pewnych uciążliwości, które w związku ze zmianami się pojawiają. W drugim etapie osoby badane z obu grup konstruowały listę barier utrudniających pracownikom rozwój osobisty i ograniczających ich kreatywność, powstających po stronie zarówno jednostki, jak i organizacji. W ten sposób wyodrębniono listę 12 i 18 barier ograniczających rozwój pracowników. Na podstawie tak sporządzonej listy, odwołując się do dokonanych wyborów i przyjmując za kryterium zamieszczenia pozycji na liście częstotliwość wyborów przekraczającą 50% (minimum 164 osoby), ustalono ostateczną listę. Na liście tej znalazło się łącznie 11 pozycji, odnoszących się do pracowników i firmy. W trzecim etapie osoby badane – z dwóch grup o zróżnicowanym stosunku do zmian w swojej firmie – dokonywały wyborów jako charakteryzujących je same i firmę, w której są zatrudnione. Badania realizowano w związku z większym projektem badawczym.

4. Wyniki badań

Jak już wspomniano, uzyskane w pierwszym etapie dane pozwoliły na wyodrębnienie dwóch grup osób o zróżnicowanym stosunku do zmian – grupę nastawioną zachowawczo i grupę nastawioną proinnowacyjnie. W trakcie drugiego etapu badań utworzono listę ograniczeń rozwoju kreatywności. Jednak zasadniczym przedmiotem analizy stały się informacje uzyskane w trzecim etapie badań, które zaprezentowano w tab. 2.

Jak wskazują dane zamieszczone w tabeli, w grupie osób zaklasyfikowanych do „zachowawczych” spośród zaproponowanych czynników, stanowiących o ograniczeniach rozwoju kreatywności pracowników w organizacji, leżących po stronie jednostki, badani najczęściej wybierali „trudność w zakresie pogodzenia roli rodzinnej i zawodowej” (52%), a spośród mających swe źródło w firmie – „brak równowagi między wysiłkiem wkładanym w wykonaną pracę a uzyskanymi efektami” (70%). W grupie osób zaklasyfikowanych do „innowacyjnych”, wśród przyczyn związanych z pracownikiem znalazły się odpowiednio „zróżnicowane tempo własnej pracy” (59%) oraz „brak możliwości realizacji własnych zainteresowań” (39%), a wśród przyczyn związanych z firmą: „ograniczone możliwości awansu” (53%) oraz „powtarzalny charakter zadań” (40%). Rozbieżność dotycząca częstotliwości wyboru

Tabela 2. Bariery rozwoju kreatywności leżące po stronie pracownika i organizacji w zależności od stosunku badanych do zmian w swojej firmie

Rodzaj barier	Grupa „zachowawcza”		Grupa „innovacyjna”	
	N	%	N	%
Po stronie jednostki				
Zróznicowane tempo pracy własnej	1	3,5	52	59,09
Trudność w zakresie pogodzenia roli rodzinnej i zawodowej	21	52,5	26	29,54
Brak możliwości realizacji własnych zainteresowań	6	15,0	34	38,64
Nie dość wysoka samoocena i wiara we własne możliwości	14	35,0	14	15,91
Po stronie firmy				
Powtarzalny charakter zadań	2	5,0	35	39,77
Ograniczone możliwości awansu	7	17,5	47	53,41
Niedopasowana oferta szkoleniowa	1	2,5	21	23,86
Brak równowagi między wysiłkiem wkładanym w wykonywaną pracę a uzyskanymi efektami	28	70,0	17	19,32
Niedostateczny dostęp do informacji o sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy	4	10,0	17	19,32
Brak możliwości partycypacji decyzyjnej w odniesieniu do własnej pracy	3	7,5	32	28,16

Źródło: opracowanie własne.

poszczególnych pozycji między poszczególnymi grupami okazała się statystycznie istotna².

Jak wskazują zamieszczone dane, odmienny stosunek osób badanych do zmian współwystępuje ze zróżnicowanym postrzeganiem barier ograniczających rozwój kreatywności pracowników, rozpatrywanych w aspekcie jednostki i specyfiki firmy, w której poszczególne jednostki są zatrudnione. Osoby, które znalazły się w grupie nastawionej zachowawczo, postrzegają swoją aktywność zawodową jako ograniczoną ich życiową sytuacją. Dominujący w grupie pogląd na własne ograniczenia wydaje się być racjonalny, zważywszy, że w grupie tej znajdowały się 22 kobiety (55%) posiadające dzieci w wieku szkolnym, a praca zawodowa w większości przedsiębiorstw pochłania znacznie więcej czasu niż to wynika z umowy o pracę [Borkowska 2004, s.137]. Natomiast preferencja dotycząca oczekiwania równowagi między własnym wkładem w pracę a osiągniętymi efektami wskazuje na większą wrażliwość osób zaklasyfikowanych do wymienionej grupy na nagrody zewnętrzne.

W grupie osób nastawionych innowacyjnie, rozważających ograniczenia dotyczące rozwoju własnej kreatywności w organizacji, demonstrowane preferencje wskazywały na pogłębioną refleksję, a także swoistą krytykę własnego rytmu i tempa pracy. Jednocześnie respondenci, którzy znaleźli się w omawianej grupie, poprzez swoje wybory demonstrowali znaczenie zgodności wykonywanej pracy z zaintere-

² Zależność tę weryfikowano testem „t” Studenta dla dwóch prób zależnych. Wynosi ona $t = 1,762$ i jest statystycznie istotna na poziomie istotności $p = 0,0421$.

sowaniami. Można więc oczekiwać, że bardziej istotna niż dla osób z poprzednio omawianej grupy jest dla nich właśnie taka praca, która pobudza ich poznawczo i jest zgodna z posiadanymi preferencjami. Oczywiście przyjąwszy uprzednio założenie, że mają oni konkretne zainteresowania, które rozpoznali u siebie i pragną realizować w wykonywanej pracy bądź poprzez pracę.

Analizując bariery, których przyczyn powstania należałoby upatrywać po stronie zatrudniającej, można wyraźnie zaobserwować, podobnie jak w grupie osób nastawionych zachowawczo, że oczekiwania osób nastawionych innowacyjnie zmierzają w kierunku uzyskiwania nagród zewnętrznych oraz wzbogacania wykonywanej pracy, tak aby nie miała ona znamion powtarzalności, tzn. nie stawała się zrutynizowana, pozbawiona nowości. Zademonstrowane w opisywanej grupie preferencje sugerują, że osoby zaklasyfikowane do grupy nastawionej innowacyjnie oczekują niejako w pracy specyficznej symulacji poznawczej, a formułują w stosunku do tej pracy określone, być może nie zawsze łatwe do spełnienia przez firmę, oczekiwania.

Sytuacja ta wywołuje określone implikacje o charakterze aplikacyjnym. Sugeruje zarówno konieczność uwzględniania preferencji dotyczących przyszłej pracy już w procesie rekrutacji i selekcji, jak i potrzebę określonej polityki personalnej w odniesieniu do osób, które być może mogłyby zostać zaliczone do „talentów”. Jak bowiem coraz częściej wskazują pojawiające się publikacje dotyczące „zarządzania talentami”, w stosunku do wspomnianej grupy pracowników, oprócz nagradzania związanego z funkcjonującym w firmie systemem motywowania, przybierającym charakter nagród zewnętrznych, istotne staje się rozwijanie motywacji autotelicznej³.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Należą do nich niewątpliwie niezbyt liczna próba badawcza i subiektywizm opinii osób badanych, dotyczący własnego stosunku do zmian, stanowiącego podstawę wyodrębnienia grup respondentów. Niezależnie jednak od tego można oczekiwać, że uzyskane wyniki badań pozwolą lepiej rozpoznać problematykę barier rozwoju kreatywności osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach i podjąć skuteczne działania, aby te bariery ograniczyć, a nawet usunąć.

Literatura

Amabile T., *The Social Psychology of Creativity*, Springer Verlag, New York 1983.

Amabile T., *How to kill creativity*, „Harvard Business Review” 1991, September/October.

Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, AE, Poznań, 1999.

Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

Bouchard T.J., Hare M., *The alternative job stress models and the risk of coronary heart disease*, „American Journal of Public Health” 1970, no. 88(1).

³ Motywacji o charakterze wewnętrznym, kiedy sama praca i możliwość jej wykonywania staje się nagradzająca.

- Csikszentmihalyi M., *Creativity: Flow and a Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins, New York 1996.
- De Bono E., *Lateral Thinking for Management*, Penguin, London 1984.
- Dubin S.T., *Managing competence through updating*, [w:] S. Willis, S.T. Dubin (eds.), *Maintaining Competence*, Jossey Bass, San Francisco 1990.
- Getzels J., Csikszentmihalyi M., *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Creativity in Art*, Wiley, New York 1976.
- Henry J., *Pozytywna i kreatywna organizacja*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (eds.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
- Kirton M.J., *Adaptors and Innovators; Style of Creativity and Problem Solving*, Rutledge, London 1989.
- Kram K., Isabella L., *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*, „Academy of Management Journal” 1985, no. 28.
- Kutz R., *Kontrola w systemie zarządzania Funkcje i dysfunkcje*, PTM, Warszawa 2006.
- Mac D., Kirton, M. J., *Management Initiative*, Acton Society Trust, London 1961.
- McCauley C.D., Young D.P., *Creating developmental relationships: role and strategies*, „Human Resource Management Review” 1993, no. 3.
- Noe R., Wilk S., *Investigation of the factors that influence employees participation in development activities*, „Journal of Applied Psychology” 1991, no. 78.
- Osborn A. F., *Applied Imagination*, Scriber’s, New York 1953.
- Perkins D., *The Mind’s Best Work*, Harvard University Press, Cambridge 1981.
- Rosenfeld R., Servo J.C., *Facilitating innovation in large organizations*, [w:] J. Henry, D. Walker (eds.), *Managing Innovation*, Sage, London 1991.
- Stacy R., *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco 1996.
- Weisburg R.W., *Creativity: Genius and Other Myth*, Freeman, San Francisco 1983.
- Wheatley M., *Leadership and New Science*, Berrett-Koehler, San Francisco 1994.

OBSTACLES LIMITING INDIVIDUAL CREATIVITY AND DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION

Summary

The subject of the article are obstacles limiting employees’ creativity and development, analyzed from the individual and enterprises point of view. The article consists of two parts: theoretical and empirical one. The theoretical part describes factors determining creativity and development of individuals in organizations. The empirical part focuses on people’s attitude towards changes that have occurred over the last three years in chosen 18 medium-sized enterprises. The results of research prove that employees’ attitudes towards changes influence their perception of barriers limiting their creativity and development within an organization.