

# Wachowiak, Joanna

---

## Jasna i ciemna strona twórczości w organizacji

---

Acta Universitatis Nicolai Copernici. Socjologia Wychowania 15 (360), 31-35

---

2003

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza  
Instytut Psychologii*

*Joanna Wachowiak*

## JASNA I CIEMNA STRONA TWÓRCZOŚCI W ORGANIZACJI

Gdyby podjąć próbę opisanego dwudziestego wieku jednym tylko słowem, być może najbardziej odpowiednim byłoby „globalizacja”. Najpierw mieliśmy do czynienia z konfliktami na globalną skalę, potem – powstały globalna wioska i globalny rynek. Globalizacja działalności gospodarczej, uruchomiona po drugiej wojnie światowej dzięki postępowi naukowo-technicznemu, zmianom po stronie podaży i popytu oraz w polityce ekonomicznej państw (Zorska, 1998), powoduje szereg różnorodnych skutków. Należą do nich: przyspieszenie rozwoju technologii, ciągłe innowacje, skracanie się cyklu życia produktów, rosnące wymagania jakościowe, konieczność walki z konkurencją, dla której przestają istnieć granice państwowe. Przedsiębiorstwa, także i te, które nadal ograniczają się tylko do krajowego rynku, muszą radzić sobie z konsekwencjami globalizacji. Jedną z nich jest wymuszenie nowych sposobów konkurowania. Nie wystarczy już wyposażenie przedsiębiorstwa w unikalne zasoby czy technologie, stają się one bowiem coraz szybciej i powszechniej dostępne, produkty mogą być więc łatwo zastąpione przez konkurencyjne towary na otwartych rynkach. Tym samym największe szanse przetrwania i rozwoju mają takie przedsiębiorstwa, które potrafią śledzić działania rynkowych rywali, przewidywać trendy, dostosowywać się do nich. Jak jednak uważa A. Kony, szef badań firm Xerox i Apple, „najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej kształtowanie”. Nadażanie i naśladowanie nie gwarantuje przetrwania i sukcesu. Zapewnić je może twórczość. Nic zatem dziwnego, że liczba badań poświęconych twórczości i innowacji w miejscu pracy systematycznie rośnie.

Większość współczesnych badaczy i teoretyków uważa, że za twórczy można uznać produkt (pomysł) charakteryzujący się dwiema cechami: nowością oraz wartościowością. Nie jest więc twórczym produkt tylko wartościowy, ale nienowoty lub też nowy, ale bezwartościowy. Pojęcie nowości jest co prawda względne

(Nęcka, 2001, s. 13), najczęściej jednak wiąże się je ze znaczącym przekształceniem już istniejących materiałów lub użyciem całkowicie oryginalnych (Oldham, Cummings, 1996). Twórczość w organizacji nie musi przejawiać się koniecznie w liczbie patentów czy wprowadzonych innowacji, przejawem twórczości mogą być również sugestie dotyczące ulepszenia produktów, pomysły usprawnienia istniejących procedur czy sposobów funkcjonowania. Nawiązując do terminologii Kirtona (1976), twórczość może mieć charakter zarówno innowacyjny („robić coś inaczej”), jak i adaptacyjny („robić coś lepiej”). Pojęcie twórczości odnosi się zatem do działań jednostki oraz ich efektów, innowacją natomiast określa się implementację wytworów na poziomie organizacji. To, czy produkt lub pomysł jest twórczy, w świecie biznesu weryfikowane jest na czterech różnych poziomach: jednostkowym – przez autora pomysłu, społecznym – przez współpracowników i przełożonych, systemowym – przez określenie możliwości jego realizacji oraz rynkowym – przez określenie jego wartości konkurencyjnej (Stasiakiewicz, 2002).

Badania pokazują, że twórczość w miejscu pracy jest funkcją osoby i pracy (Oldham, Cummings, 1996). Nie wystarczają więc zasoby jednostki, równie ważny jest społeczny kontekst twórczości. Podsumowując wyniki badań dotyczących czynników sprzyjających twórczości w organizacji oraz barier ograniczających kreatywność pracowników stwierdzić można, że na twórczy klimat w miejscu pracy składają się następujące czynniki (Amabile, Conti, 1996; Ekvall, Ryhammar, 1999):

1. Członkowie organizacji traktują cele i zadania firmy jako wyzwania. Praca, którą wykonują, ma dla nich znaczenie, ważne jest dla nich także przetrwanie i rozwój organizacji.
2. Pracownicy mogą swobodnie podejmować inicjatywy, zbierać informacje i wdawać się w interakcje z innymi, nie krępują ich żadne formalne reguły.
3. Nowe pomysły i inicjatywy spotykają się ze zrozumieniem i wsparciem. Opinie i propozycje są wysłuchiwanie, ludzie są zachęceni do ich ujawniania.
4. Pracownicy nie obawiają się dzielić swoimi pomysłami i opiniami, wiedząc że nie grozi im ośmieszenie czy krytyka. Zachęca się do podejmowania ryzyka i do generowania pomysłów, ceni się nowatorskie idee. Badania psychologiczne pokazują, że prawdopodobieństwo wygenerowania twórczych pomysłów jest większe, gdy podkreśli się, że są one oczekiwane, np. wyniki w testach twórczości w dużym stopniu zależą od instrukcji, aby starać się myśleć twórczo (Nęcka, 2001, s. 193).
5. W organizacji panuje atmosfera sprzyjająca swobodnej wymianie informacji.
6. Ludzie nie obawiają się podejmowania ryzyka, wykorzystywania nadarzających się okazji. Eksperymentowanie ceni się wyżej niż zbieranie szczegółowych informacji i ich analizowanie.

Klimat panujący w organizacji przekłada się na przejawiane przez pracowników postawy wobec twórczości, które ulokować można na continuum od postaw typu „twórcze myślenie jest ważne i przyjemne” do podejścia typu „w pracy nie ma czasu na twórcze myślenie” (Nęcka, 1999), ich konsekwencją są zaś odpowiednie zachowania.

Klimat sprzyjający twórczości ma najpełniejszą szansę zaistnienia przy specyficznym układzie czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, stylu komunikowania się i ogólnego stosunku do odmienności (Nęcka, 1993). Organizacje potencjalnie twórcze charakteryzują się płaską strukturą, zdecentralizowanym systemem komunikacji i podejmowania decyzji, rozproszoną kontrolą, możliwością plastycznej zmiany ról, niską specjalizacją, otwartością na otoczenie zewnętrzne (zdolnością reagowania na zmiany rynku, pozyskiwaniem zasobów z zewnątrz), orientacją na zasoby ludzkie (dbałość o współudział, inwestowanie w rozwój pracowników), dużą zdolnością zmiany i elastycznego działania (Stasiakiewicz, 2002).

Odpowiedni społeczny kontekst jest więc warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Wzbogacanie pracy, stawianie złożonych zadań i wymagań, znaczna autonomia, wspierające zarządzanie mogą sprzyjać generowaniu twórczych pomysłów, ale tylko w przypadku osób, które są kreatywne. Zapewnienie takich samych warunków osobom w małym stopniu twórczym nie tylko może nie przynieść oczekiwanych skutków, ale i sprowokować odwrotne (Oldham, Cummings, 1996). Opisane warunki mogą być przez te osoby odbierane jako stresujące, wywołujące poczucie jakościowego przeciążenia pracą, zareagować więc mogą zmniejszeniem czy zaprzestaniem twórczych wysiłków. Osoby zajmujące się rekrutacją bądź przydzielaniem pracownikom określonych zadań powinny więc uwzględniać indywidualne możliwości i zasoby jednostki, aby ich oczekiwania dotyczące efektów pracy nie były nieuzasadnione.

Jak zauważa McLaren (1993), wokół zagadnień dotyczących twórczości narosło wiele mitów i nieporozumień. Jednym z nich jest postrzeganie twórczości jako procesu prowadzącego do uzyskiwania wyłącznie pozytywnych celów, a tym samym zawsze pożądanego społecznie. Ignoruje się fakt, że twórcze wysiłki mogą być skierowane na uzyskanie negatywnych – choć nie z punktu widzenia aktora – wyników. McLaren jako przykład produktu nowego i wartościowego w sensie pragmatycznym, a równocześnie nieetycznego podaje bombę neutronową. Faktycznie, kilku zaledwie autorów wspomina o tym, że twórczość ma swoją ciemną stronę (w tym i autorytet w dziedzinie twórczości, T. Amabile, 1989, za: K. James, i in., 1999).

W odniesieniu do kontekstu organizacyjnego James, Clark i Cropanzano (1999) wprowadzają rozróżnienie na twórczość pozytywną i negatywną. Celem pierwszej jest ulepszenie, naprawianie – jest więc społecznie pożądana. O negatywnej twórczości można, zdaniem autorów, mówić wtedy, gdy rezultaty działań są nowe i użyteczne, a równocześnie zamierzonym celem twórcy jest wyrządzenie szkody lub wykorzystanie innych osób, grup czy regulacji prawnych (James i in., 1999, s. 213). Przykładem może być wymyślanie sposobów niewykrywalnego okradania firmy, sabotażu, zakłócania produkcji, skutecznego unikania nieprzyjemnych obowiązków. Do twórczości negatywnej mogą zachęcać pracowników przedsiębiorstwa, np. do wyszukiwania sposobów omińnięcia prawa (być może mieszczą się

tutaj głośne ostatnio przypadki „twórczej księgowości” w Stanach Zjednoczonych), szpiegostwa gospodarczego, kradzieży itp.

James i in. (1999) podjęli próbę stworzenia modelu wyjaśniającego mechanizmy twórczości negatywnej i pozytywnej. Wyróżnili szereg czynników środowiskowych, które mogą zwiększać prawdopodobieństwo wystąpienia twórczości negatywnej, jako że wywołują negatywne stany emocjonalne sprzyjające formułowaniu negatywnych celów działania. Do czynników takich zaliczają więc autorytarny styl przywództwa, brak autonomii i zależność pracowników, brak wsparcia ze strony organizacji, niesprzyjający klimat społeczny, postrzegana niesprawiedliwość w rozdzielaniu zasobów, brak spójności wewnątrzgrupowej i reguł kooperacji przy równoczesnym wysokim zróżnicowaniu wewnątrzgrupowym. Wiązą także twórczość negatywną z wymiarami męskości – kobiecości i indywidualizmu – kolektywizmu według Hofstede – częstsze jej występowanie przypisują kulturom organizacyjnym charakteryzowanym przez wymiar męskości (w których koncentruje się na wartościach takich jak uznanie, awans, zarobki, wyzwanie) oraz indywidualizmu (w których przedkłada się interes własny nad interes społeczny i dąży do realizacji głównie swoich celów).

Badania mające zweryfikować trafność modelu są obecnie w toku (np. Clark, James, 1999). Niektóre założenia modelu wydają się mieć silniejsze wsparcie w postaci wyników badań nad wpływem środowiska rodzinnego, szkolnego czy organizacyjnego niż inne. Samo jednak wprowadzenie rozróżnienia na twórczość negatywną i pozytywną wraz z ukazaniem ich mechanizmów ma ważne implikacje dla organizacji. Okazuje się bowiem, że nie wystarcza wyszukać i zatrudnić osoby kreatywne, a następnie oczekiwać rezultatów – pewnego dnia może bowiem przyjść „rachunek za cuda”. Potencjał pracowników, o ile nie zostanie wsparty przez organizację, może się obrócić przeciwko niej samej. Jak zauważają autorzy (James i in. 1999), twórczość pozytywna i negatywna są jak zwierciadlane odbicia, tj. brak lub przeciwieństwo czynników sprzyjających twórczości pozytywnej wywoływać może reakcje o charakterze twórczym, ale negatywnym.

## BIBLIOGRAFIA

- Amabile, T. (1998). *How to kill creativity*. „Harvard Business Review”, 76, 5, 76–81.
- Amabile, T., Conti, R. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 5, 154–184.
- Clark, K., James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12, 4, 311–320.
- Ekvall, G., Ryhammar, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12, 4, 303–310.
- James, K., Clark, K., Cropanzano, R. (1999). Positive and negative creativity in groups, institutions, and organizations: a model and theoretical extension. *Creativity Research Journal*, 12, 3, 211–226.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 5, 622–629.

- McLaren, R.B. (1993). The dark side of creativity. *Creativity Research Journal*, 6, 137–144.
- Nęcka, E. (1999). Postawy wobec twórczości w miejscu pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 5, 1, 69–76.
- Nęcka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. Gdańsk: GWP.
- Oldham, G., Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 3, 607–634.
- Stasiakiewicz, M. (2002). Zachowania twórcze w organizacji. W: Strykowska, M. (red.) *Współczesne organizacje-wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Poznań: Wyd. Fundacji Humaniora.
- Zorska, A. (1998). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: PWE.