

dr MACIEJ KARWOWSKI
Akademia Pedagogiki Specjalnej
mgr KAROLINA PAWŁOWSKA
Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Klimat dla kreatywności w miejscu pracy

Współczesne wymagania pracy coraz częściej stawiają przed zespołami pracowniczymi i całymi organizacjami potrzebę aktywności wykraczającej poza powielanie schematów i skuteczne stosowanie algorytmów, które sprawdziły się w przeszłości. Dotyczy to także sfery bezpieczeństwa i higieny pracy. Coraz częściej zadania, przed jakimi stajemy mają charakter otwarty, wymagający nie tylko wiedzy, ale również świeżego spojrzenia. Cecha ludzka, jaką jest kreatywność rozumiana jako potencjał do twórczych działań, okazuje się szczególnie przydatna i warta pielęgnacji. Troska o rozwój i wykorzystanie kreatywności powinna przede wszystkim polegać na stwarzaniu klimatu psychospołecznego, w którym może się ona wyrażać. Artykuł ten przedstawia kilka najbardziej reprezentatywnych koncepcji takiego klimatu wraz z krótkim omówieniem najpopularniejszych metod jego pomiaru.

Climate for creativity in the workplace

Today's work increasingly requires employee teams and whole organizations to go beyond repeating the same patterns and using algorithms which were successful in the past. This concerns occupational health and safety, too. More and more tasks we face are open and require not only knowledge but also a new look. Creativity – a human feature understood as the potential for creative actions – seems particularly useful. Concern about the development and use of creativity should primarily manifest itself in the creation of a psychosocial climate in which it can be expressed. This article discusses a few most representative conceptions of such a climate. It also briefly describes the most popular methods of measuring it.



Fot. Steve Woods

Klimat dla twórczości – próba klasyfikacji

Troska o rozwój i wykorzystanie kreatywności powinna przede wszystkim polegać na stwarzaniu klimatu psychospołecznego, w którym może się ona wyrażać [1]. Tworzenie w miejscu pracy warunków sprzyjających rozwijaniu kreatywności pracowników jest jednym z ważniejszych zadań dla pracodawców i organizatorów pracy. Właściwy klimat dla kreatywności sprzyja bowiem tworzeniu środowiska psychospołecznego, w którym pracownicy są zainteresowani efektywną pracą, samorealizacją czy też prawidłowymi relacjami międzyludzkimi. Rozpoczynając rozważania na temat klimatu dla twórczości czy też kreatywności w miejscu pracy należy zdefiniować zarówno jeden, jak i drugi termin. Termin **twórczość** nie jest jednoznaczny i obejmuje wiele różnych płaszczyzn. W najbardziej rozpowszechnionym znaczeniu zwraca się uwagę, iż twórczym jest wszystko to, co w odniesieniu do rzeczywistości, w której powstało, nosi znamiona nowości oraz jest wyrazem wartości [2]. **Kreatywność** nato-

miast to zdolność jednostki do generowania wytworów nowych i cennych w wyniku określonego zachowania, przy czym samo zachowanie może stanowić taki wytwór. Kreatywność jest więc pojęciem określającym cechę przynależną jednostce, podczas gdy twórczość odnosić się może zarówno do wytworu, cechy osoby i miejsca, w którym się ta twórczość odbywa, jak i procesu prowadzącego do określonych rozwiązań [2].

Mówiąc o klimacie dla twórczości, atmosferze sprzyjającej kreatywności, ma się zwykle na myśli takie cechy otoczenia, które mogą być stymulatorem lub inhibitorem aktywności twórczej. Cechy te nie zawsze są obiektywną charakterystyką otoczenia, bywają bowiem często subiektywną percepcją kreatywności miejsca w oczach jednostki. Stwierdzić należy, że nawet pobieżny przegląd koncepcji klimatu sprzyjającego twórczości wskazuje, że mimo ogromnej różnorodności elementów składowych postulowanych przez różnych badaczy, możliwe jest wyróżnienie co najmniej kilku lub nawet kilkunastu cech wspólnych, pojawiających się w literaturze przedmiotu.

Zadanie scharakteryzowania twórczego klimatu wzięli na siebie S. T. Hunter, K. E. Bedell oraz M. D. Mumford [3], dążący do wyróżnienia takich cech, które wydają się względnie spójne i istotne. Definicja, wedle której klimat oznacza „postrzeganie lub przekonania jednostek dotyczące czynników środowiskowych, wyznaczających funkcjonowanie w środowisku pracy,” jest podstawą ich rozważań.

Analiza literatury skłania autorów do wniosku, że wszystkie – pojawiające się pod różnymi nazwami w poszczególnych modelach czynniki – można zredukować do następujących (względnie niezależnych) 14 punktów:

1) pozytywna grupa rówieśnicza – postrzeganie grupy współpracowników (zespołu) jako wspierającej i intelektualnie stymulującej; relacje w grupie charakteryzują się zaufaniem, otwartością, humorem i dobrą komunikacją,

2) pozytywne relacje z przełożonymi – postrzeganie bezpośrednich przełożonych jako wspierających nowe i innowacyjne pomysły, działanie przełożonych nieograniczające się do kontroli,

3) zasoby – postrzeganie organizacji jako posiadającej i chcącej wykorzystywać zasoby do wspierania, wzmacniania i wprowadzania twórczych pomysłów,

4) wyzwanie – postrzeganie pracy/zadań jako stanowiących wyzwanie, złożonych i interesujących,

5) jasność misji – świadomość celów i oczekiwań związanych z twórczym funkcjonowaniem,

6) autonomia – postrzeganie pracowników jako mających wolność i swobodę w realizacji swoich zadań,

7) pozytywna wymiana interpersonalna – członkowie organizacji postrzegają się jako „będący razem”, stanowią spójną całość, nie doświadczają znaczących konfliktów,

8) stymulacja intelektualna – świadomość, że debata i dyskusja są wspierane i wzmacniane w organizacji,

9) wsparcie kadry zarządzającej – świadomość, że twórczość jest doceniana i wzmacniana na wyższych szczeblach organizacji,

10) orientacja na nagrodę – świadomość, że twórcze działania są nagradzane w organizacji,

11) giętkość i podejmowanie ryzyka – postrzeganie organizacji jako podejmującej ryzyko i zmagającej się z niepewnymi zadaniami (twórczymi),

12) skupienie na produkcie – świadomość, że w organizacji ceni się zarówno jakość, jak i oryginalność wytworów;

13) uczestnictwo – postrzeganie organizacji jako wspierającej uczestnictwo pracowników; komunikacja między kierownictwem i podwładnymi jest jasna, otwarta i efektywna,

14) integracja organizacyjna – postrzeganie organizacji jako zintegrowanej zewnętrznemu (z otoczeniem) i wewnętrznemu (np. zespoły wewnątrz organizacji).

Narzędzia do pomiaru klimatu dla twórczości

G. O. Mathisen i S. Einarsen dokonali krytycznego przeglądu różnych narzędzi do pomiaru klimatu dla twórczości. Według nich ważną kwestią jest wielość przyjmowanych w badaniach definicji klimatu sprzyjającego twórczości [4]. Najczęściej w pracach pojawiają się takie jego składowe, jak wysoko postawione zadania i cele, wolność odnośnie do form ich realizacji przez pracowników, czas na realizację pomysłów, odpowiednie wsparcie oraz inne elementy.

Różne perspektywy teoretyczne skutkują również odmiennymi strategiami badania twórczości. Przegląd różnych podejść, rozwijanych przede wszystkim na gruncie psychologii organizacji, można sprowadzić do kilku głównych punktów. Kluczowym elementem dla wielu koncepcji klimatu są jasno sprecyzowane i podzielane przez współpracowników cele. Wydaje się, że zgodne zaangażowanie w realizację planów poprawia komunikację, co z kolei przekłada się na sprawne funkcjonowanie grupy, szkoły, czy firmy. Niezbyt często (zarówno na poziomie koncepcji teoretycznych, jak i konkretnych rozwiązań w postaci narzędzi) zwraca się uwagę na bariery

tkwiące w strukturach biurokratycznych, kulturze organizacji, czy też nieodpowiednich praktykach kierownictwa. Wydaje się zaś, że rozmaite ograniczenia są istotnym elementem wpływającym na klimat w grupach [4].

Przyjmując pewne kryteria (1 – analiza cech otoczenia w odniesieniu do twórczości bądź innowacji, 2 – dostępność danych o właściwościach psychometrycznych, 3 – dostępność narzędzia zarówno dla celów badawczych, jak i komercyjnych oraz 4 – opisanie narzędzia w recenzowanym międzynarodowym czasopiśmie naukowym), norwescy badacze dość szczegółowo omówili pięć kwestionariuszy – *SSSI* (*Siegel Scale for Support for Innovation*) Siegela i Kaemmerera, *KEYS Amabile*, *CCQ i SOQ* (*Creative Climate Questionnaire i Situational Outlook Questionnaire*) – oba powstałe pod kierunkiem Ekvalla, *TCI* (*Team Climate Inventory*) Westa. Można co prawda mieć wątpliwości, czy wymienione 5 narzędzi to rzeczywiście wszystkie kwestionariusze dostępne do pomiaru cech twórczego klimatu. Niezależnie jednak od tego, warto przedstawić przegląd tych narzędzi dokonany przez skandynawskich psychologów.

Dwa testy powstałe pod wyraźnym wpływem szwedzkiego psychologa pracy i organizacji, Gorana Ekvalla, omawiane są razem. *Creative Climate Questionnaire* to oryginalne szwedzkie narzędzie, którego nieco zmienioną wersję stanowi amerykański *Situational Outlook Questionnaire* powstały w Buffalo. Kwestionariusze te, jak wskazuje sam autor, mierzą raczej klimat w obrębie organizacji, niż tylko indywidualną percepcję. Podstawę tworzenia *CCQ* stanowiło przekonanie o istotności czterech głównych obszarów, które sprowadzić można do organizacyjnej otwartości, dynamiki organizacji, wolności pracowników w obrębie organizacji oraz pluralizmu sądów [5]. Brak teoretycznego uzasadnienia ważności akurat tych elementów skłania do stwierdzenia, że dla autora kwestionariusza istotniejsza jest praktyczna wartość narzędzia, niż jego silne wsparcie teoretyczne. Kwestionariusz składa się z 50 stwierdzeń – po 5 na każdą z 10 wyróżnionych przez Ekvalla skal, czyli: (1) wyzwanie, (2) wolność, (3) wsparcie pomysłów, (4) zaufanie i otwartość, (5) dynamizm, (6) zabawowość, (7) konflikt, (8) podejmowanie ryzyka oraz (10) czas na realizację pomysłów. Twórca testu założył, że dziewięć z nich powinno być pozytywnie związanych z klimatem dla twórczości, jedna (konflikt) – negatywnie [5].

Trzeci z omawianych kwestionariuszy – *KEYS* autorstwa Teresy Amabile – bada 10 czynników istotnych z punktu widzenia twórczego funkcjonowania organizacji, do których zaliczają się: (1) wsparcie organizacyjne, (2) wsparcie przełożonych, (3) wsparcie współpracowników, (4) satysfakcjonujące zasoby, (5) praca stanowiąca wyzwanie, (6) wolność, (7) ograniczenia organizacyjne, (8) presja miejsca pracy, (9) twórczość i (10) produktywność. *KEYS* mierzy raczej indywidualną percepcję miejsca pracy przez pracowników, niż klimat w skali makro (jako zmienna ponadjednostkowa) [6].

Kwestionariusz składa się z 78 stwierdzeń, do których osoba badana ustosunkowuje się poprzez wybór jednej z 4 odpowiedzi (od „nigdy lub prawie nigdy” do „zawsze lub prawie zawsze”). Kwestionariusz autorstwa Amabile ma normy opracowane na podstawie badania ponad 12 tysięcy pracowników z 50 różnych organizacji. Badania w wielu różnych organizacjach wskazują na silne różnicowanie firm przez czynniki badane narzędziem Amabile [4].

Skala wsparcia dla innowacji Siegla (*SSSI* – *Siegel Scale of Support for Innovation*) jest najstarszym z narzędzi wspomnianych przez badaczy z Norwegii (powstała w 1978 roku). Również ten kwestionariusz nie ma norm i podręcznika, co jest uważane za jedno z jego podstawowych ograniczeń. Po wielu przeróbkach i dopracowaniach ostateczna wersja kwestionariusza składa się z 61 stwierdzeń, do których osoba badana ustosunkowuje się, wybierając jedną z 6 odpowiedzi na Likertowskiej skali (od zdecydowanie *nie* do zdecydowanie *tak*) [4]. Wedle zakładanej struktury stwierdzenia kwestionariusza powinny być diagnostyczne dla 4 czynników składających się na klimat psychospołeczny – przywództwa, przynależności do grupy, akceptacji różności oraz rozwoju i spójności.

Ostatni kwestionariusz analizowany przez Mathisena i Einarsena to *Team Climate Inventory* (*TCI*) – jeden z najlepiej znanych w Europie, autorstwa Michaela Westa. Kwestionariusz ten funkcjonuje w dwóch wersjach – dłuższej 61-stwierdzeniowej oraz krótszej, składającej się z 38 *itemów* [4]. W rozumieniu autora na klimat sprzyjający twórczości składają się 4 czynniki – wizja (jasne cele), bezpieczeństwo (*participative safety*), nastawienie na zadanie (*task orientation*) oraz wsparcie innowacji (*support for innovation*) [7]. Pewnym problemem wiążącym się z kwestionariuszem Westa jest fakt, iż brak tu ujednoliconej skali (w przypadku niektórych stwierdzeń jest to skala 7-punktowa, przy innych stwierdzeniach zaś 5-punktowa). Do krótszej wersji kwestionariusza Westa (składającej się z 38 stwierdzeń) został opracowany podręcznik oraz normy powstałe w wyniku badań dużych populacji.

Dokonany pokrótce przegląd skłonił norweskich badaczy do kilku istotnych konkluzji. Po pierwsze, zwracają oni uwagę na fakt, że w niemal wszystkich wspomnianych kwestionariuszach pojawia się szeroko rozumiane „wsparcie” jako rodzaj organizacyjnego lub koleżeńkiego poparcia. Po drugie, bezlitośnie krytykują twórców kwestionariuszy, wypominając wszelkie psychometryczne braki. Trzecia istotna uwaga dotyczy tego, że niemal we wszystkich przywoływanych kwestionariuszach wydaje się zasadne ograniczenie wieloczynnikowej struktury do jednego, głównego czynnika, który należałoby prawdopodobnie określić ogólnie jako wsparcie dla twórczości. Słuszna jest jednak też uwaga autorów, że wynika to po części z zastosowanej metodologii. Konkluzją jest stwierdzenie, że jedynie kwestionariusze autorstwa Amabile i Westa zasługują na rekomendację jako narzędzia trafne, rzetelne, znormalizowane oraz zawierające wszystkie niezbędne informacje psychometryczne [4].



jako mniej sprzyjający twórczości niż mężczyźni). Kwestionariusz KAMP bada raczej indywidualną percepcję atmosfery w organizacji [9]. Ta perspektywa teoretyczna rzadziej występuje w literaturze przedmiotu, skutkuje też trudnościami z orzekaniem o trafności narzędzia.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono w skrócie pojawiające się w Polsce i na świecie koncepcje oraz narzędzia do pomiaru klimatu twórczego, czy też twórczości sprzyjającego. Jest to problematyka niezmiernie istotna, bowiem nie sposób nie doceniać znaczenia, jakie dla wykorzystania potencjału pracowników odgrywają czynniki pozajednostkowe. Jak już zostało wspomniane tworzenie warunków pracy umożliwiających rozwój kreatywności pracowników sprzyja efektywnej pracy oraz samorealizacji, stanowi podstawę tworzenia środowiska psychospołecznego pracowników. Dlatego też jest kwestią ważną, aby w ślad za uzasadnionymi i koniecznymi propozycjami teoretycznymi dotyczącymi struktury klimatu sprzyjającego twórczości podejmowane były konkretne badania pokazujące, czy i w jaki sposób klimat ów rzeczywiście sprzyja rozwojowi kreatywności.

Ważnym pytaniem jest problem poziomu analizy, na jakim operuje się mówiąc o klimacie: czy jest on subiektywną percepcją jednostki (zależną od jej doświadczeń, osobowości, zaangażowania, czy wartości), czy też obiektywną charakterystyką otoczenia (odbieraną bardzo podobnie przez różnych ludzi tkwiących w tym otoczeniu). Precyzyjna odpowiedź na to i wiele innych pytań możliwa będzie dzięki wynikom badań przeprowadzonych za pomocą dostępnego narzędzi. Równie cenne okazać się może tworzenie nowych koncepcji klimatu sprzyjającego twórczości i narzędzi do jego pomiaru.

PIŚMIENNICTWO

- [1] R. Cieślak, M. Widerszal-Bazyl *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza*. CIOP-PIB, Warszawa 2000
- [2] E. Nęcka *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
- [3] S. T. Hunter, K. E. Bedell, M. D. Mumford *Dimensions of creative climate: A general taxonomy*. "The Korean Journal of Thinking and Problem Solving", 15, 2, 2005, 97-116
- [4] G. O. Mathisen, S. Einarsen, *A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations*. "Creativity Research Journal", 16, 1, 2004, 119-141
- [5] G. Ekvall, *Organizational climate for creativity and innovation*. "European Journal of Work and Organizational Psychology" 5, 1, 1996, 105-123
- [6] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron *Assessing the work environment for creativity*. "Academy of Management Journal" 39/1996
- [7] M. A. West *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. PWN, Warszawa 2000
- [8] E. Nęcka, J. Kwaśniewska *Kwestionariusz Aktywności w Miejscu Pracy (KAMP) – podręcznik*. SWPS, Warszawa 2004 (maszynopis)
- [9] J. Kwaśniewska, E. Nęcka *Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender*. "Creativity and Innovation Management", 13, 3, 2004, 187-197

Narzędzia dostępne w Polsce

W kraju dynamiczne prace nad narzędziami do pomiaru twórczego klimatu prowadzone są między innymi w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej. Powstały tam dwa kwestionariusze, które warto przypomnieć.

Kwestionariusz Aktywności w Miejscu Pracy (KAMP) stworzony został przez J. Kwaśniewską pod kierunkiem E. Nęcki. Celem KAMP jest pomiar nasilenia zachowań twórczych w obrębie organizacji. Kwestionariusz składa się z 25 stwierdzeń, które można zaklasyfikować do jednej z 5 skal wyróżnionych w oparciu o analizę czynnikową. Skale te to: **identyfikacja, pre-paracja, generacja, walidacja i komunikacja oraz implementacja**. Dodatkowo w arkuszu kwestionariusza przewidziano kilka pytań otwartych, pozwalających na dokładniejszy opis sytuacji badanego [8].

Drugi kwestionariusz mierzący klimat dla kreatywności w miejscu pracy (w zasadzie zaś bariery uniemożliwiające wykorzystanie twórczego potencjału w organizacji) stworzony został przez J. Kwaśniewską i E. Nęckę na bazie prac Teresy Amabile. Narzędzie to, określone jako **Kwestionariusz Barier Twórczości w Miejscu Pracy (BCWQ – Barriers for Creativity in the Workplace Questionnaire)** składa się z 60 stwierdzeń dających uporządkować się w 4 następujące składowe: **klimat biurokratyczny, dobra komunikacja, nadmierna kontrola i zasoby** [9].

Badania przeprowadzone na niemal 400 respondentach wskazują też na różnice występujące w percepcji klimatu ze względu na usytuowanie na szczeblu organizacyjnym (menedżerowie postrzegają klimat jako bardziej sprzyjający twórczości niż nie-menedżerowie) i ze względu na płeć (kobiety postrzegają klimat