

Joanna Lipowska

Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu różnych elementów środowiska pracy na kreatywność i innowacyjność pracowników. Przedstawiono czynniki, które mają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na kreatywność pracowników. Istotne elementy to m.in.: styl zarządzania i komunikacji, atmosfera pracy, wsparcie organizacyjne dla innowacyjności. W artykule opisano także czynniki wpływające na kreatywność w pracy zespołowej. Omówiono także wpływ motywowania pracowników poprzez nagradzanie za ich kreatywność. Praktycy zarządzający pracownikami mogą znaleźć w artykule inspiracje dotyczące możliwości kształtowania elementów środowiska pracy, które zachęcają pracowników do zastosowania swoich twórczych zdolności w pracy.

Słowa kluczowe: kreatywność (*creativity*), twórcze myślenie (*creative thinking*), innowacje (*innovation*), innowacyjność (*innovativeness*), środowisko pracy (*work environment*)

Wprowadzenie

Kreatywność pracowników, innowacyjność, twórcze myślenie, umiejętności rozwiązywania problemów to kompetencje coraz bardziej cenione w organizacjach. Są poszukiwane przez pracodawców w procesie rekrutacji oraz u już zatrudnionych pracowników poprzez zastosowanie różnych testów i metod oceny. W organizacjach poszukuje się kreatywnych pomysłów i kreatywnych pracowników również poprzez przeprowadzanie konkursów związanych z „innowacyjnością”. Prowadząc działania ukierunkowane na odkrycie kreatywności pracowników i nagradzając ją, pracodawcy wykazują, że to właśnie innowacyjność jest szczególną wartością dodaną wnoszoną przez pracowników do firmy, zwiększając ich przewagę konkurencyjną. Choć pracodawcom często zależy na kreatywności i innowacyjności swoich pracowników, ograniczają się tylko do wyrażenia swoich oczekiwań, czasami w sposób sformalizowany, w systemach kompetencyjnych

lub systemach oceniania pracowników. U podstaw takiego wpisania kreatywności czy niekonwencjonalnego rozwiązywania problemów w sformalizowany system zarządzania pracownikami leży założenie, że wystarczy sformułować oczekiwania względem pracowników, aby te kompetencje ujawniły się. Badania eksperymentalne [Amabile, 1979] pokazują jednak, że samo mówienie ludziom, iż powinni być kreatywni, nie prowadzi do wzrostu ich kreatywności. Oczekiwania pracodawców, że ich pracownicy będą kreatywni i twórczy, tylko dzięki temu, że takie będą wobec nich wymagania, okazują się zatem nieuzasadnione.

W dalszej części opracowania przedstawione zostaną wyniki badań odpowiadające na pytania, jak powinno się kształtować środowisko pracy, aby pobudzać kreatywne myślenie, oraz jakie czynniki powstrzymują ujawnienie się kreatywności pracowników.

Kreatywność w organizacji – pomocne teorie

Przez długi czas najbardziej popularną teorią dotyczącą myślenia twórczego było teoria Joya Paula Guilforda [1950], oparta na badaniach nad myśleniem twórczym. Guilford zdefiniował pojęcie „twórczego myślenia” oraz jego cechy charakterystyczne: płynność, giętkość, oryginalność, złożoność, a także zdolności do przeprowadzenia syntezy, analizy, przewartościowania, szczegółowego opracowywania. Dzięki niemu kreatywność, która – jego zdaniem – stanowiła stałą cechę indywidualną, stała się pojęciem, które można było zmierzyć i zbadać. Przez wiele lat popularne było także koncentrowanie się na poszukiwaniu cech kreatywnej jednostki [np. Barron, 1955; MacKinnon, 1965]. W późniejszych latach rozwinęły się teorie, które zajmowały się trzema wymiarami kreatywności: procesami poznawczymi osoby, osobowością i zachowaniem kreatywnej jednostki w zestawieniu z kontekstem środowiskowym, który wchodzi z nią w interakcje. Do tego nurtu zalicza się Teresa Amabile, autorka wieloczynnikowej koncepcji kreatywności [Amabile, 1983a, 1983b, 1996]. Jej zdaniem, o indywidualnej kreatywności pracownika decydują: zdolności specyficzne dla danej dziedziny, ogólne predyspozycje twórcze oraz motywacja do wykonywania konkretnego zadania/pracy. Jak łatwo zauważyć, pracodawca nie ma możliwości oddziaływania na dwa pierwsze elementy. Może jedynie starać się zatrudnić pracowników, którzy posiadają jednocześnie zdolności z danej dziedziny oraz ogólne predyspozycje twórcze. Większe możliwości pojawiają się jednak w odniesieniu do czynnika trzeciego, czyli motywacji. Możliwe jest sprawdzenie, czy pracownik wykazuje motywację własną do wykonywania określonego rodzaju zadań, ale także oddziaływanie na jego motywację poprzez zastosowanie różnorodnych metod i narzędzi motywowania w firmie. Warto przy okazji przypomnieć to, o czym pisze Lipowska [2012], że posiadanie kompetencji w danej dziedzinie nie warunkuje automatycznie istnienia motywacji do wykorzystania swoich zdolności w określonym obszarze działania.

O wiele bardziej interesujące implikacje dla pracodawców wynikają z „Wieloczynnikowego Modelu Kreatywności i Innowacyjności w Organizacjach” (*Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations*) [Amabile, 1988]. Wymiary wpływające na kreatywność są związane z trzema głównymi czynnikami wewnątrzorganizacyjnymi, z których każdy zawiera kilka specyficznych elementów. Jednym z trzech składników jest „organizacyjne motywowanie do innowacyjności”, które oznacza zarówno ogólne nastawienie na innowacyjność, czyli tzw. ducha innowacyjności, jak też wsparcie dla kreatywności i innowacyjności w organizacji. Drugim składnikiem są „zasoby”, pojęcie odnoszące się do wszelkich środków, które mają ułatwić pojawienie się innowacyjności w określonym obszarze działania firmowego, na przykład poprzez zapewnienie odpowiednich szkoleń lub stosownego czasu na stworzenie oczekiwanego innowacyjnego produktu czy usługi. Trzecim ważnym składnikiem są określone „praktyki menedżerskie”, takie jak: przyzwoleństwo na wolność w działaniu i autonomię pracowników w sposobie realizacji pracy, dostarczanie wyzwań, zapewnienie interesującej pracy, określanie jasnych i strategicznych celów, umiejętne budowanie zespołu i zarządzanie nim.

Poniżej zostaną przedstawione wybrane elementy środowiska pracy, omówiony zostanie zarówno ich pozytywny wpływ, wzmacniający kreatywność, jak i wpływ negatywny.

Rola managementu, zarządzania i komunikacji we wspieraniu kreatywności

Sposób zarządzania bezpośredniego menedżera i jego styl komunikowania się z podwładnym to najbardziej istotne dla kreatywności pracownika elementy, z którymi ma do czynienia codziennie i od których może trudno się zdystansować, jak np. od polityki firmowej.

Teoria SDT (*Self Determination Theory*) – „teoria samostanowienia” Edwarda Deci i Richarda Ryana [1985, 2000] pokazuje, że zewnętrzne warunki wspierające indywidualne doświadczenie: autonomii, kompetencji oraz związków z innymi, wzmacniają motywację, prowadząc do lepszego poziomu wykonania, wytrwałości i kreatywności. Według SDT, rodzaj motywacji człowieka jest ważniejszy niż jej „ilość”. Za szczególnie pożądaną autorzy uważają motywację autonomiczną, która wiąże się z lepszym zdrowiem psychicznym, bardziej efektywnym działaniem w heurystycznych typach zadań, czyli z kreatywnym rozwiązywaniem problemów, większą wytrwałością, a także łatwiejszym uczeniem się i odczuwaniem psychicznego dobrostanu. Wsparcie autonomii przez bezpośredniego przełożonego jest możliwe między innymi poprzez: poszanowanie dla opinii i perspektywy podwładnego, dostarczanie znaczącej informacji zwrotnej w pozbawiony manipulacji sposób, oferowanie możliwości wyboru, zachęcanie do inicjatywy. Badania potwierdziły, że efekty tego wsparcia to wyższa satysfakcja z pracy i lepsze efekty pracy [Baard, Deci,

Ryan, 2004]. Działania przeciwne, czyli na przykład: nadmierna kontrola, zbyt wysokie wymagania i wyzwania przewyższające możliwości, nastawienie na konfrontację, oczekiwanie postępowania od podwładnych w określony sposób z jednoczesnym zagrożeniem karą lub obietnicą nagrody [Ryan, Deci, 2000], mają obniżający wpływ na konceptualne myślenie, rozwiązywanie problemów czy kreatywność.

Praktyka biznesowa pokazuje, że ważne jest nie tylko zachęcanie do zgłaszania nowatorskich pomysłów, ale również do kwestionowania *status quo*, na przykład rozwiązań technologicznych występujących w firmie, jak to ma miejsce w Google [Bochniarz, Zakrzewski, 2010]. W Google prawo do błędu wpisane jest w kulturę organizacyjną, co powoduje, że pracownicy nie wahają się zgłaszać nawet najbardziej śmiałych pomysłów. Pracownicy mogą także poświęcać 20% swojego czasu na własne projekty, niezwiązane z bieżącymi zadaniami. Właśnie taka polityka doprowadziła do powstania takich produktów, jak: Google Earth Outreach, Google Talk oraz Google News.

Ocena pomysłów pracownika czy efektów pracy zespołu przekazywana przez przełożonego w postaci feedbacku wspierającego o charakterze informacyjnym ma pozytywny wpływ na poziom wewnętrznej motywacji, ściśle związanej z kreatywnością indywidualną [Amabile, 1983a, 1983b]. Pozytywna reakcja przełożonego może mieć wzmacniający wpływ na motywację wewnętrzną [Deci 1971; Deci i Ryan, 2001]. Badania Ryana [1982] oraz Pittman i in. [1980] pokazują, że lepiej przez pracowników jest przyjmowana pozytywna pochwała typu informacyjnego niż pozytywna pochwała o charakterze kontrolującym, obniżająca motywację, a w konsekwencji kreatywność pracownika.

Ranking pracodawców pod nazwą „Great Place to Work” prowadzony od 1991 roku pokazał, że firmy określane jako Najlepsze Miejsce Pracy wprowadzają na rynek więcej nowych produktów, co świadczy o ich większej innowacyjności. Miejsce na liście GPTW tworzą wyniki oceny pięciu wymiarów, które można opisać następującym stwierdzeniem: „Najlepsze miejsca pracy wyróżnia to, że lubisz ludzi, z którymi pracujesz, ufasz im i jesteś dumny z tego, co robisz” [Burchell, Robin, 2011]. Okazuje się zatem, że w firmach, w których pracownicy są motywowani poprzez zarządzanie wzbudzające zaufanie, dobre relacje ze współpracownikami, a przede wszystkim dumę z własnej pracy, nie tylko uznają swoje miejsce pracy za najlepsze, ale także przyczyniają się do większej innowacyjności w porównaniu z pozostałymi firmami. Dobre relacje kierowników z podwładnymi, a także wsparcie pozbawione destrukcyjnego krytycyzmu mają również pozytywne znaczenie dla kreatywności co otwartość komunikacji i dostępność przełożonego dla podwładnych [Kimberly, Evanisko, 1981, za: Amabile i in., 1996].

Bailyn [1985] podkreśla rolę jasnego stawiania celów przez przełożonych również w obszarze nowatorskich zadań projektowych, które ma pozytywny wpływ na kreatywność. Istotna okazuje się również konieczność jasnej definicji problemu, często będąca

w gestii przełożonego, która implikuje jasność celów istotną dla kreatywności w organizacji.

Praca zespołowa a kreatywność

W firmach promuje się często pracę zespołową, uznając ją za bardziej wartościową od pracy indywidualnej, szczególnie w zadaniach związanych z rozwiązywaniem problemów. Organizuje się np. sesje „burzy mózgów”, w przekonaniu, że w czasie takich spotkań powstaje większa liczba pomysłów, które są również bardziej wartościowe – twórcze i innowacyjne. Jednak obecność innych ludzi oraz ich reakcje na prezentowane pomysły mają silny wpływ na procesy kognitywne poszczególnych członków grupy. Ten wpływ jest szczególnie widoczny w zróżnicowaniu członków grupy i w sytuacjach konfliktów grupowych. Zróżnicowanie członków zespołu może wynikać między innymi z odmiennego stylu rozwiązywania problemów. Kirton [1976] definiuje dwa główne style rozwiązywania problemów: „adaptator”, lepiej funkcjonujący w zdefiniowanych ramach, oraz „innowator”, który często na nowo definiuje problem, zanim zaczyna zajmować się jego rozwiązaniem. Style te są stałymi preferencjami działania, przyjmowanymi automatycznie w sytuacji rozwiązywania problemów. Im bardziej członkowie grupy różnią się stylem rozwiązywania problemów, tym trudniej, zdaniem Kirtona, będzie się im pracować w grupie, aby osiągnąć wspólny cel. Okazuje się także, że nawet umiarkowany poziom różnicy stylów rozwiązywania problemów prowadzi do powstawania konfliktów, utrudniając i blokując kreatywność poszczególnych członków grupy. Z kolei zróżnicowanie innego rodzaju, na poziomie edukacji, funkcji w firmie, stażu pracy, okazuje się wywierać pozytywny wpływ na pracę grupy, powodując jej silny napęd do działania [Kurtzberg, Amabile, 2000–2001]. Istotne dla efektów pracy grupy okazuje się także zróżnicowanie jej członków pod względem osobowości. Okazuje się, że obecność ekstrawertyków w grupie projektowej ma pozytywny wpływ na wyniki pracy zespołu tylko do pewnego momentu. Zbyt duża liczba ekstrawertyków w grupie prowadzi do znaczącego obniżenia efektów jej pracy. Zdaniem Kurtzberga i Amabile [tamże], wpływ społeczny występujący w grupie może prowadzić do zawężenia myślenia kreatywnego oraz zmniejszenia jakości rozwiązań. W małych grupach może pojawić się zagrożenie efektem „grupowego myślenia”. Niebezpieczne lub błędne decyzje powstają wówczas, gdy nie ma przyzwolenia na swobodnie wyrażaną różnicę zdań, a decyzje czy pomysły powstają w drodze konsensusu. Duży wpływ na kreatywność zespołu mają konflikty, jakie pojawiają się w trakcie pracy zespołu. Jeśli są to konflikty o średnim stopniu natężenia i dotyczą kwestii merytorycznych związanych z rozwiązywanym problemem, wtedy rezultaty pracy grupy w wyniku ujawnienia się różnych opinii okazują się być bardziej oryginalne, różnorodne i bardziej kompleksowe, niż efekty pracy zespołu, w którym wszyscy jego członkowie zgadzają się

na każdą propozycję [tamże]. Prezentowanie różniących się pomysłów, konieczność ich uzasadniania i „obrony”, powoduje większą kreatywność uczestników zespołu, a także wyzwala nowy wgląd. Jednak konflikty, których podłożem są relacje lub proces grupowy, czyli spory o to np., kto jest za co odpowiedzialny, zawsze mają negatywny wpływ na kreatywność grupy. Również teoretycznie pozytywny konflikt merytoryczny ma skutki negatywne, w sytuacji eskalacji konfliktu, ataków osobistych, wybuchów złości. W organizacjach coraz częściej pracownicy stają przed obowiązkiem dzielenia się pomysłami, koniecznością pracy zespołowej nad nowymi projektami. Dlatego znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak powinien funkcjonować zespół, aby był zdolny do tworzenia wartościowych pomysłów, jest istotną kwestią nie tylko dla naukowców, ale też dla menedżerów zarządzających współpracującymi zespołami.

Nagradzanie kreatywności

Badania pokazują, że pracownicy są bardziej kreatywni, kiedy podejmują określone działania z wewnętrznych pobudek, z powodu zainteresowania, satysfakcji z wykonywania danej pracy, wyzwania, jakim jest praca, czy też dla czystej przyjemności, jaką sprawia im praca [Amabile i in., 1996]. Kiedy praca jest wykonywana jedynie z pobudek zewnętrznych, pracownicy mogą się czuć kontrolowani i ich wewnętrzna motywacja w takich warunkach zmniejsza się, prowadząc do silnego ograniczenia kreatywności [Amabile, 1983a, 1988, 1993]. Amabile przeprowadziła różne eksperymenty, aby znaleźć potwierdzenie dla powyższych wniosków, między innymi badała osoby zajmujące się kreatywnym pisaniem [1985] oraz profesjonalnych malarzy [1993]. Dużo wcześniej doszedł do takich wniosków również Sam Glucksberg, profesor psychologii Uniwersytetu Princeton. Przeprowadził eksperyment [1962], w którym odkrył, że obietnica nagrody pieniężnej powodowała dłuższy czas pracy nad rozwiązaniem problemu, zawężyła pole myślenia poprzez utrwalenie fiksacji funkcjonalnej i powodowała, że odkrycie niestandardowego – twórczego – rozwiązania okazywało się trudniejsze.

Nie można jednak stwierdzić jednoznacznie, że nagradzanie ma zawsze negatywny wpływ na kreatywność. Istotny okazuje się np. sposób przyznania nagrody. Amabile [1996] odkryła, że nagrody zewnętrzne mogą zachęcać do kreatywności, tylko wtedy, gdy są przyznawane w sposób niezapowiedziany. Daniel Ariely [2005] ze współpracownikami badał podobne zagadnienia, przeprowadzając szereg eksperymentów w Indiach na zlecenie Banku Rezerw Federalnych w Bostonie. Wykonanie specjalnie dobranych zadań wymagało różnych umiejętności, między innymi kreatywnego myślenia. Wnioski z przeprowadzonych eksperymentów były następujące: im wyższa była finansowa nagroda, tym gorszy był poziom wykonania zadań przez uczestników. Włączenie finansowej nagrody doprowadziło do pogorszenia poziomu wykonania we wszystkich zadaniach

wymagających myślenia, w tym tych, wymagających twórczego myślenia. Nagroda zewnętrzna może jednak działać wzmacniająco na kreatywność, kiedy osoba wykonująca daną pracę koncentruje się na wewnętrznych motywacjach, a nagrodę zewnętrzną traktuje jako drugorzędną. Wtedy możliwe jest wystąpienie zjawiska synergii motywacyjnej: obecność nagrody zewnętrznej współdziała z motywacją wewnętrzną i ma pozytywny wpływ na działanie twórcze [Amabile, 1993].

Atmosfera środowiska pracy i jej wpływ na kreatywność

Niższa kreatywność indywidualna i zespołowa występuje w środowisku pracy postrzeganym jako ograniczające i kontrolujące. Kreatywności sprzyja natomiast autonomia pracowników, ogólny klimat otwartości na nowe idee, bezpośrednie konstruktywne zachęcanie do poszukiwania nowych rozwiązań oraz stworzenie wspólnego celu i pobudzenie zaangażowania do pracy [Amabile i in., 1996].

Zachęcanie do kreatywności w wymiarze ogólnoorganizacyjnym jest wymiarem najczęściej wymienianym w literaturze. Powinno się ono przejawiać poprzez zachęcanie do podejmowania ryzyka i do produkowania nowatorskich pomysłów, wyrażane na każdym szczeblu organizacyjnym, od najwyższego – top managementu – do najniższego – kierowników operacyjnych. Istotnym aspektem zachęcania jest także uczciwa, szczerza, ale przede wszystkim wspierająca ocena nowych pomysłów. Doświadczenie przez pracowników przeciwnej postawy menedżerów w ocenianiu ich pomysłów – bezlitosnego krytycyzmu – ma jednoznacznie negatywny wpływ na ich kreatywność [Amabile, Goldfarb, Brackefield, 1990].

Jednym z kluczowych czynników dla kreatywności, oprócz jej wsparcia na wszystkich poziomach w organizacji, ogólnoorganizacyjnym, wsparcia przełożonego i wsparcia zespołowego, jest autonomia. We wcześniejszej części artykułu omawiano, w jaki sposób zarządzanie przełożonych może budować autonomię pracowników i jak ono może wzmacniać kreatywność [Baard, Deci, Ryan, 2004; Gagne, Deci, 2005]. Autonomia może oznaczać swobodę w sposobie wykonania codziennej pracy, poczucie sprawowania kontroli nad swoją pracą, *sense of ownership*, a także w doświadczanym przyzwoleniu na kreowanie nowych pomysłów [Bailyn, 1985; Amabile, 1996]. Badania potwierdzają, że pracownicy są bardziej twórczy w swojej pracy, kiedy mają wybór w sposobie dojścia do powierzonych zadań i celów [Bochniarz, Zakrzewski, 2010].

W badaniach Amabile i in. [1996] nad opracowaniem i testowaniem narzędzia do oceny środowiska pracy sprzyjającego kreatywności potwierdzono, że sześć aspektów w sposób szczególnie istotny determinuje kreatywność pracowników. Pięć czynników w sposób pozytywny: praca stanowiąca wyzwanie, klimat organizacyjny wspierający kreatywność, wspieranie zespołów, wolność i autonomia pracowników oraz wspieranie

przez bezpośrednich przełożonych; a jeden negatywny – przeszkody organizacyjne, do których należą: konflikty wewnętrzne, konserwatyzm i przywiązanie do *status quo*, sztywne, formalne struktury organizacyjne, konflikty „polityczne” wewnątrz organizacji, silny krytycyzm wobec nowych idei, unikanie ryzyka. Każdy z tych elementów jest odbierany przez pracowników jako silnie kontrolujący, prowadzi między innymi do obniżenia motywacji wewnętrznej, która jest nieodłącznym warunkiem zaistnienia kreatywności [Amabile, 1988; Deci, Ryan, 1985].

Firmy nagrodzone w ostatnich latach w Polsce jako Najlepsze Miejsca Pracy cechują się właśnie taką, pozytywnie wspierającą kreatywność, kulturą organizacyjną. W grupie IKEA, zdobywcy I miejsca w 2010 r. w kategorii dużych firm, za szczególne wartości firmowe, które w sposób bezpośredni sprzyjają innowacyjności, uznaje się „odwagę do bycia innym” oraz „ciągłe bycie w drodze” [Bochniarz, Zakrzewski, 2010]. Również zdobywca I miejsca w kategorii średnich i małych firm w 2010 r. – Bristol-Myers Squibb – działa zgodnie z funkcjonującą zasadą, że każdy z pracowników może zaproponować zupełnie nowe rozwiązanie. Aby zachęcić pracowników do kreatywności, wdrożono kulturę „coachingową”, której zadaniem jest sprzyjanie rozwojowi pracowników i aktywizowanie ich potencjału. Podobne wsparcie dla nowatorskich rozwiązań można obserwować w Leroy Merlin, zdobywcy III miejsca w kategorii dużych firm. Dzięki wsparciu tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań oraz akceptowaniu prawa do błędu, rocznie do tzw. strefy pomysłów wpływają setki innowacyjnych pomysłów od pracowników.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule teorie i przykłady innowacyjnych firm pokazują, że aby w firmie powstawały nowe idee, produkty, usługi, czy rozwiązania, nie wystarczy zatrudnić pracowników, którzy wykazują się wysokim poziomem kreatywności. Kreatywność pracowników jest wypadkową pomyslniej kombinacji wiedzy, umiejętności i motywacji. Przede wszystkim jednak pracodawca powinien zadbać o stworzenie odpowiednich warunków: wsparcie kreatywności na poziomie organizacyjnym, zespołowym, w indywidualnych relacjach przełożonego i pracownika, zapewnienie pracy stanowiącej wyzwanie oraz zadbanie o wysoki poziom autonomii pracowników. W pracy kreatywnych zespołów pomaga między innymi jasne stawianie celów w obszarze zadań projektowych, zróżnicowanie członków na poziomie edukacji, funkcji w firmie, stażu pracy, świadome budowanie zrozumienia między członkami o różnych stylach rozwiązywania problemów.

Oprócz wiedzy na temat tego, co wspiera kreatywność pracowników i zachęca ich do wykorzystywania swoich umiejętności w rozwiązywaniu problemów i tworzeniu nowych rozwiązań w firmie, warto też mieć świadomość czynników oddziałujących niekorzystnie. Identyfikacja czynników destrukcyjnych umożliwia świadome dążenie do

ich usunięcia. Niekorzystne elementy, które może być trudno zmienić, to ograniczające i kontrolujące środowisko pracy, konserwatyzm i przywiązanie do *status quo*, sztywne struktury organizacyjne, konflikty „polityczne” wewnątrz organizacji. Elementy, które nie funkcjonują na poziomie ogólnooorganizacyjnym, ale są związane bardziej z osobą kierownika, mogą być łatwiejsze do modyfikacji. Przykładem może być zmniejszenie krytycyzmu wobec nowych idei lub inne postrzeganie gotowości do podejmowania ryzyka, jako nieodłącznego elementu poszukiwania nowych rozwiązań, a nie błędu, który należy zawsze karać. Osobom kierującym pracą zespołową warto uświadomić niebezpieczeństwa, jakie są związane z efektem „grupowego myślenia” czy konfliktami w zespole na tle osobistych animozji.

W organizacjach, w których kreatywność jest wartością, a innowacyjność warunkuje zaistnienie firmy na rynku lub umożliwia jej osiągnięcie pożądanej przewagi konkurencyjnej, warto pamiętać o tym, że nie mniej istotne niż twórczy pracownicy okazuje się odpowiednie środowisko pracy. Jeśli menedżerom zależy na rozwoju firm, którymi kierują, powinni tworzyć takie środowiska pracy, jak opisuje Tom Kelly [2001, za Bochniarz, Zakrzewski, 2010, s. 16]: „Innowacja kwitnie w szklarniach. (...) Miejsce, w którym wszystkie czynniki są idealnie dobrane, aby nowe pomysły mogły rosnąć. Gdzie jest odpowiedni poziom światła, ciepła, wilgotności, a całość jest otoczona troską. Tą szklarnią jest oczywiście miejsce pracy – przestrzeń, w której współpracują zespoły ludzkie”.

Literatura

- Amabile T.M. (1983a), *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York.
- Amabile T.M. (1983b), *Social psychology of creativity. A componential conceptualization*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 45, s. 357–377.
- Amabile T.M. (1988), *A model of creativity and innovation in organizations*, [w:] B.M. Staw, L.L. Cumming (red.), *Research in organizational behavior*, „JAI Press”, nr 10, s. 123–167.
- Amabile T.M. (1993), *Motivational synergy. Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*, „Human Resources Management Review”, nr 3, s. 185–201.
- Amabile T.M. i in. (1996), *Assessing the work environment for creativity*, „Academy of Management Journal”, nr 39(5), s. 1154–1184.
- Amabile T. (1985), *Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 48, s. 393–399.
- Amabile T. (1996), *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, Colorado, [w:] D.H. Pink (2009), *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Amabile T.M. (1979), *Effects of external evaluation on artistic creativity*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 37, s. 221–233.
- Amabile T.M., Goldfarb P., Barckefield S. (1990), *Social influence on creativity. Evaluation, coercion and surveillance*, „Creativity Research Journal”, nr 3, 6–21.
- Ariely D., Gneezy U., Lowenstein G., Mazar N. (2005), *Large stakes and big mistakes*, „Federal Reserve Bank of Boston Working Paper”, nr 76(2), s. 451–469.

- Bailyn L. (1985), *Autonomy in the industrial R&D laboratory*, „Human Resources Management”, nr 25, s. 129–146.
- Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. (2004), *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*, „Journal of Applied Psychology”, nr 34, 2045–2068.
- Barron F. (1955), *The disposition toward originality*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, nr 51, s. 478–485.
- Bochniarz P., Zakrzewski M. (2010), *Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm*, „Innowacyjność 2010”, s. 89–97.
- Burchell M., Robin J. (2011), *The great workplace. How to build it, how to keep it, and why it matters*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Deci E.L. (1971), *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 18, s. 105–115.
- Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. (2001), *Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again*, „Review of Educational Research”, nr 71(1), s. 1–27.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York.
- Gagne M., Deci E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 26, s. 331–362.
- Glucksberg S. (1962), *The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition*, „Journal of Experimental Psychology”, nr 63(1), s. 36–41.
- Guilford J.P. (1950), *Creativity*, „American Psychologist”, nr 5, s. 444–454.
- Kirton M. (1976), *Adaptors and innovators. A description and measure*, „Journal of Applied Psychology”, nr 61, s. 622–629.
- Kurtzberg T.R., Amabile T.M. (2000-2001), *From Guilford to Creative Synergy. Opening the Black Bowl of Team-Level Creativity*, „Creativity Research Journal”, nr 13, s. 285–294.
- Lipowska J. (2012), *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4 (86–87), s. 41–52.
- MacKinnon D.W. (1965), *Personality and the realization of creative potential*, „American Psychologist”, nr 20, s. 273–281.
- Pittman T.S. i in. (1980), *Informational versus controlling verbal rewards*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, nr 6(2), s. 228–233, [w:] Deci, E.L., Koestner R., Ryan, R.M. (1999), *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, „Psychological Bulletin”, tom 125, wyd. 6c.
- Ryan R.M. (1982), *Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory*, „Journal of Personality & Social Psychology”, nr 43(3), s. 450–461.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, „American Psychologist”, nr 55(1), s. 68–78.

The Interdependence between Employee Creativity and Work Environment Factors

Summary

The objective of this article is to present the impact of various work environment factors on the creativity and innovativeness of employees. Factors with both a positive and negative influence on worker creativity are presented. Important elements include man-

agement style and communication, work atmosphere, and organizational support for innovativeness. The article also describes factors influencing creativity in terms of teamwork. The impact of employee motivation through rewarding creativity is also described. Practitioners responsible for employee management will find inspiration in this article relating to possibilities for molding work environment factors that encourage employees to apply their creative skills in their work.

Joanna Lipowska – magister psychologii klinicznej, UAM; od 2002 r. pracuje w firmie szkoleniowo-doradczej Personnel Profile, od 2003 r. współpracuje z Idea MC; 1993–1995 asystent – pracownik naukowy w Instytucie Psychologii UAM; 1995–1997 konsultant ds. rekrutacji, Take it – Doradztwo Personalne, 1997–2001 Human Resources Manager, Alcatel Teletra; 2008–2009 konsultant kariery, DBM; 2004–2006 członek zarządu poznańskiego oddziału PSZK; 2003-2005 wykłady na studiach podyplomowych: UE, WSUS, WSB w Poznaniu; specjalizuje się w projektowaniu procesów z obszaru HR, m.in. systemów ocen, rekrutacji i selekcji; interesuje się zagadnieniami motywowania pracowników: wykłady na studiach podyplomowych, szkolenia biznesowe, projekty systemów oceniania i motywowania.