

ANNA LUBRAŃSKA

Zakład Psychologii Pracy
i Doradztwa Zawodowego

PODMIOTOWE I SYTUACYJNE WYZNACZNIKI TWÓRCZOŚCI W ORGANIZACJI

WPROWADZENIE

Efektem licznych zjawisk politycznych, społecznych i ekonomicznych w naszym kraju lat 80. i 90., jest rozległy i złożony proces transformacji, widoczny w różnych obszarach aktywności ludzkiej, także na płaszczyźnie funkcjonowania zawodowego. Nowa rzeczywistość społeczno-gospodarcza zmusza dzisiejsze przedsiębiorstwa do rozwiązywania coraz trudniejszych zadań i reagowania na zmiany otoczenia. Dotychczasowy świat organizacji ulega poważnym przeobrażeniom – dynamika transformacji, wyrównanie poziomu technologii i standardów działania, konkurencyjność oraz wciąż rosnące oczekiwania stawiają przed jednostką i organizacją nowe wyzwania. Dla ich realizacji nie wystarcza tylko pracowitość, sumienność, działanie według sprawdzonych procedur. Konieczna staje się przedsiębiorczość, otwartość umysłu, twórcza aktywność, zdolność rozpoznawania i rozwiązywania problemów (Strzałecki, 2001; Stasiakiewicz, 2001).

Przeobrażenia ostatnich lat wskazują, iż szczególnie ważnym środowiskiem dla twórczości jest miejsce pracy. Innowacyjność pracowników przejawia się umiejętnością radzenia sobie w nowo zaistniałych okolicznościach. Twórcze myślenie oraz umiejętność samodzielnego generowania wartościowych pomysłów są wobec niepewności w sytuacji pracy, cennymi wyznacznikami postaw otwartości wobec zjawisk transformacji i stanowią niezbędne wyposażenie człowieka w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości.

CO TO ZNACZY BYĆ TWÓRCZYM?

Określenie **twórczość** stało się w ostatnich latach terminem bardzo popularnym i powszechnym, charakteryzowanym różnorodnością jego przejawów, obecnym we wszystkich możliwych formach aktywności człowieka. Uważa się, że twórczość jest to zdolność do wytwarzania wszelkiego rodzaju pomysłów, które są nowe i oryginalne, że stanowi wynik aktywności wyobraźni i fantazji, intuicji lub celowego działania myślenia dywergencyjnego (T o k a r z, 1998). Twórczość rozumiana jest jako „aktywność podmiotu wyróżniająca się dwoma głównymi właściwościami: nowością i społeczną użytecznością” (D o b r o ł o w i c z, 1993, s. 150). E. P. T o r r a n c e (1965) uważał, że twórczość to „uwrażliwienie na problemy, niedostatki, luki w wiedzy, brakujące elementy, dysharmonie i tym podobne; identyfikowanie trudności; poszukiwanie rozwiązań, próby zgadywania lub formułowania hipotez dotyczących zauważalnych niedostatków [...]”. Zilustrowany powyższą definicją aspekt twórczości, akcentujący wrażliwość na braki, sprzeczności czy konflikty w strukturze problemów, nabiera szczególnego znaczenia w kontekście przyjętych w niniejszym opracowaniu założeń teoretycznych, w których zmianę w organizacji rozumie się jako pewną niespójność, wynikającą z przejścia organizacji z jednego stanu w drugi.

Pierwiastki twórcze dostrzega się w każdej działalności człowieka, a zwłaszcza tam, gdzie wymagane jest nowatorstwo, oryginalność, brak rutyny i schematów, niekonwencjonalne podejście. Literatura przedmiotu (L i m o n t, 1994; N ę c k a, 2000, 2001; P o p e k, 2002; S o ł o w i e j, 1995; W e s t, 2000) wskazuje na istotne wyznaczniki twórczości. Charakterystycznych cech poszukuje się w sferze intelektu, osobowości czy zachowania się. Wykorzystując szereg rozmaitych metod (eksperyment, metodę biograficzną, obserwację, analizę wytworów, ocenę ekspertów, inwentarze cech, kwestionariusze i skale osobowości), starano się sformułować obiektywnie akceptowane uwarunkowania aktywności twórczej (P o p e k, 2002).

Osoby twórcze opisuje się zwykle, wskazując na ich otwartość, łatwość asymilowania nowych informacji, niezależnie od ich chwilowej przydatności, wiarygodności czy niesprzeczności z już posiadanymi zasobami. Zależność tę potwierdzono w licznych badaniach psychometrycznych. Zaobserwowano np. pozytywną korelację między jednym z wymiarów „Wielkiej Piątki” – otwartością na doświadczenia – a zdolnościami twórczymi (N ę c k a, 2000). Cecha ta niekiedy przeradza się w silną potrzebę nowości, której towarzyszy podwyższone zapotrzebowanie na stymulację i niezwykle doznania. Otwartość umysłu ma ścisły związek z plastycznością, czyli giętkością, rozumianą jako zdolność przedstawiania się na nowe kryteria i uwzględnianie różnych opcji. E. P. T o r r a n c e uważa, że możliwości twórcze danej osoby pozostają w prostej

zależności od stopnia otwartości umysłu (Dobrowicz, 1995). Za cenny wyznacznik twórczej postawy uznaje się również tolerancję wobec treści dwuznacznych i słabo zdefiniowanych. Osoby o niskim poziomie tej cechy źle się czują w sytuacjach otwartych i wobec problemów nierozwiązanych (Nęcka, 2001). Uznano ponadto, iż jednostki twórcze cechuje silna niezależność, przejawiająca się przede wszystkim w postawie nonkonformistycznej i nieuleganiu naciskowi. Ludzie twórczy są mniej zahamowani, formalni i konwencjonalni, skłonni do konstruktywnej krytyki, charakteryzują się przy tym wytrwałością, autodyscypliną i samosterownością. Mają wysoką odporność psychiczną, wyrażającą się w tendencji do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć (Słowiej, 1995). W swoich poglądach i działaniu są elastyczni, pomysłowi i oryginalni. Udowodniono, że osoby twórcze odznaczają się wewnętrznym poczuciem kontroli intelektualnej. Cechuje je wysoka zdolność szybkiej adaptacji do nowych faktów, okoliczności i warunków, mniejsza zahamowalność w sytuacjach nowych. Są nastawieni na przekształcanie, a nie przystosowanie. Nie boją się podejmowania ryzyka ani popełniania błędów. Przejawiają zdolność do akceptowania konfliktów i napięć, dostrzegając w nich źródło rozwoju. Zaobserwowano również upodobania do okresowego nieporządku i chaosu. Wśród pozostałych cech wskazuje się na entuzjazm, inicjatywę, zdolność całościowego orientowania się w sytuacji problemowej (Popek, 2002).

Dla kształtowania i wzmacniania twórczej postawy i zachowań innowacyjnych w miejscu pracy konieczna jest właściwa atmosfera, sprzyjająca tej formie aktywności. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni tak kształtować klimat miejsca pracy, by umożliwić wyzwalamie inwencji uczestników organizacji. Ważną dymensją innowacyjnego klimatu organizacji jest orientacja na rozwój (progresywność). Klimat taki odzwierciedla wewnętrzny stan i zdrowie organizacji, indywidualną i zbiorową zdolność do efektywnego działania, wprowadzania w życie nowych idei i metod. Do czynników klimatu oddziałujących stymulująco zalicza się przede wszystkim: redukcję czynników frustracyjnych w organizacji, poparcie dla myślenia dywergencyjnego i otwartość struktur organizacyjnych. Cele i zadania podejmowane przez firmę powinny stanowić wyzwanie dla jej wolnych, nieskrępowanych pracowników, mających zapewnioną swobodę działania, nagradzanych za odwagę i fantazję (Amabile, Gryskiewicz, 1988). Konieczne jest zachęcanie do przyjmowania różnych punktów widzenia i nieustanny przepływ myśli. Kreatywności w miejscu pracy pomaga też swobodna atmosfera, bez presji i sztywnych reguł, w której toleruje się umiarkowane ryzyko. Ułatwieniem są grupowe dyskusje, oparte na bezpośredniej komunikacji, nawet jeśli przebiegają w atmosferze konfliktu (konstruktywnego konfliktu) (Piskorz, 2002; Proctor, 2002; Pufal-Struzik, 1993, 1994).

Organizacja, której zależy na stwarzaniu klimatu efektywnej twórczej działalności powinna zapewnić swoim uczestnikom poczucie bezpieczeństwa, poparcie dla myślenia dywergencyjnego, zadbać o otwartość struktur organizacyjnych, eliminować zewnętrzne i wewnętrzne zagrożenia czy przeszkody. Kwestia ta w szczególności dotyczy kadry zarządzającej, bowiem to jej rolą jest umiejętność kształtowania korzystnego klimatu dla wszelkich przejawów twórczości, pobudzanie inicjatywy pracowniczej, właściwego jej oceniania i koordynowania. „Twórcze pomysły pracowników ujawnią się w nowych produktach i zachowaniach, jeśli będą poddane dobremu kierownictwu” (B a d a w a y, 1986, s. 28). Funkcja ta nabiera kluczowego znaczenia w obecnej sytuacji, w warunkach zmian organizacyjnych, w których ciekawość poznawcza, kreatywność i innowacja, plastyczność i giętkość myślenia stają się cennymi wyznacznikami zachowań organizacyjnych i warunkami skuteczności działania.

ZAŁOŻENIA BADAWCZE

W realizowanym modelu badawczym wśród uwarunkowań twórczości uwzględniono następujące kategorie zmiennych:

Zmienna zależna:

- twórczość (w ujęciu E. P. Torrance’a).

Zmienne niezależne podmiotowe:

- cechy osobowości (koncepcja „Wielkiej Piątki” P. T. Costy i R. R. McCrae): neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność;
- cechy temperamentu (regulacyjna teoria temperamentu J. Strelaua): reaktywność emocjonalna, aktywność, wytrzymałość, perseweratywność, żwałość, wrażliwość sensoryczna;
- zapotrzebowanie na stymulację (*sensation seeking*) (koncepcja M. Zuckermana);
- umiejscowienie poczucia kontroli: wewnętrzne vs zewnętrzne poczucie kontroli.

Zmienna niezależna sytuacyjna:

- klimat organizacyjny (teoria D. Kolba).

W odniesieniu do zaprezentowanych przesłanek teoretycznych sformułowano następujące **hipotezy badawcze:**

1. Cechy osobowości (zwłaszcza neurotyczność i otwartość na doświadczenia) wpływają na twórczość.
2. Cechy temperamentu różnicują badane osoby w zakresie ich twórczych zachowań.

3. Wśród uczestników organizacji istnieją różnice w twórczości, w zależności od ich poziomu zapotrzebowania na stymulację.

4. Istnieje związek pomiędzy poczuciem kontroli a twórczością.

5. Typ klimatu organizacyjnego wpływa na twórczość uczestników organizacji podległych jego wpływom.

Badaniem objęto 104 osoby w wieku od 24 do 64 lat, z różnym stażem pracy (od 1 roku do 45 lat pracy), 52 pracowników niższego szczebla oraz 52 osoby pełniące funkcje kierownicze, przedstawiciele dwóch organizacji, które od kilku lat konsekwentnie zmieniają swoją strukturę i sposób funkcjonowania. W badaniu wzięło udział 60 kobiet i 44 mężczyzn.

W celu empirycznej weryfikacji przyjętych założeń badawczych wykorzystano następujące **metody badawcze**:

1. **Kwestionariusz „Jakim jesteś?”** E. P. Torrance'a i J. Khateny w tłumaczeniu J. Sołowiej (w oryginale: What Kind of Person Are You? – WKO-PAY) jest narzędziem do diagnozy twórczości, przeznaczonym dla młodzieży i dorosłych. Metoda ma charakter introspekcyjny, typu *self-report*. Inwentarz składa się z 50 par twierdzeń. Narzędzie posiada satysfakcjonujące parametry psychometryczne: wewnętrzna zgodność skali – 0,59–0,98, rzetelność – α -Cronbacha 0,78.

2. **Inwentarz Osobowości NEO-FFI** (P. T. Costy i R. R. McCrae) jest rzetelnym, trafnym i zaadaptowanym do polskich warunków narzędziem do badania pięciu czynników osobowości: neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości, sumienności. Rzetelność (α -Cronbacha) dla poszczególnych skal jest wysoka i wynosi 0,68–0,82. Zadawalające wyniki uzyskano obliczając współczynniki mocy dyskryminacyjnej oraz szacując trafność poprzez analizę związków między wynikami w NEO-FFI a ocenami obserwatorów i korelacjami z innymi wymiarami osobowości i temperamentu (Zawadzki i in., 1998).

3. **Kwestionariusz „Delta”** jest rzetelnym i trafnym narzędziem do pomiaru zgeneralizowanego poczucia kontroli, przeznaczonym zarówno do badań zbiorowych, jak i porównań międzygrupowych. Rzetelność skal oceniano trzema metodami, obliczając współczynniki 1. stabilności bezwzględnej (test-retest) przy różnej długości przerw między badaniami, 2. równoważności międzypółkowej, 3. zgodności wewnętrznej (Drał, 1979, 1995).

4. **Kwestionariusz temperamentu FCZ-KT** (Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu) zawiera 120 pozycji, po 20 dla każdej z sześciu skal (żwawość, perseweratywność, reaktywność emocjonalna, wytrzymałość, wrażliwość sensoryczna oraz aktywność). Cechy te spełniają kryteria definicyjne cech temperamentu, czyli dużą stabilność czasową, odziedziczalność i „obserwowalność” oraz silne związki z innymi biologicznie uwarunkowanymi wymiarami temperamentu i osobowości. Skale przeznaczone

do pomiaru wyodrębnionych cech temperamentu wykazują (z wyjątkiem skali wrażliwości sensorycznej) bardzo satysfakcjonującą i stabilną międzypróbkowo charakterystykę psychometryczną (Strelau, 1995).

5. Skala Poszukiwania Wrażeń (Sensation Seeking Scale) M. Zuckermana wywodzi się bezpośrednio z licznych teorii na temat istnienia tzw. optimum stymulacji (czy aktywacji). W efekcie licznych modyfikacji, skala SSS została podzielona na cztery następujące podskale: 1. Skala Poszukiwania Mocnych Doznań i Przygód, 2. Skala Poszukiwania Doświadczeń, 3. Rozhamowanie, 4. Skala Podatności na Znużenie. W polskiej adaptacji skali SSS, autorstwa Z. Oleszkiewicz-Zsurzs (1982), zmieniono kilka itemów, jak również, dostosowując skalę do rodzimych warunków, dodano również nową, siedmioletnią podskale I, zawierającą itemy dotyczące zapotrzebowania na stymulację intelektualną. Obliczając wyniki, za każdą odpowiedź diagnostyczną przyznaje się 1 punkt, a wynik oblicza się osobno dla każdej z podskal (zgodnie z kluczem uzyskuje się również wynik dla skali G – Ogólnej).

6. Kwestionariusz klimatu organizacyjnego (D. Kolba) pozwala na diagnozowanie sposobu spostrzegania przez daną osobę sytuacji organizacyjnej, która wynika z interakcji zachodzącej między jednostką a jej środowiskiem organizacyjnym. Polska wersja Kwestionariusza została opracowana przez St. Chęłą. Trafność oszacowano na podstawie analizy trafności analizy czynnikowej. Uzyskano jednoczynnikową strukturę, ładunki czynnikowe wahają się 0,63–0,79 i wyjaśniają 48,3% wariacji. W ocenie rzetelności odwołano się do analizy właściwości statystycznych pozycji testowych (współczynnik zgodności wewnętrznej wynosi 0,61). Obliczono też moc dyskryminacyjną poszczególnych pozycji testowych (Chęła, 1993).

ANALIZA I INTERPRETACJA WYNIKÓW BADAŃ

Analiza uzyskanego materiału empirycznego, prowadzona była w kierunku odnalezienia i wskazania tych podmiotowych i sytuacyjnych wyznaczników twórczych zachowań uczestników organizacji, które mają najsilniejsze znaczenie dla poziomu zmiennej zależnej.

Interesujący, z punktu widzenia wcześniej sformułowanych założeń teoretycznych, okazał się związek twórczości z uwzględnionymi w modelu zmiennymi podmiotowymi i sytuacyjnymi, w odniesieniu do osób pełniących role kierownicze oraz wobec pracowników niższego szczebla w organizacji. Siłę i kierunek tych powiązań określono w oparciu o analizę korelacji. W tabeli 1 zostały przedstawione wartości współczynników korelacji uzyskane w obu grupach zawodowych.

Tabela 1

Wartości współczynników korelacji *r*-Pearsona pomiędzy zmiennymi zależnymi (twórczość) oraz zmiennymi niezależnymi w grupach kierowników i pracowników liniowych

Zmienne	Twórczość	
	Kierownicy (<i>N</i> 52)	Pracownicy (<i>N</i> = 52)
Skala ogólna (G)	0,4653*	0,4301*
Poszukiwanie dośw. (ES)	0,2285	0,4348*
Podatność na znudzenie (BS)	0,5094*	0,3429*
Poszukiwanie mocnych doznań (TAS)	0,3314*	0,3647*
Rozhamowanie (DIS)	0,1845	0,3986*
Zapotrzeb. na stymul. intelekt. (I)	0,4438*	0,1031
Neurotyczność	-0,2036	-0,2727*
Ekstrawersja	0,1472	0,2526
Otwartość na doświadczenie	0,3107*	0,2181
Ugodowość	-0,2195	-0,1931
Sumienność	-0,1786	-0,1818
Żwawość	0,1732	0,1939
Perseweratywność	-0,3805*	-0,3162*
Wrażliwość sensoryczna	-0,1508	0,0061
Reaktywność emocjonalna	-0,3197*	-0,2475
Wytrzymałość	0,2786*	0,0831
Aktywność	0,2104	0,2529
Poczucie kontroli	-0,2653	-0,1025
Klimat organizacyjny	-0,1697	-0,1382

* Oznaczone korelacje są istotne dla $p < 0,05$.

Uzyskane wartości współczynników korelacji w grupie kierowników i pracowników liniowych, pokazują, iż najsilniejsze związki występują pomiędzy twórczością a uwzględnionymi w modelu zmiennymi podmiotowymi.

Rezultaty analiz statystycznych dowodzą, iż znaczącą zmienną dla kreatywnej postawy uczestników organizacji jest, mierzone Skalą Poszukiwania Wrażeń M. Zuckermana, zapotrzebowanie na stymulację. Wskazują na to wartości współczynników korelacji otrzymane w zakresie wszystkich skal testu – Skali Ogólnej (G), Skali Poszukiwania Doświadczeń (ES), Skali Podatności na Znudzenie (BS), Skali Poszukiwania Mocnych Doznań i Przygód (TAS), Rozhamowania (DIS) oraz Skali Zapotrzebowania na Stymulację Intelektualną (I). Odnosząc się do uzyskanych wyników, można stwierdzić, iż zapotrzebowanie na stymulację jest tą zmienną podmiotową, która usposabia zarówno kierowników, jak i pracowników liniowych do podejmowania twórczych rozwiązań i zachowań w miejscu pracy. Osoby poszukujące doznań preferują czynności i sytuacje, które są nowe, silnie stymulujące, wiążą

się z dużym stopniem ryzyka. Jednostki takie charakteryzuje awersja do rutynowej pracy czy powtarzania doświadczeń. Unikają powielania schematów. Uzyskane wyniki badań pozwalają wnioskować, iż osoby o takich preferencjach sensorycznych łatwiej ujawniają swoje możliwości twórcze w miejscu pracy, chętniej podejmują działania proinnowacyjne. Ujawnione powiązania między różnymi formami zapotrzebowania na stymulację a kreatywnością uczestników uznać należy za satysfakcjonujące (potwierdzono tym samym słuszność przyjętych założeń teoretycznych).

Również w zakresie zmiennych temperamentalnych charakteryzowanych przez Regulacyjną Teorię Temperamentu J. Strelaua wykryto kilka istotnych powiązań z kreatywnością kierowników i pracowników liniowych. Spośród cech, które pozostają w istotnym związku z możliwościami twórczymi badanych osób, należy wskazać perseweratywność (w obu badanych grupach) i reaktywność emocjonalną (tylko w grupie kierowników), dla których uzyskano ujemne wartości współczynników korelacji. Ujawnione związki oznaczają, że osoby wysokoreaktywne (o dużej wrażliwości emocjonalnej i niskiej odporności na stres i niepowodzenia) oraz z silną tendencją do kontynuowania i powtarzania zachowań po zaprzestaniu działania bodźca, prezentują niższy poziom twórczości. Wśród przedstawicieli kadry kierowniczej, spośród pozostałych cech temperamentu uzyskano pojedynczą, istotną, dodatnią korelację w zakresie wymiaru, jakim jest wytrzymałość. Oznacza to, iż osoby z silniejszą tendencją do adekwatnego reagowania w sytuacjach wymagających długotrwałej lub wysoko stymulującej aktywności oraz w warunkach silnej stymulacji zewnętrznej, są bardziej kreatywne i nowatorskie w miejscu pracy. Natomiast ani w grupie kierowników, ani wśród pracowników liniowych nie wykryto istotnych powiązań pomiędzy twórczością a pozostałymi cechami temperamentu: żwawością, wrażliwością sensoryczną oraz aktywnością.

Dane zawarte w tab. 1 pokazują, że istotne są również związki między twórczością a cechami osobowości badanych uczestników organizacji. Uzyskane w trakcie badania dane dowodzą, iż zmienną mającą istotne znaczenie dla twórczości jest neurotyczność, która ujemnie koreluje w grupie pracowników (ujemne wartości współczynników korelacji wskazują na istnienie odwrotnej zależności między niestabilnością emocjonalną a twórczością). Oznacza to, iż im wyższy poziom neurotyczności, tym mniejsza akceptacja przeobrażeń i innowacji w miejscu pracy, lękowe nastawienie wobec nowości, niechęć do zmian. Otrzymany rezultat dowodzi, że negatywne emocje (lęk, gniew, wrażliwość na stres), które towarzyszą wysokiej neurotyczności, rzutując na możliwości adaptacyjne jednostki do środowiska pracy, mogą stać się źródłem wewnętrznych oporów i barier psychologicznych blokujących ujawnienie się jej twórczego potencjału.

Spośród pozostałych zmiennych osobowościowych istotne, dodatnie wartości współczynników korelacji uzyskano w grupie kierowników, w zakresie otwartości na doświadczenie. Otrzymany rezultat znajduje swoje potwierdzenie w zaprezentowanych wcześniej założeniach teoretycznych. Otwartość na doświadczenie jest bowiem wymiarem opisującym tendencję jednostek do aktywnego poszukiwania nowych bodźców, tolerancję wobec nowości, ciekawość świata. Dowodzi to, że osoby o znaczącym nasileniu tej cechy są pomysłowe, elastyczne, niekonwencjonalne w swoich poglądach i działaniu. Odnosząc te rezultaty do wykorzystanej w pracy koncepcji Torrance'a, który rozumie twórczość jako szczególny rodzaj wrażliwości na brakujące elementy, dysharmonię czy dysonans, należy podkreślić, iż te wyznaczniki kreatywnej postawy przedstawicieli kadry kierowniczej pozostają w dużej zbieżności z ich postawą tolerancji i wysoką adaptacją do nowych warunków.

Dalsza analiza wyników analizy korelacyjnej wskazuje, iż w żadnej z badanych grup zawodowych nie ujawniono istotnego związku twórczości z trzema pozostałymi wymiarami Wielkiej Piątki: ugodowością, sumiennością i ekstrawersją, jak również z umiejscowieniem kontroli. Poddając analizie dane zaprezentowane w tab. 1, należy zauważyć brak istotności związku między twórczością a uwarunkowaniami sytuacyjnymi. Dowodzi to, że porównując te wyniki z analizowanymi wcześniej wartościami współczynników korelacji, silniejsze i bardziej znaczące powiązania z twórczością istnieją w odniesieniu do zmiennych osobowościowych i temperamentalnych, dla których uzyskano szereg istotnych korelacji.

Na dalszym etapie postępowania badawczego, w celu określenia wzajemnych relacji między zmiennymi niezależnymi, zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji z efektem interakcji. Dla wykazania różnic między grupami wykorzystano testy *post-hoc*. Zestawienie przeprowadzonych analiz statystycznych prezentuje tabela 2.

Zaprezentowane w tab. 2 dane pokazują, iż, mimo braku efektów interakcji uwzględnionych czynników, przeprowadzony test ANOVA ujawnił szereg interesujących efektów. Istotne rezultaty otrzymano niemal dla wszystkich wymiarów Skali Poszukiwania Wrażeń (SSS) (jedynie dla Skali Zapotrzebowania na Stymulację Intelktualną wyniki nie uzyskały wymaganego poziomu istotności). Dane te wskazują, iż zapotrzebowanie na stymulację stanowi znaczący czynnik, różnicujący badaną grupę w zakresie ujawniania możliwości twórczych, generowania oryginalnych rozwiązań. Dowodzi to, że uczestnicy organizacji o wysokim zapotrzebowaniu na stymulację unikają czynności monotonnych i stereotypowych, cenią aktywność angażującą poznawczo, są bardziej otwarci i przychylni procesom innowacji. Takie podmiotowe uwarunkowanie, determinowane działaniem mechanizmów regulacji stymulacji, w znacznym stopniu wyznacza pozytywny, afektywny stosunek tych jednostek wobec konieczności tworzenia nowatorskich pomysłów oraz

Tabela 2

Zestawienie efektów dla zmiennej „twórczość”; układ: czynnik 1 – stanowisko pracy (kierownik – pracownik liniowy); czynnik 2 – zmienne niezależne

Czynnik 1 – stanowisko (kierownik–pracownik)	Czynnik 2	Interakcja	Różnice między grupami	
6,405* p = 0,016 0,172 <i>p = 0,680</i> 0,006 <i>p = 0,939</i> 3,691 <i>p = 0,062</i> 0,546 <i>p = 0,464</i> 0,024 <i>p = 0,877</i> 0,100 <i>p = 0,919</i> 0,023 <i>p = 0,880</i> 0,001 <i>p = 0,965</i> 1,347 <i>p = 0,252</i> 0,000 <i>p = 0,985</i> 4,632* <i>p = 0,039</i> 0,007 <i>p = 0,931</i> 0,093 <i>p = 0,761</i> 0,066 <i>p = 0,797</i> 0,357 <i>p = 0,553</i> 0,105 <i>p = 0,747</i> 0,858 <i>p = 0,358</i> 0,080 <i>p = 0,777</i>	Ogólna potrzeba stymulacji	22,159* p = 0,000	0,935 <i>p = 0,093</i>	1–2, 1–3, 2–3, 3–4
	Poszukiwanie doświadczeń	14,637* <i>p = 0,004</i>	1,149 <i>p = 0,289</i>	1–4, 2–3, 3–4
	Podatność na znudzenie	24,260* <i>p = 0,000</i>	0,889 <i>p = 0,355</i>	1–2, 1–4, 2–3, 3–4
	Poszukiwanie mocnych doznań	6,659* <i>p = 0,014</i>	0,403 <i>p = 0,529</i>	2–3, 3–4
	Rozhamowanie	9,711* <i>p = 0,003</i>	0,787 <i>p = 0,379</i>	2–3, 3–4
	Potrzeba stymul. intelektualnej	2,388 <i>p = 0,137</i>	1,337 <i>p = 0,261</i>	ni
	Neurotyczność	8,858* <i>p = 0,004</i>	0,048 <i>p = 0,826</i>	1–4, 2–3, 3–4
	Ekstrawersja	7,215* <i>p = 0,010</i>	0,122 <i>p = 0,728</i>	1–4, 3–4
	Otwartość na doświadczenie	5,338* <i>p = 0,027</i>	1,255 <i>p = 0,270</i>	1–2
	Ugodowość	4,370* <i>p = 0,042</i>	0,111 <i>p = 0,739</i>	1–4
	Sumienność	6,412* <i>p = 0,013</i>	1,217 <i>p = 0,274</i>	1–4, 3–4
	Żwawość	3,606* <i>p = 0,067</i>	0,030 <i>p = 0,862</i>	2–3
	Perseweratywność	10,255* <i>p = 0,002</i>	0,366 <i>p = 0,548</i>	1–2, 1–4, 2–3
	Wrażliwość sensoryczna	0,503 <i>p = 0,482</i>	0,005 <i>p = 0,940</i>	ni
	Reaktywność emocjonalna	8,698 <i>p = 0,005</i>	0,588 <i>p = 0,447</i>	1–2, 1–4
	Wytrzymałość	2,947 <i>p = 0,941</i>	0,915 <i>p = 0,344</i>	ni
	Aktywność	5,657* <i>p = 0,022</i>	0,445 <i>p = 0,508</i>	3–4
	Poczucie kontroli	1,914 <i>p = 0,172</i>	1,317 <i>p = 0,255</i>	ni
	Klimat organizacyjny	0,6280 <i>p = 0,430</i>	0,168 <i>p = 0,683</i>	ni

Różnice między grupami: 1 – kierownicy o niskim poziomie czynnika 2; 2 – kierownicy o wysokim poziomie czynnika 2; 3 – pracownicy o niskim poziomie czynnika 2; 4 – pracownicy o wysokim poziomie czynnika 2.

wprowadzania zmian w miejscu pracy. Znaczący udział wymienionych czynników w procesie wyjaśniania twórczych możliwości w badanej grupie, w pełni potwierdza przyjęte założenia teoretyczne. W tej kwestii należy odwołać się do poglądów M. Zuckermana (1979), który twierdził, że natężenie potrzeby stymulacji warunkuje preferowanie odpowiednio stymulującej aktywności, czyli im wyższy poziom tej potrzeby, tym częstsze poszukiwanie sytuacji o tak wysokim ładunku stymulacji (np. nowość, różnorodność, złożoność, ryzyko). Rozszerzeniem tej kategorii warunków jest z pewnością okoliczność wprowadzania innowacji w miejscu pracy, kształtowania nowych warunków organizacyjnych, generowania, wprowadzania i realizowania nowatorskich rozwiązań.

Odnosząc się do danych zaprezentowanych w tab. 2, można zauważyć, iż w kategorii temperamentalnych wyznaczników twórczych zachowań wśród badanych osób, wskazać należy cztery istotne zmienne: perseweratywność, reaktywność emocjonalną, aktywność oraz żwawość. Interpretując otrzymane rezultaty, można stwierdzić, iż zdolność do szybkiej reakcji, umiejętność adaptacji do nowych warunków otoczenia, wysoka odporność emocjonalna oraz potrzeba podejmowania działań o dużej wartości stymulacyjnej, należą do tych cech temperamentu, które skłaniają do ujawniania zachowań proinnowacyjnych. Uzyskane wyniki wskazują, iż działanie osób, które charakteryzuje nieznaczna tendencja do kontynuowania i powtarzania zachowania po zaprzestaniu działania bodźca oraz niska wrażliwość, cechuje wyższy poziom otwartości i tolerancji wobec konieczności podejmowania działań kreatywnych na obszarze ich środowiska pracy.

Dalsza analiza rezultatów testu ANOVA ujawniła, iż zmiennymi osobowościowymi, które w istotny sposób różnicują twórcze zachowania kadry kierowniczej wobec zmiennego środowiska pracy są wszystkie uwzględnione w badaniu czynniki „Wielkiej Piątki”. Wyniki średnie wskazują, iż wysokie rezultaty uzyskane w zakresie: neurotyczności, ekstrawersji i otwartości na doświadczenie, sprzyjają podejmowaniu twórczych rozwiązań. Oznacza to, że stabilność i zrównoważenie emocjonalne, optymizm, emocjonalność pozytywna, niezależność, wyznaczają większą akceptację wobec potrzeby nowatorskiego myślenia i działania. Uzyskane rezultaty pokazały, iż ciekawość zjawisk świata zewnętrznego i wewnętrznego, kreatywność, wyobraźnia i niezależność w sądach, warunkują podejmowanie proinnowacyjnych form aktywności. Jednocześnie analiza testów *post-hoc* ujawniła, iż twórczości sprzyja niski poziom sumienności i ugodowości. Dowodzi to, iż towarzyszący niskiej ugodowości sceptycyzm oraz związane z niską sumiennością, mniejsze uporządkowanie, skrupulatność i metodyczność, warunkują twórcze możliwości jednostki.

Wyniki zaprezentowane w powyższej tabeli wskazują, iż, z uwagi na brak istotności statystycznej, umiejscowienie poczucia kontroli, nie można traktować jako czynnik różnicujący badaną grupę, w zakresie nasilenia twórczych zachowań.

Odnosząc się do rezultatów zaprezentowanych w tab. 2, można stwierdzić, że istnieje wyraźny brak zależności między typem klimatu organizacyjnego a twórczością (podobne wyniki uzyskano w efekcie analizy korelacyjnej). Okazało się, że klimat organizacyjny, wbrew wcześniejszym przypuszczeniom, nie stanowi ograniczenia bądź wsparcia dla twórczych możliwości zarówno kierowników, jak i pracowników liniowych. Oczekiwano, iż wśród uczestników organizacji, podległych wpływom klimatu wspierającego, który wyznaczany jest wysoką motywacją osiągnięć i potrzebą innowacyjności ujawnianie nowych rozwiązań i pomysłów powinno być silniejsze niż u osób, które pracują w duchu klimatu autokratycznego, gdzie pracownikom stawia się małe wymagania, a wśród zespołu widoczny jest brak zaufania i wzajemnego wsparcia. Uzyskane wyniki, wobec braku ich istotności, nie pozwoliły na potwierdzenie sformułowanych przypuszczeń.

Otrzymane dane pokazują, że twórczość w żadnej z grup nie jest warunkowana zmiennymi sytuacyjnymi, związanymi z właściwościami miejsca pracy, ale silnym wpływem zmiennych podmiotowych (głównie osobowościowych i temperamentalnych), których modyfikujące znaczenie zostało wcześniej udowodnione. Dowodzi to, że analizowane właściwości podmiotowe badanych osób są silniejszymi predyktorami kreatywności uczestników organizacji niż warunki sytuacji pracy.

ZAKOŃCZENIE

Rezultaty przeprowadzonych analiz statystycznych ujawniły, iż zjawisko twórczości jest warunkowane wielowymiarowo. Dowiedziono, iż obok specyficznego dla jednostek twórczych rodzaju funkcjonowania poznawczego, liczy się również zapotrzebowanie na stymulację, wysoka odporność psychiczna i stabilność emocjonalna, umożliwiając sprawną adaptację do nieznanymi warunków i mniejszą zahamowalność w nowych sytuacjach, inicjatywę i pomysłowość w tworzeniu nowych standardów działania, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań, kształtowanie organizacyjnej rzeczywistości.

W nowej sytuacji ekonomicznej, w warunkach gwałtownych przeobrażeń życia społecznego, jednostki i pomysły twórcze liczą się coraz bardziej. Istnieje wyraźna potrzeba nowatorskiego myślenia. Twórcze nastawienie pozwala przezwyciężyć trudności, określać nowe cele, zapewniać większą swobodę wyboru i działań. Jednostki twórcze dążą do transformacji, metamorfozy, zmiany. Określone wyposażenie jednostki w twórcze atrybuty, powinno stanowić znaczące uwarunkowanie jej gotowości wobec procesu zmian. Psychologicznym zapleczem dla sprawnego radzenia sobie ze zjawiskami transformacji są, osobowościowo i temperamentalnie uwarunkowane, plastyczność jednostek, ich elastyczność i twórcza aktywność.

BIBLIOGRAFIA

- Badaway M. K. (1986), *How to Prevent Creativity Mismanagement*, „Research Technology Management”, **29**, 4, 28–35
- Chełpa S. (1993), *Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny”, **36**, 3, 379–387
- Dobrołowicz W. (1993), *Psychika i bariery*, WSiP, Warszawa
- Dobrołowicz W. (1995), *Mysleć intuicyjnie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa
- Drwal R. Ł. (1979), *Opracowanie kwestionariusza Delta do pomiaru poczucia kontroli*, „Studia Psychologiczne”, **18**, 1, 67–84
- Drwal R. Ł. (1995), *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Limont W. (1994), *Synektyka a zdolności twórcze*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń
- Nęcka E. (2000), *Twórczość*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, GWP, Gdańsk, 783–807
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk
- Oleszkiewicz-Zsurzs Z. (1982), *Demand for stimulation and vocational preferences*, „Polish Psychological Bulletin”, **13**, 185–195
- Piskorz Z. (2002), *Twórcze zarządzanie jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, 175–188
- Popek St. (2002), *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, GWP, Gdańsk
- Pufal-Struzik I. (1993), *Atmosfera i klimat w organizacji jako czynniki stymulujące lub hamujące efektywność twórczych zachowań pracowników*, [w:] A. Bańka, R. Derbis (red.), *Mysł psychologiczna w Polsce odrodzonej. Efektywność działań człowieka*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Częstochowie, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań–Częstochowa, 55–62
- Pufal-Struzik F. (1994), *Formalne i nieformalne kierowanie a atmosfera pobudzająca aktywność twórczą pracowników w przemyśle*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 255–266
- Sołowiej J. (1995), *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- Stasiakiewicz M. (2001), *Pogoda dla ludzi twórczych*, „Charaktery”, **7**, 58–59
- Strelau J. (1995), *Podstawy teoretyczne, konstrukcja i własności psychometryczne inwentarza Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu*, „Studia Psychologiczne”, **33**, 49–95
- Strzałecki A. (2001), *Model Stylu Twórczego Zachowania jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych*, „Czasopismo Psychologiczne”, **2**, 135–146
- Tokarz A. (1998), *Twórczość*, [w:] W. Szezewczuk (red.), *Encyklopedia Psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 907–911
- Torrance E. P. (1965), *Rewarding Creative Behavior: Experiments in Classroom Creativity*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, (NJ)
- West M. A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa

Zuckerman M. (1979), *Sensation Seeking: Beyond the Optimal Level of Arousal*, Erlbau, Hillsdale (NJ)

ANNA LUBRAŃSKA

**PERSONAL AND SITUATIONAL DETERMINANTS OF CREATING
IN THE ORGANIZATION**

This article concerns the issue of personal and situational conditions of creating in the modern organization. The method of analysis takes into account the following variables: personality, temperament, sensation seeking, locus of control, the conditions in the organization. 104 people took part in this analysis – managers and regular personnel.

Key words: creativeness, personal and situational determinants of creating.