

Aldona Glińska-Noweś

Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna

nia (np. nowe produkty, nowe technologie). Inwencja pracowników powinna być skierowana także na zwykłe problemy, takie jak choćby drobne usprawnienia w wykonywaniu codziennych obowiązków, w sumie przyczyniające się do lepszego funkcjonowania całości. Nawiasem mówiąc, określenie „kreatywność” jest swoistym znakiem czasu (bardzo modnym) – przedtem mówiło się raczej o innowacyjności. Wydaje się, że w potocznym języku kreatywność kojarzona jest bardziej z działalnością artystyczną, innowacyjność zaś odnosi się przede wszystkim do twórczości w sferze techniki i technologii. Mówiąc o kreatywności jako normie organizacyjnej rozumieć należy jej szerszy sens, tj. twórcze traktowanie przez pracownika każdego problemu, jaki napotyka on w swojej pracy.

O ile potrzeba większej kreatywności pracowników jest postulowana przez większość kadry kierowniczej, o tyle obecny poziom tego typu zachowań nie wydaje się imponujący. O takim stanie rzeczy decydują najprawdopodobniej wartości i postawy, jakie zostały „odziedziczone” po gospodarce centralnie planowanej, niestety po dziś dzień pokutujące w świadomości wielu osób. Wśród bolączek, identyfikowanych z taką właśnie przyczyną, brak kreatywności pracowników zajmuje czołowe miejsce. Obrazu dopełniają takie postawy jak: pasywność, niskie poczucie odpowiedzialności, niechęć do zmian, brak samodzielności i szacunku dla klienta. Jeżeli postawy tego typu funkcjonują jednocześnie w danej kulturze organizacyjnej, to sprawa staje się bardzo poważna, mała kreatywność przestaje bowiem być w takich warunkach jedynie kwestią braku predyspozycji intelektualnych. Zresztą ta ogólna niechęć do twórczego angażowania się w organizację, nieprzymuszonego poszukiwania nowych pomysłów i sposobów racjonalizacji pracy, jak się wydaje, nie jest wynikiem braku u ludzi takowych zdolności. Jej źródłem jest raczej postawa unikania „zbytecznego” wysiłku, a więc robienia czegoś ponad to, co zostało nakazane. Najprawdopodobniej wynika ona z przyzwyczajenia i doświadczeń sprzed 1989 r., kiedy to jakakolwiek inicjatywa mijiała się z celem ze względu na częstą niemożność zrealizowania pomysłów i brak przełożenia ich na realny dla pracownika i przedsiębiorstwa efekt⁵⁾. Poza tym, efekt zniechęcający miała spotykana wówczas praktyka obsadzania stanowisk bez uwzględniania czynników merytorycznych, co wcale przyczyniało się do zaniku motywacji do jakich-

kolwiek samodzielnych poczynań. Tym samym, nawet w chwili obecnej, potencjalna zdolność twórczego myślenia, z powodu zabicia inicjatywy, nie musi przekładać się na umiejętność podjęcia odpowiedniego wysiłku.

Okazuje się, że brak kreatywności jest problemem zarazem najbardziej palącym i najtrudniejszym do pokonania. Efekty działań, zmierzających do pobudzenia wśród pracowników kreatywności i wpisana jej w kod postępowania organizacji, są niewielkie w porównaniu z rezultatami kreowania innych postaw i wartości. Najprostszym rozwiązaniem wydaje się, na pierwszy rzut oka, wymiana kadr i zatrudnienie osób bardziej kreatywnych⁶⁾. Taka taktyka jednak nie zawsze jest możliwa, a i szanse jednoznacznej oceny w trakcie procesu rekrutacji, kto jest, a kto nie jest kreatywny, także budzą pewne wątpliwości. Skoro tak, to przydałyby się jakieś sposoby pobudzenia kreatywnych zdolności u już zatrudnianych osób. Można oczywiście mieć zastrzeżenia co do sensu takich działań, jeżeli przyjmie się, że kreatywność jest wyłącznie naturalną predyspozycją człowieka. Zazwyczaj jednak organizacje nie potrzebują genialnych wynalazców czy artystów, chodzi im jedynie o pracowników myślących samodzielnie, nie wpadających w panikę przy pierwszej niestandardowej trudności napotkanej w wykonywaniu obowiązków. Wydaje się, że kreatywność w takim sensie może być stymulowana u większości ludzi, a skoro tak, to można zastanowić się nad metodami tego rodzaju stymulacji.

Wśród działań podejmowanych w organizacjach, których celem jest kształtowanie kultury organizacyjnej, bardzo dobre efekty w pobudzeniu kreatywności pracowników daje odpowiednie modelowanie systemu ocen pracowniczych. Tego rodzaju poczynania, już z założenia, prowadzić powinny do wpojenia członkom organizacji zasad „dobrej roboty”, takich jak: troska o jakość, inicjatywa, kreatywność, profesjonalizm. Tak też dzieje się w istocie, bowiem w wielu przypadkach rezultatem wprowadzenia lub zmiany systemu ocen jest wyższa kreatywność i samodzielność pracowników, większa aktywność, zaangażowanie w pracę i troska o osiągane rezultaty. Związek przyczynowy wydaje się tu oczywisty. Wszak jednym z celów ocen pracowniczych jest właśnie zmotywowanie pracowników do wyťažonej pracy i ukierunkowanie tych wysiłków zgodnie z wartościami wyznawanymi przez twórców

danego systemu. Oczywiście, odpowiednie rezultaty byłyby trudne do osiągnięcia bez adekwatnych rozwiązań w systemie motywacyjnym, obowiązującym w organizacji. Mimo że bezpośredni wpływ takich działań (tj. zmian w systemie motywacyjnym) na wzrost kreatywności nie jest wyraźny, można z dużą śmiałością założyć, że przyczyniają się one do większych wysiłków wkładanych przez pracowników w twórcze rozwiązywanie problemów. Pobudzając m.in. samodzielność, aktywność i odpowiedzialność członków organizacji, systemy motywacyjne stwarzają warunki sprzyjające generowaniu nowych pomysłów.

Oprócz systemu ocen pracowniczych, do swoistych instrumentów pobudzania kreatywności zaliczyć można zmiany struktur organizacyjnych. Analogicznie, chodzi o takie zmiany, które sprzyjają większej samodzielności, odpowiedzialności pracowników, dając im większe pole do popisu, czyli warunki sprzyjające twórczemu podejściu do napotykanых problemów. Kryteria takie spełniać mogą rozmaite schematy organizacyjne, a ich wybór siłą rzeczy uzależniony musi być od wielu innych czynników. W pewnych okolicznościach do większej kreatywności przyczyni się struktura macierzowa, w innych jedyną możliwością będzie „spłaszczenie” istniejącego schematu organizacyjnego. Efekty takich zmian, w postaci np. zwiększenia zakresu odpowiedzialności, przekazania większych uprawnień decyzyjnych, poprawienia komunikacji wewnątrz organizacji, stwarzają warunki do bardziej twórczych zachowań pracowników. Czy rzeczywiście kreatywność zostanie w ten sposób pobudzona, zależy oczywiście także od innych czynników. Niemniej jednak wypowiedzi praktyków świadczą, że zmiany struktur organizacyjnych w istotny sposób przyczyniają się do twórczych zachowań członków organizacji.

Innego rodzaju instrumentem pobudzania kreatywności okazuje się wprowadzanie w organizacji programów zapewnienia jakości. Pod pojęciem tym rozumieć należy wszelkie praktyki wynikające z lansowanej w nowoczesnych koncepcjach zarządzania troski o jakość w każdej sferze funkcjonowania organizacji, poczynając od wcielania w życie filozofii TQM, poprzez zabiegi towarzyszące zdobywaniu certyfikatów jakości, na wewnątrzorganizacyjnych systemach zapewnienia jakości kończąc. Wpływ tego rodzaju działań na zwiększenie twórczego rozwiązywania problemów przez pracowników na pierwszy rzut oka może wydawać się niezrozumiały. Należy jednak pamiętać, że filozofia zarządzania jakością czy zarządzania przez jakość zawiera postulaty ciągłego dążenia do doskonałości. Droga do doskonałości wymaga poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań, a więc zmusza do kreatywnych wysiłków. Poza tym, większej kreatywności sprzyjają inne efekty wspomnianych programów, takie jak lepsza komunikacja wewnątrz organizacji, stworzenie warunków do większej samodzielności i odpowiedzialności pracowników, a także atmosfera stylująca do doskonalenia własnych kwalifikacji.

Wymienione rodzaje działań, jak wynika z przeprowadzonych przez autorkę badań, przyczyniają się do pobudzenia kreatywności pracowników w sposób

najwyraźniej dostrzegany przez kadrę kierowniczą. Zarówno jednak owe działania, jak i postawa, jaką jest kreatywność, nie są zawieszane w próżni. Projektowanie struktur, konstruowanie systemu ocen pracowniczych, czy stosowanie programów zapewnienia jakości mają swoje miejsce wśród innych działań i elementów organizacji, wspólnie z nimi tworząc spójną całość. Z kolei, kreatywność jest tylko jedną z postaw składających się na system regulujący zachowania ludzi w organizacji. Mając to na uwadze, nie można kategorycznie rozstrzygać o tym, jakie działania prowadzą do jakich rezultatów w sferze kultury organizacyjnej, przyjmując, że tylko one i wyłącznie one dadzą pożądany efekt. To co wydaje się rezultatem określonych poczynań (np. większa kreatywność pracowników w wyniku wprowadzenia sprzyjającego systemu ocen pracowniczych), w rzeczywistości może być konsekwencją całego układu działań, a wykreowanie danej postawy czy zachowania uzależnione bywa od pojawienia się innych, wspomagających i sprzyjających zachowań. Tak więc, dążąc do wpisania twórczego rozwiązywania problemów w system norm obowiązujący w organizacji, można skoncentrować się na jednym z wymienionych wcześniej działań, nie zapominając wszakże o odpowiednich modyfikacjach w innych sferach funkcjonowania organizacji. Z kolei, kreatywność pracowników musi służyć określonej idei, być spójnym elementem szerszego zestawu norm i wartości. Wydaje się, że najodpowiedniejszym obecnie modelem kultury organizacyjnej jest taki, który przyczynia się do większej adaptacyjności i elastyczności organizacji. Skoro tak, to obok kreatywności, członkowie organizacji powinni być aktywni (w sensie chętnego podejmowania inicjatyw), podatni na zmiany, dążyć do podnoszenia swoich umiejętności i kwalifikacji, być samodzielnymi i odpowiedzialnymi. Dążąc do celu, jakim jest pobudzenie kreatywności pracowników, nie można więc zaniedbywać starań w kwestii innych, równie pożądanych zachowań. Pozostaje tylko życzyć zainteresowanym cierpliwości i wytrwałości w tych staraniach, bo chyba warto je podejmować.

Aldona Glińska-Noweś

PRZYPISY

- ¹ Wł. RADZIKOWSKI, *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania Toruń, 1997, s. 11.
- ² Cz. SIKORSKI, *Kultura zmiany*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Materiały konferencyjne, Seria Wydawnicza Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy, Legnica 1999 r.
- ³ Prezentowane rozważania wynikają z badań przeprowadzonych przez autorkę w ramach prac nad rozprawą doktorską.
- ⁴ A. BROWN, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 27.
- ⁵ M. KOSTERA, M. WICHA, *The Divided Self of Polish State-owned Enterprises: The Culture of Organizing*, *Organization Studies* 1996 nr 17/1, s. 83–103.
- ⁶ B. BURNES, *Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Pitman Publishing, Londyn 1996, s. 117.

Autorka jest doktorantką na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.