

## Zalecenia dla pracodawców dotyczące stylu przywództwa i poprawy klimatu dla kreatywności w organizacji



## 1. Wprowadzenie

### Innowacyjność

Innowacyjność jest jednym z kluczowych zagadnień będących w ostatnich latach przedmiotem badań, dyskusji i działań. To ona bowiem stoi za ciągłym rozwojem gospodarki i całych społeczeństw.

W społeczeństwach, których elementem kultury i sposobem działania jest kreatywność i innowacyjność, obserwuje się szybszy wzrost gospodarczy: „innowacyjność generuje wartość dla gospodarki, działania innowacyjne zwiększają zdolność firm do konkurencyjności w skali międzynarodowej, przyczyniają się do poprawy sytuacji na rynku pracy, większej elastyczności zatrudnienia, poprawy jakości edukacji. Jednocześnie wzrost gospodarczy napędza kreatywność i innowacyjność” – piszą autorzy opracowania „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”.

### Czym jest innowacyjność?

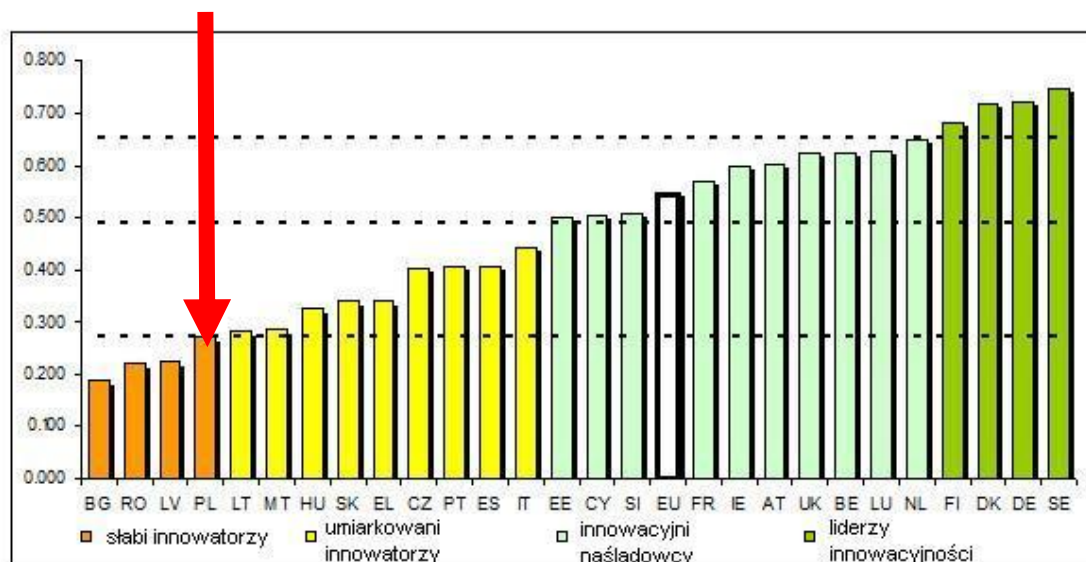
Innowacyjność oznacza zdolność i motywację do kreowania i dyfuzji innowacji.

Innowacja oznacza coś nowego dla środowiska, w którym została wdrożona: przedsiębiorstwa, grupy, społeczności. Nie musi oznaczać wynalazku, ale powinna stanowić konkretne ulepszenie, usprawnienie, które podejmuje się w celu odniesienia korzyści: materialnych i niematerialnych.

O innowacyjności często myśli się w technicznych kategoriach. Warto jednak pamiętać, że innowacyjność przejawiać się może w każdym typie przedsiębiorstwa, produktu czy usługi. Innowacja technologiczna jest bowiem tylko jednym z rodzajów innowacji, a poza nimi wyróżnić można innowacje: organizacyjne, marketingowe, procesowe, społeczne.

### Poziom innowacyjności w Polsce

Niestety, polska innowacyjność wypada dosyć blado na tle państw UE i całego świata. W 2013 r. Polska zajęła czwarte miejsce od końca pod względem innowacyjności wśród państw UE i 63 miejsca wśród wszystkich państw świata. Jak podaje World Economic Forum, innowacyjność jest naj słabszym punktem polskiej konkurencyjności!<sup>1</sup>



Źródło: Innovation Union Scoreboard, 2013; <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/>

<sup>1</sup> Raporty prezentujące te dane można znaleźć na stronie: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/> i <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

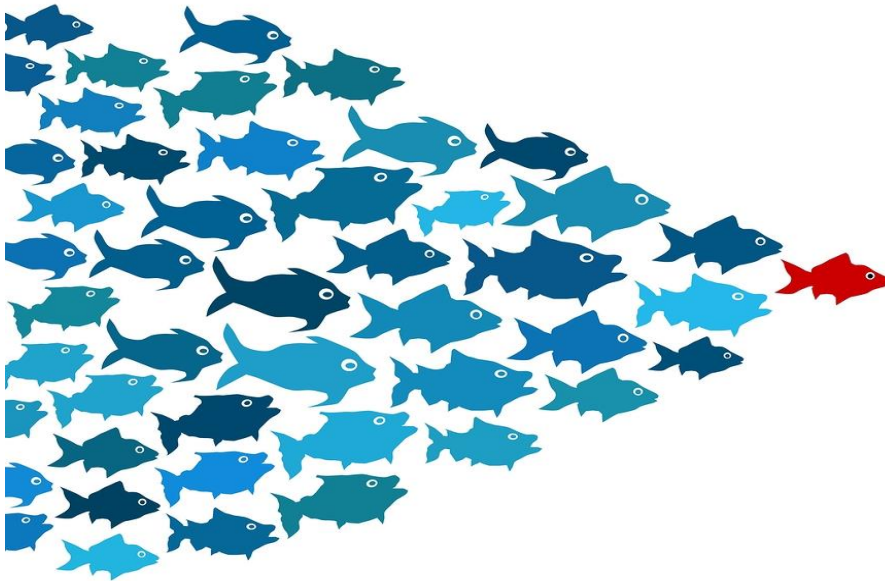
## Czym są psychospołeczne warunki pracy i klimat sprzyjający kreatywności i innowacyjności?

**Psychospołeczne środowisko pracy** obejmuje organizację pracy i kulturę organizacyjną: postawy, wartości, przekonania i praktyki, które przejawiają się w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i które wpływają na zdrowie i samopoczucie pracowników (WHO, 2010).

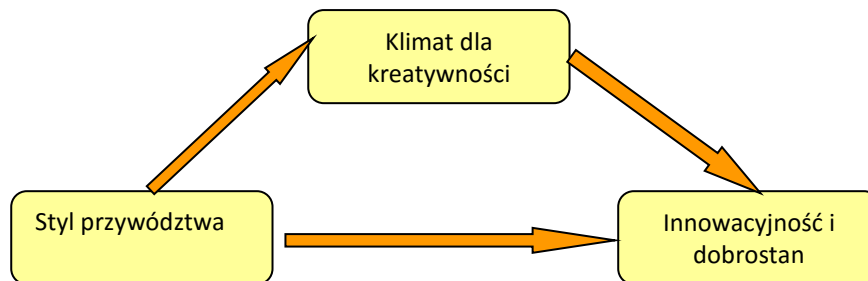
Pewne elementy tego środowiska, psychospołeczne warunki pracy, tworzą **klimat dla kreatywności**, czyli *atmosferę wspierającą wytwarzanie i wprowadzanie nowych produktów i rozwiązań, rozwój i asymilację nowych pomysłów*. Jest to o tyle istotne, że środowisko pracy ma większe znaczenia dla innowacyjności pracowników niż ich cechy osobowościowe. Oznacza to, że każdy pracownik może być innowacyjny – a od pracodawcy zależy, czy stworzy on odpowiednie warunki pracy, aby innowacyjność ta mogła się rozwijać.



## W jaki sposób zachowania przywódcze wspierają innowacyjność pracowników?



Styl zarządzania pracownikami ma kluczowe znaczenie w postrzeganiu klimatu w firmie jako sprzyjającego twórczości i zmianom. To przełożony bowiem w dużej mierze ten klimat kształtuje.



Rys.1. Charakter zależności między stylem przywództwa, klimatem dla kreatywności a dobrostanem i wynikami pracy pracowników.

Przełożeni wpływają na innowacyjność pracowników bezpośrednio, motywując ich, dając przykład, czy zwiększając ich zaangażowanie w pracę, ale także pośrednio – poprzez kształtowanie takich warunków pracy, które sprzyjają pojawianiu się nowych pomysłów i ich wdrażaniu do praktyki przedsiębiorstwa.

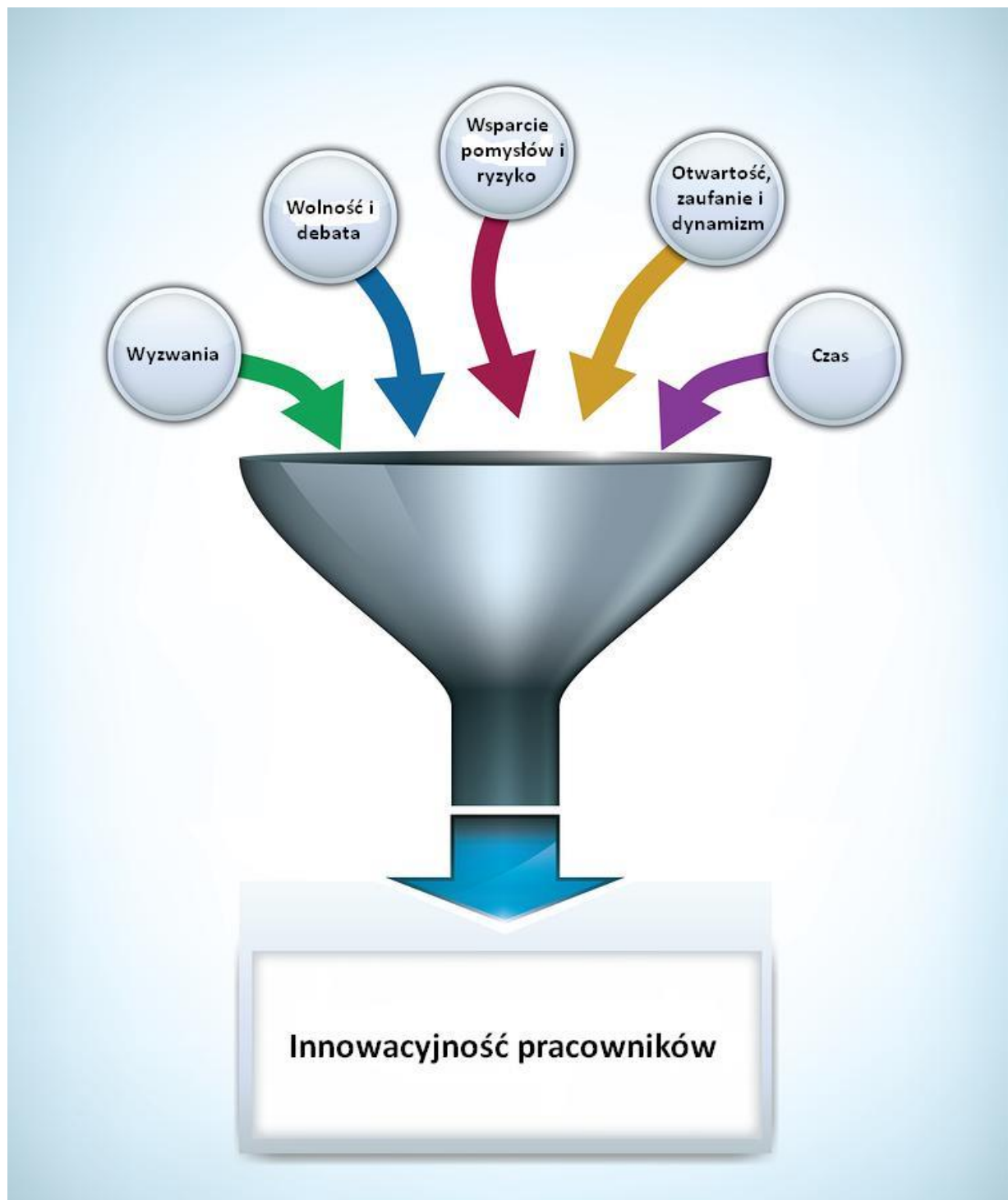
## 2. Na jakie elementy psychospołecznego środowiska pracy należy zwrócić uwagę, żeby wzmocnić innowacyjny potencjał pracowników?

- **Wyzwania.** Oznacza to z jednej strony środowisko pracy, w którym ludzie spotykają się z trudnymi i skomplikowanymi problemami, które jednak podejmują, gdzie obecny jest element niepewności i ryzyka, jednak jest to ryzyko konstruktywne. Z drugiej strony czynnik ten opisuje doświadczanie przez pracowników radości i znaczenia swojej pracy i wiąże się z ich emocjonalnym zaangażowaniem w pracę. Warto zatem starać się stawiać przed pracownikami złożone zadania, podejmować nowe zadania, nie bać się wyzwań. Należy przy tym pamiętać, że wyzwanie powinno być czymś pozytywnym i motywującym dla pracowników, co ułatwi im większe zaangażowanie w wykonywanie obowiązków. Nie może to być jednak narzucanie zbyt wielu obowiązków, których wykonywanie może przerastać możliwości pracowników. Wtedy nie będą oni zmotywowani, a takie działanie skutkować może pogorszeniem zdrowia i samopoczucia pracowników.
- **Wolność** rozumiana jako autonomia pracownicza i niezależność, możliwość sprawowania kontroli nad własną pracą. W takiej atmosferze pracownicy przejmują inicjatywę, nawiązują kontakty, wymieniają się informacjami, dyskutują o problemach i alternatywach, wreszcie, podejmują decyzje. Należy więc pamiętać o stworzeniu pracownikom większych możliwości decydowania o sposobie wykonywania pracy, tak by czuli oni, że są autonomicznymi, wartościowymi jednostkami, których zdanie i inicjatywa są w firmie cennie.
- Atmosfera **debaty**: dyskutowanie różnych punktów widzenia, pomysłów. W takich organizacjach słyszy się wiele różnych głosów a ludzie chętnie dzielą się swoimi pomysłami. Przełożony mający na celu innowacyjność swoich pracowników winien zachęcać ich do wyrażania opinii i tworzyć przestrzeń do otwartej dyskusji.
- **Otwartość i zaufanie** buduje poczucie emocjonalnego bezpieczeństwa w relacjach. Pracownicy nie obawiają się przedstawiać swoich pomysłów i opinii, ani podejmować inicjatywy, ponieważ nie mają poczucia, że w przypadku porażki narażą się na śmieszność czy represje. Dlatego w relacjach z pracownikami warto budować wzajemne zaufanie, które jest jednym z ważniejszych czynników umożliwiających rozwój innowacyjnych rozwiązań.



- Dopuszczanie niepewności i **tolerancja ryzyka**. Ryzyko jest wpisane w innowację – zastosowanie czegoś nowego w praktyce siłą rzeczy związane jest z niepewnością co do powodzenia projektu. I właśnie strach przed ryzykiem, choć naturalny, jest blokadą innowacyjności. Kreatywność pracowników może być na najwyższym poziomie, jednak gdy osoby decydujące obawiają się stosowania nieszablonowych rozwiązań, innowacyjność przedsiębiorstwa pozostanie niska. Należy więc zastanowić się jak poszerzyć margines tolerancji ryzyka w przedsiębiorstwie i pamiętać, że często odruchową reakcją na coś nowego jest „NIE”. Żeby zwiększyć innowacyjność firmy warto ten odruch przełamać.
- **Wsparcie pomysłów**, czyli sposób, w jaki traktowane są nowe pomysły. Warto pamiętać, że każdego pracownika należy uważnie wysłuchać i nawet jeśli pomysł w pierwszej chwili wydaje się nierealny bądź po prostu niedobry, dobrze jest poświęcić mu uwagę, starając się go zrozumieć lub chociaż zrozumieć intencje autora. W ten sposób nie tylko można uniknąć zaprzepaszczenia dobrych pomysłów ale też nie zniechęca się pracownika do podejmowania dalszych prób. Lekceważenie, wyśmianie, lub proste „nie”, skutecznie blokują innowacyjny potencjał.
- **Czas** potrzebny na opracowanie pomysłów. Kiedy czasu jest dużo, pracownicy mają możliwość dyskusji i testowania nowych sugestii, które nie są zaplanowane ani włączone w zakres zadań. Dlatego warto zastanowić się ile czasu można przeznaczyć na opracowywanie nowych rozwiązań. Jeśli innowacyjność stanie się jednym ze strategicznych celów przedsiębiorstwa, a nie czymś, co ma wyjść „przy okazji”, łatwiej będzie ten czas znaleźć. Należy też pamiętać, że im mniej czasu, dyskusji i testów, tym większe ryzyko niepowodzenia.
- **Humor, spontaniczność i dynamizm** stanowią o klimacie, w którym kreatywność pracowników może się lepiej rozwijać: w swobodnej atmosferze, w organizacji, w której wciąż dzieje się coś nowego i zmiany nie są czymś niespotykanym czy nadzwyczajnym, łatwiej zacząć wychodzić poza schematyczne zachowania i procedury.





Warto także pamiętać, żeby:

- Zadbaj o **jasność celów**, misji organizacji: jeśli celem organizacji jest innowacyjność, niech pracownicy o tym wiedzą. To pomoże im skoncentrować się na danym celu i bardziej ich zmotywuje do jego osiągnięcia.
- Budować **pozytywne relacje** w firmie i zadbać o wsparcie społeczne: ze strony współpracowników, przełożonych i głównego kierownictwa, które ma decydujący wpływ na wprowadzanie nowych pomysłów do praktyki przedsiębiorstwa.
- Zadbaj o **komunikację**: otwarta komunikacja wewnętrzna (między pracownikami firmy) i zewnętrzna (z innymi działami, innymi osobami spoza firmy) umożliwia przepływ informacji, wpływa na uczenie się nowych rzeczy.
- **Wspierać innowacje**, czyli oczekiwać od pracowników innowacyjnych zachowań, wspierać ich wysiłki i wdrażanie nowych pomysłów w życie
- Oferować pracownikom możliwość **uczestniczenia w podejmowaniu decyzji** dotyczących organizacji: wzmacnia to ich zaangażowanie w pracę, znajomość celów i sensu działań podejmowanych w firmie, zwiększa dobrostan a to wszystko wiąże się z większym poziomem efektywności i innowacyjności
- Pamiętać o potrzebnych **zasobach** organizacyjnych - informacji, wsparciu technicznym, wsparciu instrumentalnym, finansowym, itd.

Pracownicy, którzy będą bali się skutków ewentualnych pomyłek, nie będą innowacyjni! Reakcje na błędy powinny być konstruktywne – wskazywać, jak można naprawić błąd i jak uniknąć popełnienia go w przyszłości. W ten sposób pomyłki będą szansą do rozwoju pracowników, a ich kreatywność nie zostanie stłumiona.





### 3. Rola przełożonych w tworzeniu innowacyjnego i efektywnego miejsca pracy



**Wsparcie przełożonych** i tworzenie pozytywnych, otwartych relacji z podwładnymi, jest jednym z kluczowych czynników wiążących się z innowacyjnością pracowników. Poza okazywaniem wsparcia, czy to emocjonalnego, czy to informacyjnego, przełożeni, którym zależy na innowacyjności w przedsiębiorstwie, powinni pamiętać o tym, jakie zachowania jej sprzyjają:

- Umożliwianie interakcji – zachęcanie do otwartej, formalnej i nieformalnej interakcji między poszczególnymi pracownikami oraz między różnymi działami/grupami roboczymi.
- Umożliwianie współzależności – tworzenie relacji, w których działania jednej osoby są zależne od działań drugiej osoby. Kiedy system roboczy oparty jest na sieci zależnych od siebie pracowników, zwiększa się stopień dynamizmu i złożoności pracy, co w efekcie prowadzi do większego poziomu innowacyjności.
- Dbanie o różnorodność w zespole – różnorodność dotycząca umiejętności, wiedzy, poglądów, celów czy wykształcenia, zapewnia grupie więcej informacji i prowadzi do uczenia się oraz generowania większej ilości pomysłów.
- Umożliwianie przepływu informacji i jej różnorodności – osiągnąć to można poprzez umożliwienie dostępu do wiedzy i dbanie o różnorodność grupy, a także poprzez organizację sprawnych systemów komunikacji.
- Wiedza ekspercka i umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów - dzięki tym cechom przełożeni mogą udzielać lepszych rad w przypadku niepewności czy wątpliwości i lepiej ocenić efekty procesu kreatywnego.
- Umiejętności społeczne - przełożony powinien trafnie formułować oczekiwania i komunikować się z podwładnymi w stresujących czy obciążających emocjonalnie sytuacjach.
- Indywidualne traktowanie pracowników i zwracanie uwagi na ich potrzeby rozwoju.
- Stymulacja intelektualna, czyli pobudzanie podwładnych do wysiłku intelektualnego, innowacyjności i kreatywności poprzez kwestionowanie przyjętych założeń, przeformułowywanie problemów, spojrzenie na stare sytuacje w nowy sposób.

- Inspirujące motywowanie, czyli podkreślanie sensu pracy i określanie wyzwań wobec pracowników, pobudzanie ducha zespołu.

Takie zachowania przełożonych budują klimat dla kreatywności i bezpośrednio oddziałują na innowacyjność pracowników. Warto jednak również pamiętać o cechach leżących u podłoża zachowań przywódczych sprzyjających lepszym wynikom pracy, zdrowiu, samopoczuciu pracowników, a także ich innowacyjności. Są to: *samoświadomość, transparentność, otwartość na informację zwrotną oraz etyczność.*

1. **Samoświadomość:** rozumienie swoich mocnych i słabych stron, zdawanie sobie sprawy z doświadczanych doznań, emocji, potrzeb, myśli, świadomość swojego wpływu na innych oraz świadomość tego jak postrzegają nas inni.
2. **Transparentność:** pokazywanie prawdziwego siebie w kontaktach z innymi ludźmi.
3. **Otwartość na informację zwrotną:** obiektywne analizowanie wszystkich stosownych danych przed podjęciem decyzji. Zachęcanie innych do wyrażania poglądów, które poddają w wątpliwość własne przekonania.
4. **Etyczność, moralność:** kierowanie się wewnętrznymi standardami moralnymi, podejmowanie decyzji i zachowanie spójne ze swoimi wartościami, nawet gdy oczekiwane jest coś przeciwnego.



## Bibliografia i polecane lektury:

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., i May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bochniarz, P., Zespół Doradców Strategicznych Premiera "Raport o Kapitale Intelktualnym Polski" Prezentacja z dn. 10.08.2008 r. Źródło:  
[http://pliki.innowacyjnosc.gpw.pl/Kapital\\_Intelektualny\\_Polski.pdf](http://pliki.innowacyjnosc.gpw.pl/Kapital_Intelektualny_Polski.pdf)
- Dąbrowska, M. (2011). *Innowacje w sektorze usług*. Warszawa: PARP
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., i Walumbwa, F.O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 434-372.
- Huelsheger, U.R., Anderson, N. i Salgado, J.F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- "Innovation Union Scoreboard 2010: The Innovation Union's performance scoreboard for research and information." Raport z dn. 1.02.2013. Źródło:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)
- Karwowski, M. i Pawłowska, K. (2009). Klimat dla kreatywności w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 449, 18-22.
- Karwowski, M. i Pawłowska, K. (2009). Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 451, 16-19.
- Karwowski, M. (2003). *Twórcze przewodzenie*. Warszawa: Wyd. Instytutu Przedsiębiorczości i samorządności.
- Karwowski, M. (2009). Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Mockało, Z. (2012). Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 9 (492), 8-11.
- Mockało, Z. (2013). Przywództwo autentyczne – nowa koncepcja kierowania zespołem. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 10 (505), 24-26.
- Mumford (red.) (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. Oxford: Elsevier.
- The Global Competitiveness Report 2013-2014, K. Schwab (red.). Genwa: World Economic Forum  
Źródło internetowe: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)
- Zhou, J. i Shalley, C.S. (red.) (2009). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Psychology Press