

Katarzyna Bednorz

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania,
Katedra Przedsiębiorczości
katarzyna.bednorz@ue.katowice.pl

KLIMAT ORGANIZACYJNY SPRZYJAJĄCY TWÓRCZOŚCI

Streszczenie: Współczesne organizacje muszą funkcjonować w dynamicznym, niepewnym i wysoce wymagającym otoczeniu, do którego dostosować się można poprzez nacisk na innowacje. Te zaś są wdrożeniem pomysłów, których generowanie pobudza klimat sprzyjający twórczości. Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości jest konstruktem rozpatrywanym z różnych perspektyw teoretycznych. Artykuł przedstawia zagadnienia definicyjne z zakresu klimatu organizacyjnego, twórczości organizacyjnej oraz, powstałego ze złożenia tych dwóch pojęć, klimatu wspierającego twórczość organizacyjną. Omówione zostają także podstawowe narzędzia pomiaru, bowiem dotychczasowe badania pokazują, że możliwa jest operacjonalizacja opisywanego konstruktów. Jest ona jednak źródłem wielu trudności, które również są w niniejszym artykule przedstawione.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, twórczość organizacyjna.

Klasyfikacja JEL: L29, M12, M19.

ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR CREATIVITY

Abstract: A demanding, dynamic and uncertain environment is the setting for organizations nowadays. Innovation can be the key to successful environmental adaptation. However, to innovate, organizations need to generate and implement creative ideas. The generation of creative ideas is only possible in a work environment conducive to creativity. As an organizational climate for creativity is a complex construct, it can be approached from different theoretical perspectives. This paper outlines definitional aspects of an organizational climate in general, organizational creativity and, finally, an organizational climate for creativity. Further, the main instruments for assessing a climate for creativity are reviewed, as previous research proves that this construct

can be operationalized. The paper also presents the difficulties which are connected with operationalization attempts in this field.

Keywords: organizational climate, organizational creativity.

Wstęp

Klimat organizacyjny ma każda organizacja. Inną sprawą pozostaje kwestia, jaki on jest. W organizacjach wciąż narasta potrzeba świeżego spojrzenia i wzmożonej podatności na zmianę, zwłaszcza taką, która przełamie standardy, a jednocześnie będzie wyrażała wartość i użyteczność. Warto zatem przyjrzeć się zagadnieniu klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości. Pracownicy mogą stanowić o imponującym sukcesie organizacji, zaś stworzenie im w miejscu pracy właściwych warunków do działania może wywołać twórcze efekty, a to w znaczącej mierze dzięki klimatowi organizacyjnemu, jaki by wówczas powstał. Pomimo zidentyfikowania wielu różnorodnych zmiennych, które wpływają na twórczość organizacyjną, sporo naukowców podkreśla rolę właśnie klimatu organizacyjnego.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie istoty klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości oraz możliwości jego pomiaru. Po zdefiniowaniu podstawowych konceptów składających się na klimat organizacyjny sprzyjający twórczości (tj. klimatu organizacyjnego oraz twórczości organizacyjnej) przedstawione zostaną najważniejsze zagadnienia związane z jego pomiarem, w tym podstawowe narzędzia oraz trudności operacjonalizacji. W artykule zatem odnaleźć można elementy zarówno konceptualizacji klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości (poprzez uzgodnienie znaczenia poszczególnych terminów składających się na omawiany konstrukt teoretyczny), jak i zagadnienia jego operacjonalizacji, których celem jest wskazanie możliwości pomiaru.

1. Pojęcie klimatu organizacyjnego

1.1. Istota klimatu organizacyjnego – kwestie definicyjne oraz główne nurty analizy

W naukach o organizacji klimatem organizacyjnym zaczęto się szczególnie interesować w latach 60. i 70. XX wieku [Kalińska 2010, s. 107–110]. Dziś w literaturze istnieje dość szerokie spektrum definicji klimatu organizacyjnego.

go. Znalezienie jednej, będącej pomostem pomiędzy ujęciami definicyjnymi prezentowanymi przez różnych badaczy, wciąż stanowi wyzwanie.

Klimat organizacyjny można konceptualizować jako zespół powtarzających się wzorów zachowań, postaw i odczuć, charakteryzujący życie w organizacji [Schneider, Brief i Guzzo 1996, s. 7–19]. Definicja ta opiera się na założeniu o powstawaniu klimatu organizacyjnego w wyniku agregacji klimatów psychologicznych, czyli tych istniejących na poziomie jednostki (oznaczających osobistą percepcję). Innymi słowy, kumulacja indywidualnej percepcji daje w efekcie klimat organizacyjny, a ten opisuje wspólnie podzielane spostrzeżenia dotyczące życia w organizacji. Klimat psychologiczny opiera się na indywidualnej ocenie sytuacji w miejscu pracy. Klimat organizacyjny zaś dotyczy wspólnie podzielanej przez członków organizacji oceny procedur oraz praktyk organizacyjnych, rozpoznawanych, wspieranych i ostatecznie nagradzanych w organizacji [Schneider i Reichers 1983, s. 19–39].

Inne, bardziej ogólne definicje klimatu organizacyjnego, utożsamiają go w dużym stopniu z atmosferą bądź nastrojem w miejscu pracy [Morgan 1991], bądź też atmosferą panującą w organizacji, oddziałującą na ludzi [Dessler i Turner 1992]. Istotę klimatu organizacyjnego trafnie oddaje definicja Bratnickiego, Krysia i Stachowicza [1988] określająca klimat organizacyjny jako „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywację zachowań organizacyjnych tych pracowników”.

Próby odnalezienia definicyjnego konsensusu doprowadziły do wykształcenia się dwóch podstawowych nurtów w tym zakresie: kognitywnego oraz wspólnie podzielanej percepcji [Schneider, Brief i Guzzo 1996, s. 7–19]. Podejście pierwsze odwołuje się do klimatu będącego niejako indywidualną percepcją i kognitywną reprezentacją środowiska pracy. W rezultacie pomiar klimatu z tej perspektywy powinien być prowadzony na poziomie jednostki. Podejście oparte na podzielanej percepcji jest odmienne i opiera się na agregacji spostrzeżeń i odczuć. Mianowicie, z tej perspektywy klimat powinien być również mierzony z zastosowaniem właściwego stopnia agregacji, czyli analiza powinna być dokonywana na poziomie zespołu lub całej organizacji. Te dwa rodzaje podejścia nie są wzajemnie wykluczające się, wręcz wzajemnie się dopełniają [Anderson i West 1998, s. 235–258], jednak podejmowanie analizy w danym miejscu i czasie w dotychczasowych badaniach polegało zwykle na wyborze jednego z nich i doborze, właściwego do obranego nurtu, narzędzia pomiarowego.

W tym kontekście, w zakresie konceptualizacji klimatu organizacyjnego wyłania się zagadnienie poziomu jego analizy. Czy klimat organizacyjny

należy badać na poziomie percepcji indywidualnej jednostki? Czy może raczej należałoby opierać się na próbie zobiektywizowanego postrzegania życia w organizacji? Innymi słowy, czy można w prosty sposób agregować opinie pojedynczych jednostek o indywidualnych cechach i profilu psychospołecznym, jak sugerują to niektóre z definicji klimatu? Wątpliwości te pozostają wciąż nierozwikłane, a ich przejawy dostrzec można przede wszystkim w stosowanych narzędziach pomiaru twórczego klimatu organizacyjnego. Otóż, jeśli weźmiemy pod uwagę najpopularniejsze, najczęściej komentowane narzędzia pomiaru, to okaże się, że część z nich bada przede wszystkim jednostkową percepcję klimatu twórczego – mocno subiektywną i opartą na profilu psychometrycznym, zaś inne badają raczej „makroklimat”, czyli biorą pod uwagę ocenę życia w organizacji, która jest podobna u wszystkich uczestników tegoż życia organizacyjnego. Podzielane przez badaczy jest natomiast stanowisko, że można w omawianym obszarze wymienić trzy poziomy analizy: na poziomie jednostki (poziom indywidualny), na poziomie zespołu (lub grupy), na poziomie całej organizacji.

Innym zagadnieniem, na które warto zwrócić uwagę, jest trend odchodzenia od analizy klimatu organizacyjnego globalnego, całościowego w kierunku klimatów specyficznych bądź odmian klimatu. Tezę taką można łatwo zobrazować, przytaczając następujące przykłady klimatów specyficznych, stanowiących stosunkowo świeże spojrzenie w nauce o organizacji: klimat dla bezpieczeństwa [Baer i Frese 2003], klimat dla jakości [Nembhard, Northrup, Shaller i Cleary 2012], klimat dla motywacji [Nerstad, Richardsen i Roberts 2012]. Tendencja taka wynika przede wszystkim z większej koncentracji badaczy na uzyskanych wynikach badań empirycznych, czego efektem jest nacisk na wybrany wymiar analizy. Można uznać, że koncepcja klimatu twórczego czy klimatu dla twórczości, stanowiąca sedno niniejszego artykułu, wpisuje się w ten trend.

1.2. Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna

Nie sposób pominąć w kontekście omawianych zjawisk choć zarysowania opinii o stopniu odrębności bądź pokrewieństwa klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej. Choć panuje przekonanie, że to klimat jest nowszym obszarem badawczym wynikającym z pierwotnego poruszania przez badaczy tematyki kultury organizacyjnej, to *de facto* jest zupełnie odwrotnie. Klimat organizacyjny stał się przyczynkiem do rozwoju badań nad kulturą organizacyjną, która w efekcie odsunęła klimat na dalszy plan [Glińska-Neweś 2009, s. 1124–1131]. Oba fenomeny organizacyjne odgrywają znaczącą rolę

w kształtowaniu postaw i zachowań członków organizacji. Nie oznacza to jednak, że można traktować je jako pojęcia tożsame.

Pierwszym istotnym spostrzeżeniem w tym kontekście może być fakt, że kultura organizacyjna i klimat organizacyjny wywodzą się z różnych dyscyplin naukowych – kultura z socjologii i antropologii, zaś klimat – z psychologii [Denison 1996]. To natomiast poskutkowało między innymi odmiennym podejściem metodologicznym, a konkretniej: jakościowym – do kultury i ilościowym – do klimatu. Znaczna różnica między klimatem a kulturą występuje również na poziomie analizy: kultura odnosi się do wartości i założeń, zaś klimat – do przejawianych i możliwych do zaobserwowania zachowań [Denison 1996]. Niektórzy naukowcy podtrzymują ten podział w swych dociekaniach, lecz wielu odnalazło wiele elementów wspólnych tych dwóch pojęć. Przykładowo, Schein określił klimat jako artefakt kultury organizacyjnej, artefaktem zaś nazwał powierzchowną manifestację fundamentalnych wartości i dostrzeżeń [Schein 2000]. Stąd można by wysnuć wniosek, że kultura odnosi się do znacznie głębszych i trwalszych wartości, norm czy przekonań aniżeli klimat. Ten bowiem pozostaje bardziej widoczny, namacalny, powierzchowny. Część wspólną obu pojęć podkreślali także inni badacze, którzy kładli nacisk na tezę, że badania nad klimatem organizacyjnym i kulturą organizacyjną skupiają się wokół tego samego fenomenu organizacyjnego [Bueschgens, Bausch i Balkin 2010]. To natomiast, ich zdaniem, sprawia, że jedyną możliwością stworzenia kompletnego zintegrowanego podejścia jest jednocześnie ujmowanie klimatu i kultury w badaniach nad organizacjami. Z jednej strony, pozwala to na komplementarne ich współlistnienie skutkujące kompleksową perspektywą badawczą, z drugiej zaś – w pewnym stopniu komplikuje konceptualizację i operacjonalizację tych konstruktów.

2. Pojęcie twórczości organizacyjnej

2.1. Twórczość organizacyjna a kreatywność

Wyjaśnienie znaczenia twórczości organizacyjnej wymaga rozwikłania niejasności definicyjnej, jaka pojawia się na styku pojęcia kreatywności i twórczości. Wiele wskazuje, że pojęć tych nie należy utożsamiać. Niestety, termin twórczości, jak zauważa Nęcka, nie jest jednoznaczny [Nęcka 2003]. Za twórcze można uznać to, co wyraża wartość i czemu jednocześnie przypisać można znamiona nowości, w odniesieniu do rzeczywistości, w jakiej powstało. Kreatywność zaś stanowi bardziej cechę przypisywaną jednostce zdolnej do

generowania nowych i cennych wytworów. Twórczość może odnosić się do wytworu, osoby, miejsca czy procesu [Nęcka 2003].

Analizę pojęcia twórczości w kontekście organizacyjnym podjął Stasiakiewicz [2002]. Zdefiniował on pojęcia kreatywności, twórczości oraz innowacyjności. Za kreatywność uznał styl psychologicznego funkcjonowania o określonych właściwościach procesów psychicznych, w tym: otwartości, ciekawości poznawczej, tolerancji wieloznaczności, motywacji wewnętrznej. Właściwości te decydują o trwałej zdolności jednostki do wytwarzania nowych idei i rozwiązań. Twórczość natomiast charakteryzuje działania jednostki, stanowiące odpowiedź na określone problemy, jednocześnie odnosząc się do efektów tychże działań, uznawanych za twórcze w danej dziedzinie. Innowacyjność odnosi się do etapu realizacji nowych idei i implementacji ich w danym środowisku. Osadzenia tych trzech pojęć w kontekście organizacyjnym Stasiakiewicz [2002] dokonał następująco: „kreatywność to pozakontekstowe właściwości psychologicznego funkcjonowania jednostki” (a zatem dotyczy możliwości rozwiązania problemu przez członków organizacji), „twórczość to transkontekstowe działania w danej dziedzinie wiedzy” (dotyczy więc możliwości jednostki w postaci rozwiązań określonych problemów – po dokonaniu aktualizacji), „innowacyjność to kontekstowe działania w określonym środowisku organizacji” (dotyczy możliwości implementacji rozwiązań w danym kontekście).

W literaturze anglojęzycznej rozdzielenie znaczeń twórczości i kreatywności praktycznie nie istnieje, jako że stosowane jest jedno określenie: *creativity*. Wymaga zatem ostrożności jego tłumaczenie – w języku polskim może odnosić się zarówno do twórczości, jak i kreatywności. W niniejszym artykule zastosowanie znajduje pojęcie twórczości, które to osadzone zostaje w kontekście organizacyjnym, dając w efekcie twórczość organizacyjną (*organizational creativity*).

2.2. Istota twórczości organizacyjnej

W literaturze ostatnich lat można odnaleźć wiele definicji twórczości, a próby jej zdefiniowania charakteryzuje przede wszystkim podkreślenie znaczenia nowości (*novelty*), ale także użyteczności (*usefulness*) jako stanowiących fundamentalny element twórczości [West i Sacramento 2012]. Istotne natomiast jest, że w rozpatrywanym kontekście twórczość nie jest zbieżna z innowacją. W przypadku twórczości nowość odnosi się bardziej do atrybutu „nowatorski”, „niekonwencjonalny” (*novel*), zaś w przypadku innowacji nie spotyka się określenia nowatorskości, lecz nowości sensu stricte (*new*).

Twórczość zatem jest definiowana jako umiejętność wytwarzania nowych (nowatorskich) pomysłów, które mają określoną wartość – użyteczność

[Amabile 1983]. Dynamiczny proces generowania nowych i użytecznych idei ulokowany w kontekście całej organizacji trzeba dopiero uruchomić, aby osiągnąć oczekiwane efekty organizacyjne [Dyduch 2013, s.17]. Twórczość może być także uznawana za wyższy proces poznawczy postrzegany jako niezbędny dla osobistego i zawodowego sukcesu [Cheng, Sanchez-Burks i Lee 2008]. Ponadto ważnym kontekstem twórczości jest zagadnienie rozwiązywania problemów. Stanowi ono jedną z podstawowych funkcji twórczości [Mumford i Gustafson 1988], dlatego też wymogiem twórczości pozostaje oryginalność, nowość i niekonwencjonalność [Epstein 1991].

Twórczość wymaga przede wszystkim jednostek o twórczych cechach, którym nie jest znany konformizm organizacyjny czy podatność na jakiekolwiek wywierane przez otoczenie presje [West i Sacramento 2012]. Jednocześnie jednostki te powinny pracować w sprzyjającym, wspierającym je środowisku. Innowacji natomiast potrzebne są grupy lub organizacje o wspólnie podzielanej misji i wizji, różnorodność (w szczególności wiedzy), integracja ludzkiej wiedzy i wysiłków, pochodzące z zewnątrz wyzwanie bądź zapotrzebowanie oraz praktyczne (na przykład techniczne, prawne) wsparcie dla innowacji [Epstein 1991]. Uwarunkowania procesów twórczych i innowacyjnych trudno sprowadzić do jednego zasadniczego czynnika czy cechy. Uznaje się, że twórczość jest wypadkową interakcji kompetencji intelektualnych, uzdolnień twórczych, cech osobowości oraz szeroko rozumianego otoczenia społeczno-kulturowego i gospodarczego, ale także środowiska wewnątrz organizacji – w rozumieniu klimatu organizacyjnego.

Przegląd literatury z zakresu twórczości organizacyjnej pozwala stwierdzić, że jak dotąd relatywnie niewielką część wysiłku badawczego skierowano na rozpoznanie czynników kształtujących twórczość na poziomie całej organizacji [Bratnicka 2010, s. 9]. Obecnie badania nad klimatem organizacyjnym zająbiają się z polem badań nad twórczością organizacyjną [Choi, Madjar i Yun 2010]. Klimat organizacyjny, obok stylu przywództwa, kultury organizacyjnej, zasobów i umiejętności oraz struktury i systemów w organizacji, jest podstawowym czynnikiem stymulującym twórczość organizacyjną [Andriopolous 2001].

3. Istota klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości – próba konceptualizacji

Dopiero zetknięcie ze sobą pojęcia klimat organizacyjny i pojęcia twórczość pozwala na konstrukcję klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości, określanego także mianem „klimatu twórczego”, „klimatu dla twórczości” czy

„klimatu wspierającego twórczość”. Zdaniem niektórych badaczy, odzwierciedla on sposób, w jaki kultura organizacyjna przejawia się w twórczych rezultatach uzyskiwanych przez uczestników organizacji. Wśród definicji twórczego klimatu warto przytoczyć przedstawioną przez Ekvalla [1996], którą posługuje się między innymi profesor Nęcka [2003]. Mianowicie klimat twórczy jest klimatem organizacyjnym promującym kreowanie, rozważanie i użycie nowych produktów, usług i sposobów funkcjonowania. Jednocześnie klimat ten popiera rozwój, wdrażanie i stosowanie nowych i odmiennych ujęć oraz koncepcji. Istotne znaczenie mają tutaj określenia: „promujący” oraz „popiera” eksponujące pozytywny wpływ, a więc wsparcie działań twórczych w organizacji.

Dogłębną próbę zobrazowania klimatu twórczego – opartą na dialektyce – zaproponował Cummings [1965]. Mianowicie zestawiał ze sobą dwa opozycyjne klimaty organizacyjne: twórczy (jako katalizator twórczości) oraz biurokratyczny (jako inhibitor twórczości) i określił wyznaczniki każdego z nich. Klimat twórczy ściśle powiązał z generowaniem puli różnych pomysłów i wyrażaniem opinii, dopuszczeniem krytyki proponowanych rozwiązań. Uznał również, że zderzenie wiedzy eksperckiej z różnych obszarów może być dla organizacji źródłem twórczych rozwiązań. W klimacie biurokratycznym niedopuszczalne natomiast są sprzeciw, krytyka i różnorodność opinii ze względu na ich potencjalnie konfliktogeny charakter. W tym miejscu może nasunąć się pytanie, czy organizacja opierająca się na modelu jedynego właściwego rozwiązania pozostaje w opozycji do twórczości? Otóż taka organizacja w znacznym stopniu eliminuje klimat twórczy. Trzeba sobie bowiem zdać sprawę, że klimat organizacyjny sprzyjający twórczości dopuszcza różne rozwiązania, pomysły, propozycje, nie atrybuje natomiast z góry określonego, niepodlegającego zmianom szablonu postępowania.

Co istotne, Cummings [1965] wyznaczył także wiele cech, jakie powinna mieć organizacja sprzyjająca twórczości dzięki właściwemu klimatowi organizacyjnemu. Podkreślał rolę elastyczności struktury organizacyjnej i relatywnie niskiego stopnia formalizacji. Na pytanie, jakie struktury organizacyjne wyzwalają największą twórczość wśród uczestników organizacji, intuicyjnie nasuwa się odpowiedź, że są mało zhierarchizowane i scentralizowane, spłaszczone, o dużej elastyczności, znakomitej zdolności adaptacyjnej do otoczenia. Z drugiej jednak strony, wyłania się wątpliwość, jak te wszystkie cechy struktury osiągnąć tak, by organizacja nie zaczęła podlegać niekontrolowanym wpływom otoczenia. Równie ważne jak właściwa struktura zdaje się zapewnienie aktywnego uczestnictwa w organizacji osobom, które w sposób przełamujący standardowe myślenie potrafią podejmować decyzje i generować

rozwiązania o wysokim stopniu użyteczności dla organizacji. Innym ważnym elementem jest stworzenie wielu otwartych kanałów komunikacji, między innymi dzięki oparciu działań na zespołach roboczych. Te zaś, jeśli złożone z osób, których wiedza, umiejętności i doświadczenie mogą wnieść wiele w rozwiązanie problemu, stanowią jeden z fundamentalnych budulców klimatu sprzyjającego twórczości w organizacji.

W rozważaniach nad klimatem twórczym w organizacji, nie sposób pominąć kwestii wyznaczania jego wymiarów, jako że to one w znacznym stopniu wyznaczają zakres definicyjny omawianego konstruktu. Różni badacze bowiem postulują odmienne składowe twórczego klimatu organizacyjnego. Dla zobrazowania zróżnicowanego podejścia do wymiarów klimatu twórczego przytoczyć można kilka przykładów. Tesluk, Farr i Klein [1997] wiąże twórcze środowisko pracy z jasno określonymi i podzielanymi przez członków organizacji celami, przyzwoleniem na podejmowanie ryzyka czy akceptowalnością popełnianych błędów. W modelu powstałym na gruncie teorii wewnętrznej motywacji Teresy Amabile [1983] nacisk kładziony jest na wolność i autonomię w obszarze doboru zadań, zaangażowanie w realizację ambitnych celów, zachęcanie do generowania pomysłów, zapewnienie wystarczającego do generowania pomysłów czasu, właściwą informację zwrotną, uznanie oraz nagradzanie za twórczą pracę [Amabile i in. 1996]. Do dziewięciu wymiarów, jakie dla klimatu sprzyjającego twórczości wyznaczył Ekvall [1996], zalicza się: wyzwanie i zaangażowanie, wolność, zaufanie i otwartość, czas na pomysły, zabawowość i humor, konflikt, wspieranie pomysłów, debata, podejmowanie ryzyka. Zaś u Westa i Andersona [1998] znajdujemy cztery wymiary twórczego klimatu: wizja, bezpieczeństwo, zorientowanie na zadania, wsparcie dla innowacji. Bower [1965] do wymagania uczestnictwa członków organizacji (świadome uczestnictwo, zaangażowanie) oraz wolności ekspresji dodał konieczność wyznaczenia standardów efektywności organizacji.

Hunter, Bedell i Mumford [2006], chcąc wyodrębnić wymiary klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości, dokonali przeglądu istniejących taksonomii wymiarów klimatu organizacyjnego, tworząc w ten sposób podejście zintegrowane. Udało im się zredukować czynniki klimatu twórczego do czternastu podstawowych, między innymi dzięki odnalezieniu cech wspólnych wśród wymiarów wskazywanych przez różnych badaczy: wsparcie przez grupę, pozytywne relacje z przełożonymi, zasoby, praca stanowiąca wyzwanie, jasno sformułowana misja, autonomia pracowników, poczucie wspólnoty oparte na pozytywnych relacjach międzyludzkich, organizacyjne stymulowanie działalności intelektualnej, wspomaganie twórczości przez

kadre zarządzającą, nagradzanie twórczych działań, giętka organizacja podejmująca ryzyko, skupienie uwagi organizacyjnej na jakości i oryginalności wytworów, uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, integracja zewnętrzna (zespolenie z otoczeniem) i wewnętrzna organizacji.

Poza wyodrębnieniem wymienionych wymiarów klimatu twórczego do niezwykle ważnych, w kontekście niniejszych rozważań, wniosków z podjętych przez wskazanych autorów badań należy, po pierwsze, ustalenie, że klimat wpływa bezsprzecznie na twórczość, a po drugie, wskazanie pięciu jego wymiarów, których wpływ jest najsilniejszy. Należy tu wymienić pozytywne relacje międzyludzkie, organizacyjne stymulowanie działalności intelektualnej, pracę stanowiącą wyzwanie, giętkość i podejmowanie ryzyka w organizacji, a także wsparcie ze strony kadry zarządzającej. Warto podkreślić, że wyznaczenie wymiarów klimatu twórczego jest o tyle istotne, że stanowi niebagatelny sposób operacjonalizacji klimatu, niezwykle przydatny do dalszych badań nad organizacjami pragnącymi wspierać i rozwijać twórczość w swoich strukturach. Inne sposoby operacjonalizacji klimatu twórczego zostaną przedstawione w dalszej części niniejszego opracowania.

Polskim badaczom klimatu sprzyjającego twórczości – Kwaśniewskiej oraz Nęcka [2004] zawdzięczamy między innymi wnioski o różnicach w postrzeganiu klimatu twórczego przez menedżerów i osoby na stanowiskach niekierowniczych. Otóż ci pierwsi zwykle postrzegają klimat jako bardziej sprzyjający twórczości niż ich koledzy na stanowiskach niekierowniczych. Inaczej stopień, w jakim klimat organizacyjny sprzyja twórczości, postrzegają także kobiety i mężczyźni.

Twórczy klimat organizacyjny jest konstruktem złożonym, wyznaczającym szerokie pole możliwości badawczych. W centrum zainteresowania badaczy znajdują się nie tylko wymiary klimatu organizacyjnego sprzyjające twórczości czy utrudniające ją, ale również zmienne mogące wpływać na już istniejący w organizacji klimat uznawany za twórczy. Wśród najciekawszych wyzwań badawczych w obszarze twórczego klimatu wskazać można także wyjaśnienie zmian poziomu twórczości w czasie z uwzględnieniem roli klimatu w tym procesie. Jednym z najtrudniejszych jednak wyzwań pozostaje w tymże obszarze badawczym wielopoziomowa analiza klimatu sprzyjającego twórczości, to znaczy taka, która we właściwym stopniu skupi się na każdym z trzech możliwych poziomów analizy – indywidualnym, zespołu i całej organizacji. Duże znaczenie dla możliwości podjęcia takiego wyzwania mają właściwie dobrane i skonstruowane narzędzia badawcze, a więc – odpowiednia operacjonalizacja.

4. Pomiar klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości – podstawowe narzędzia pomiaru i ich zastosowanie

4.1. Trudności operacjonalizacji klimatu organizacyjnego

Po dokonaniu konceptualizacji klimatu twórczego, opartej przede wszystkim na wymiarach postulowanych przez badaczy, warto skupić się na możliwościach pomiaru omawianego konstruktu. Mimo że, jak dotąd, powstało kilka narzędzi badania środowiska pracy w kontekście twórczości organizacyjnej, istnieje wśród naukowców wątpliwość co do możliwości uznania ich za wystarczająco wiarygodne i solidne w mierzeniu klimatu organizacyjnego [Goodman i Dingli 2013]. Pomiar klimatu organizacyjnego jest skomplikowanym zadaniem i wciąż pozostaje istotnym wyzwaniem dla badaczy zajmujących się tym obszarem. Tabela 1 przedstawia największe trudności, jakich następczą próby kompleksowej operacjonalizacji klimatu organizacyjnego. W tabeli przedstawiono również podstawowe skutki problemów operacjonalizacji w przedmiotowym obszarze.

Tabela 1. Podstawowe trudności operacjonalizacji klimatu organizacyjnego

Kategoria trudności	Trudność operacjonalizacji – na czym polega?
Teoria stanowiąca podstawę budowy danego instrumentu	Brak kompletnej teorii z zakresu klimatu organizacyjnego, niespójność dotychczasowych teorii
	Niewłaściwe zastosowanie podstaw teoretycznych bądź odwoływanie się do niespójnych elementów teorii – narzędzia pomiarowe winny być solidnie osadzone w teorii. Brak takiego osadzenia skutkuje niską wiarygodnością informacji uzyskanej dzięki zastosowaniu danego narzędzia pomiarowego
Wiarygodność narzędzia	Niewystarczająca liczba badań lub brak badań potwierdzających wiarygodność narzędzia
Próba badawcza zastosowana do konstrukcji narzędzia	Zbyt mało liczne próby badawcze
Respondenci	W badaniach empirycznych biorą udział przede wszystkim przedstawiciele kadry zarządzającej, tymczasem klimat powinien być badany przekrojowo – z uwzględnieniem zasobów ludzkich na każdym poziomie struktury organizacyjnej, a zatem kwestionariusz powinien być dostosowany do poziomu każdego członka organizacji

cd. tabeli 1

Kategoria trudności	Trudność operacjonalizacji – na czym polega?
Poziom analizy	Respondenci nie są wystarczająco instruowani, w jaki sposób winni oceniać środowisko pracy. Respondenci powinni uzyskiwać pełną informację o tym, na jakim poziomie organizacyjnym mają się skupić, oceniając swoją percepcję. W przeciwnym razie w tym samym badaniu empirycznym może dojść do sytuacji, w której respondenci będą oceniali różne części organizacji, to znaczy: jedni dokonają oceny środowiska, w którym pracują, np. zespołu czy grupy roboczej, inni zaś skupią się na panującym w całej organizacji klimacie
Pojemność merytoryczna narzędzia	Niedostatecznie bądź niejasno określona zdolność opisowa poszczególnych elementów pomiarowych
SKUTKI – Większość narzędzi badawczych nie jest odpowiednio uwiarygodniona – Niewiele miar charakteryzuje solidność i wiarygodność – Obszar badawczy, jakim jest klimat organizacyjny, charakteryzuje słabość metodologiczna przejawiająca się głównie nieporównywalnością miar klimatu spowodowaną przede wszystkim nieusystematyzowaniem pomiaru na poszczególnych poziomach analizy	

Źródło: Na podstawie [Patterson i in. 2005; Mathisen i Einarsen 2004].

Z opisywanym wcześniej trendem „dzielenia” klimatu organizacyjnego w rozumieniu globalnym na klimaty specyficzne również może się wiązać trudność pomiarowa. Otóż niejasne może być, czy dany wymiar klimatu obrazuje w przeprowadzonym badaniu tylko cechę generalną, specyficzną klimatu, czy może oddziałuje on na klimat w ogóle, wywołując efekty nie tylko w zakresie domeny specyficznej, ale w całym środowisku pracy.

4.2. Przykładowe narzędzia pomiaru klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości

Wśród istniejących instrumentów służących do pomiaru klimatu organizacyjnego wyróżnić można zarówno narzędzia służące do pomiaru klimatu organizacyjnego w ogóle, jak i te skoncentrowane na ocenie klimatów specyficznych, w tym klimatu twórczego. Przykładami instrumentów do pomiaru klimatu globalnego mogą być: stworzony przez Litwina i Stringera [1968] OCQ (*organizational climate questionnaire*) oraz OCM (*organizational climate measure*) autorstwa Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson i Wallace [2005] powstały na gruncie koncepcji wartości konkurujących Quinna i Rohrbaugh.

Narzędzia służące do pomiaru klimatu dla twórczości zostały poddane krytycznemu przeglądowi przez Mathisena i Einarsena [2004]. Warto przy tym zauważyć, że aby autorzy zakwalifikowali narzędzie pomiarowe

do dokonywanego przeglądu, musiało ono być opisane w recenzowanym czasopiśmie naukowym oraz: mieć na celu analizę środowiska organizacji w odniesieniu do twórczości lub innowacji, posiadać dane o właściwościach psychometrycznych, służyć celom zarówno badawczym, jak i komercyjnym. Mathisen i Einarsen dotychczas zidentyfikowali 5 narzędzi pomiaru klimatu twórczego skonstruowanych przez naukowców spełniających powyższe kryteria. Są one następujące: *creative climate questionnaire* (CCQ) [Ekvall 1996], *situational outlook questionnaire* (SOQ) [Isaksen, Laurer, Ekvall i Britz 1998], *team climate inventory* (TCI) [Anderson i West 1998], KEYS [Amabile, Conti, Coon, Lazenby i Herron 1996] and *siegel scale for support for innovation* (SSSI) [Siegel i Kaemmerer 1978].

4.2.1. *Siegel scale for support for innovation* (SSSI)

Kwestionariusz SSSI powstał w 1978 roku, a jego autorami są Siegel i Kaemmerer. Celem zbudowania narzędzia było zmierzenie czynników klimatu organizacyjnego występujących w innowacyjnych organizacjach. Za innowacyjną autorzy uznawali organizację, która wspiera twórcze zachowania swoich członków, w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnej, to znaczy takiej, która nie jest zorientowana na napędzanie twórczych postaw swoich członków. Za promujące twórczy klimat autorzy uznali pięć wymiarów: przywództwo, poczucie przynależności do grupy, akceptacja różnorodności, nieustanny rozwój, spójność między procesami a produktami [Mathisen i Einarsen 2004].

Mimo że narzędzie to jest najstarsze spośród poddawanych tu analizie, nie posiada ono wystarczającej dokumentacji, np. w postaci podręcznika (instrukcji). Trudno również ocenić wiarygodność SSSI ze względu zarówno na braki dokumentacyjne, jak i niedostateczne dane o wynikach zastosowania narzędzia w organizacjach innych niż szkoła. Zarówno bowiem badanie przeprowadzone przez autorów narzędzia, jak i jedno z późniejszych badań z zastosowaniem SSSI przeprowadzane było wśród studentów w szkołach wyższych, gdzie klimat organizacyjny może charakteryzować się inną zmiennością aniżeli w środowisku pracy.

4.2.2. KEYS

KEYS jest narzędziem autorstwa Amabile powstałym w 1996 roku. Mierzy percepcję środowiska pracy na poziomie zarówno organizacyjnym, jak i zespołu oraz kadry zarządzającej. Celem skonstruowania narzędzia była ocena środowiska pracy pod kątem twórczości, ale także innowacji. Rozszerzenie pojemności merytorycznej narzędzia z twórczości na twórczość i innowację

umożliwia przedstawiona przez Amabile relacja między tymi pojęciami. Otóż twórczość jest generowaniem nowych i użytecznych pomysłów, zaś innowacja stanowi ich właściwą implementację w ramach organizacji. Narzędzie powstało na bazie *componential model of creativity and innovation*, który wskazuje pięć kontekstualnych składowych oddziałujących na twórczość organizacyjną, takich jak: wsparcie dla twórczości, autonomia i wolność, zasoby, presje oraz utrudnienia organizacyjne dla twórczości [Amabile 1988].

W kwestionariuszu narzędzia znalazło się siedemdziesiąt osiem stwierdzeń, które respondenci oceniają w 4-stopniowej skali, podzielonych na dziesięć czynników istotnych z punktu widzenia twórczego funkcjonowania organizacji. Czynniki te to: wsparcie organizacyjne, wsparcie kierownictwa, wsparcie zespołu, wystarczające zasoby, praca stanowiąca wyzwanie, wolność, utrudnienia organizacyjne, presja obciążenia pracą, twórczość, produktywność. KEYS został opatrzony instrukcją, a także powstały dla niego normy, co było możliwe dzięki zastosowaniu relatywnie dużych prób badawczych. Mathisen i Einarsen oceniają poziom solidności i wiarygodności narzędzia jako akceptowalny. KEYS zaś uważają za obiecujący do stosowania w przyszłych badaniach mających na celu pomiar środowiska pracy sprzyjającego twórczości [Mathisen i Einarsen 2004].

4.2.3. *Creative climate questionnaire (CCQ)*

CCQ podobnie jak KEYS powstał w 1996 roku w celu pomiaru warunków organizacyjnych pobudzających lub utrudniających twórczość i innowację [Ekvall 1996]. *De facto* jest to kwestionariusz dokonujący pomiaru twórczego klimatu w organizacjach, a zatem stanowi narzędzie najściślej powiązane z konstruktem stanowiącym przedmiot niniejszego artykułu. Ekvall, będący autorem CCQ, stoi bowiem na stanowisku, że klimat w większym stopniu odnosi się do rzeczywistości organizacyjnej aniżeli do jednostkowych spostrzeżeń (percepcji). Ekvall wskazał zarówno zmienne, na które oddziałuje klimat organizacyjny, jak i te, które oddziałują na klimat. Do pierwszej grupy zaliczył: rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, komunikację, koordynację, kontrolę, uczenie się, tworzenie, motywację, zaangażowanie. W drugiej grupie zmiennych znalazły się zasoby organizacji, takie jak: ludzie, nieruchomości, maszyny, wiedza, patenty, fundusze, materiały, produkty oraz pomysły.

CCQ jest ugruntowany w przeglądzie literatury dokonany przez autora, a nie w konkretnej teorii. Z tegoż przeglądu wyłoniły się cztery zastosowane w kwestionariuszu obszary uznane za zasadnicze dla innowacji organizacyjnej: otwartość relacji w ramach organizacji, zaangażowanie w osiągnięcie celów, wolność członków organizacji, pluralizm poglądów, wiedzy i doświadczenia.

CCQ zbudowany jest z pięćdziesięciu stwierdzeń dotyczących socjopsychologicznej sytuacji w organizacji, a odpowiedzi udziela się z wykorzystaniem 4-stopniowej skali [Mathisen i Einarsen 2004]. Za pomocą kwestionariusza dokonuje się pomiaru, koncentrując po pięć stwierdzeń wokół dziesięciu wyróżnionych przez Ekvalla wymiarów klimatu: wyzwanie, wolność, zaufanie i otwartość, czas na pomysły, zabawowość i humor, konflikt, wspieranie pomysłów, debata, podejmowanie ryzyka, dynamizm/żywotność. Spośród wyróżnionych wymiarów dziewięć pobudza twórczość, a jeden ją hamuje. Za wymiar negatywnie wpływający na twórczość uznane zostały konflikty, które w konfliktogennych klimatach organizacyjnych przejawiają się wzajemną niechęcią pracowników oraz mogą prowadzić do obmowy i plotkarstwa. Większość spośród wyznaczonych przez Ekvalla wymiarów zostało opisanych w czasopiśmie naukowych jako istotne dla twórczości i innowacji. CCQ, w przeciwieństwie do KEYS, nie został wyposażony w instrukcję ani normy. Pewną niespójnością pozostaje fakt, że zamierzeniem autora był pomiar klimatu jako rzeczywistości organizacyjnej, a CCQ w istocie ocenia jednostkową percepcję środowiska pracy. Ostatecznie, Mathisen i Einarsen [2004] nie zalecają stosowania CCQ, póki nie zostaną lepiej udokumentowane psychometryczne właściwości tego narzędzia.

4.2.4. *Situational outlook questionnaire (SOQ)*

SOQ, określany w Polsce jako kwestionariusz spojrzenia sytuacyjnego, stanowi przetłumaczoną na język angielski wersję szwedzkiego CCQ. Jako datę stworzenia SOQ przez Isaksena, Laurera i Ekvalla wskazuje się rok 1999. W SOQ nie występuje wymiar dynamizmu (żywotności), dlatego też ujmuje on dziewięć, a nie dziesięć wymiarów jak CCQ. Co prawda stwierdzeń jest, podobnie jak w CCQ, pięćdziesiąt, lecz nie są one już po równo przydzielone do każdego z wymiarów. Skala odpowiedzi pozostała 4-stopniowa. SOQ wyposażony został w podręcznik, niestety, z ograniczoną do certyfikowanych użytkowników dostępnością [Mathisen i Einarsen 2004].

4.2.5. *Team climate inventory (TCI)*

Skonstruowane przez Westa i Andersona w 1998 roku narzędzie o nazwie *team climate inventory* (TCI) miało umożliwić pomiar klimatu sprzyjającego innowacji na poziomie zespołu [Anderson i West 1998]. Kwestionariusz TCI jako jedyne z omawianych narzędzi ma na celu pomiar klimatu na poziomie grupy, co oznacza, że odpowiedzi poszczególnych członków organizacji powinny podlegać zagregowaniu na poziomie zespołu. Choć TCI ewidentnie odnosi się do innowacji, to z powodzeniem może zostać zakwalifikowany do grupy narzędzi

służących pomiarowi klimatu twórczego, jako że przedstawiona przez Westa i Andersona [1998] definicja innowacji współgra z definicją twórczości organizacyjnej. W definicji innowacji autorzy odwołują się do procesu generowania pomysłów. TCI powstał na gruncie czteroczynnikowego modelu innowacji zespołowej, co zaowocowało zastosowaniem czterech wymiarów teoretycznych: wizji, bezpieczeństwa, orientacji na zadania, wsparcia dla innowacji.

Kwestionariusz występuje w dwóch wersjach: pierwotnej – składającej się z 61 stwierdzeń, oraz skróconej – składającej się z trzydziestu ośmiu stwierdzeń. Zastosowano w nim zarówno 7-stopniową, jak i 5-stopniową skalę Likerta. Rozwiązanie takie może spotykać się ze strony innych badaczy z zarzutem nieujednoliconej skali. TCI został przetestowany w różnych krajach i funkcjonuje w kilku językach [West i Sacramento 2012] (np. szwedzkim – Agrel i Gustafson 1994; fińskim – Kivimaki i in. 1997; niemieckim – Brodbeck i Maier 2001). Mimo to należy zachować ostrożność przy stosowaniu narzędzia w praktyce biznesowej odbiegającej od zachodniej kultury, w jakiej powstało. Stosunkowo niewiele bowiem jest informacji o jego wiarygodności co do zastosowania w różnych warunkach kulturowych [West i Sacramento 2012].

W podręcznik i normy wyposażony został 38-stwierdzeniowy kwestionariusz TCI. Podręcznik użytkownika zawiera informacje szczegółowe o sposobie powstania TCI, jego właściwościach psychometrycznych oraz wskazówki praktycznego zastosowania. Wiarygodność narzędzia została potwierdzona w badaniach na różnych organizacjach z zastosowaniem dużych prób, co sprawia, że narzędzie uważane jest za przydatne do pomiarów w grupach niezależnie od branży, w jakiej funkcjonują diagnozowane organizacje [Mathisen i Einarsen 2004].

4.3. Podsumowanie analizy narzędzi pomiaru klimatu twórczego oraz możliwości ich zastosowania w praktyce biznesowej

Przegląd narzędzi pomiaru twórczego klimatu organizacyjnego pozwala dostrzec praktyczne możliwości ich zastosowania. Kadra zarządzająca może wpływać na pobudzanie i wzmacnianie twórczości organizacyjnej nie tylko poprzez zatrudnianie pracowników o właściwych (prowadzących do twórczości) cechach, lecz również poprzez wzmacnianie tych cech środowiska pracy, które za wysoki poziom twórczości organizacyjnej odpowiadają [West i Sacramento 2012]. To zaś oznaczać może nie tylko szersze pole do działania dla menedżerów, lecz również konieczność przejęcia przez nich do pewnego stopnia odpowiedzialności za występowanie w organizacji twórczych efektów pracy.

W promowaniu właściwych cech klimatów organizacyjnych wesprzeć menedżerów mogą narzędzia pozwalające na lepsze rozumienie, czy organizacja

w danym momencie bardziej pobudza twórczość, czy ją utrudnia, czy wręcz zahamowuje. Dodatkową możliwością jest skoncentrowanie się na konkretnym wymiarze klimatu, który być może nie spełnia właściwie roli pobudzania twórczości. Tym celom w szczególności posłużyć może KEYS Amabile oraz TCI Westa i Andersona, które uznane zostały przez badaczy za narzędzia najbardziej solidne i wiarygodne [Mathisen i Einarsen 2004].

Zakończenie

Klimat organizacyjny pozostaje konstruktem opisywanym z różnych perspektyw teoretycznych i analizowanym na różnych poziomach organizacji. Mimo różnorodności definicyjnej czy występujących niespójności pojęciowych stanowi skupiający duże zainteresowanie obszar badawczy. Jeśli zaś włączyć do analizy także twórczość organizacyjną, zakres relacji do zbadania znacznie się poszerza. Wyzwaniem dla przyszłych badań jest pogłębienie wiedzy o interakcjach warunków pracy z różnymi czynnikami wpływającymi na twórczość, a także – na innowację. Pozwoliłoby to na zwiększenie możliwości właściwego ukierunkowania działań kadry zarządzającej na wzmocnienie twórczości w ramach organizacji. W przyszłych badaniach nad klimatem dla twórczości pożądanymi obszarami są również przekrojowa analiza uwzględniająca wszystkie poziomy badawcze, zagadnienia budowy strategii wspierającej twórczość czy obserwacja zmian klimatu twórczego w czasie.

Trwała przewaga konkurencyjna niejednokrotnie tkwi dziś w nowoczesnych metodach zarządzania, podejmowaniu wyzwań, niekonwencjonalnych decyzji, otwarciu się na zmianę i ekspozycji na ryzyko. Szablonowe rozwiązania przestają się sprawdzać w biznesie. To zaś, co niesablonowe, musi być w mniejszym lub większym stopniu twórcze. Twórczość natomiast, stojąca w silnej opozycji do odtwórczości i szablonowości, napędza bądź utrudnia klimat organizacyjny.

Bibliografia

- Amabile, T.M., 1988, *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, w: Staw, B.M., Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI, no. 10, s. 123–167.

- Amabile, T.M., 1983, *The Social Psychology of Creativity: a Componential Conceptualization*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 45, s. 357–376.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996, *Assessing the Work Environment for Creativity*, Academy of Management Journal, no. 39, s. 1154–1184.
- Anderson, N., West, M.A., 1998, *Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory*, Journal of Organization Behavior, no. 19, s. 235–258.
- Andriopolous, C., 2001, *Determinants of Organizational Creativity: a Literature Review*, Management Decision, no. 39, s. 834–840.
- Baer, M., Frese, M., 2003, *Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance*, Journal of Organizational Behavior, no. 24, s. 45–68.
- Bower, M., 1965, *Nurturing Innovation in an Organisation*, w: Steiner, G.A. (ed.), *The Creative Organisation*, Chicago University Press, Chicago, IL.
- Bratnicka, K., 2010, *Twórczość jako arena badań zarządzania. Podstawowe zagadnienia i pojęcia*. Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, nr 2, s. 5–15.
- Bratnicki, M., Kryś, R., Stachowicz, J., 1988, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- Bueschgens, T., Bausch, A., Balkin, D.B., 2010, *Organizational Culture and Climate for Innovation – An Integrative Review*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
- Cheng, C.Y., Sanchez-Burks, J., Lee, F., 2008, *Connecting the Dots within*, Psychological Science, no. 19, s. 1178–1184.
- Choi, W., Madjar, N., Yun, Y., 2010, *Perceived Organizational Support, Goal Orientation, Exchange Ideology and Creativity*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
- Cummings, L., 1965, *Organizational Climates for Creativity*, Academy of Management Journal, no. 8, s. 220–227.
- Denison, D.R., 1996, *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review, no. 21, s. 619–654.
- Dessler, G., Turner, A., 1992, *Human Resources Management in Canada*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.
- Dyduch, W., 2013, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Ekvall, G., 1996, *Organizational Climate for Creativity and Innovation*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5, s. 105–123.
- Epstein, R., 1991, *Skinner, Creativity, and the Problem of Spontaneous Behavior*, Psychological Science, 1991, no. 2, s. 362–370.
- Glińska-Neweś, A., 2009, *Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces*, w: *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uni-

- wersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, nr 2, s. 1124–1131.
- Goodman, M., Dingli, S., 2013, *Organisational Climate and Culture for Optimising Innovation*, w: Goodman, M., Dingli, S. (eds.), *Creativity and Strategic Innovation Management*, Routledge, Londyn, s. 185–196.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E., Mumford, M.D., 2006, *Dimension of Creative Climate: a General Taxonomy*, International Journal of Creativity and Problem Solving, no. 15, s. 97–116.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E., Mumford, M.D., 2007, *Climate for Creativity: a Quantitative view*, Creativity Journal Research, no. 19, s. 69–90.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., Britz, A., 1998, *Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire*, Monograph 305, Creative Solving Group, Buffalo.
- Kalińska, M., 2010, *Pozytywny klimat organizacji jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji*, w: Stankiewicz, M.J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 107–140.
- Kwaśniewska, J., Nęcka, E., 2004, *Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender*, Creativity and Innovation Management, no. 13, s. 187–197.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A., 1968, *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston.
- Mathisen, G.O., Einarsen, S., 2004, *A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments within Organizations*, Creativity Research Journal, no. 16, s. 119–141.
- Morgan, G., 1991, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Mumford, M.D., Gustafson, S.B., 1988, *Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation*, Psychological Bulletin, no. 103, s. 27–43.
- Nembhard, I.M., Northrup, V., Shaller, D., Cleary, P., 2012, *Improving Climate for Quality and Quality of Care: Does Membership in a Collaborative Help?* referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Boston.
- Nerstad, C.G.L., Richardsen, A.M., Roberts, G.C., 2012, *Who Are High Achievers at Work? Motivational Climate, Goal Orientation Profiles and Performance*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Boston.
- Nęcka, E., 2003, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A.M., 2005, *Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation*, Journal of Organizational Behaviour, no. 26, s. 379–408.
- Schein, E.H., 2000, *Sense and Nonsense about Culture and Climate*, w: Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. Peterson, M.F. (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, CA.

-
- Schneider, B., Brief, A.P., Guzzo, R.A., 1996, *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, *Organizational Dynamics*, no. 24, s. 7–19.
- Schneider, B., Reichers, A., 1983, *On the Etiology of Climates*, *Personnel Psychology*, no. 36, s. 19–39.
- Siegel, S.M., Kaemmerer, W.F., 1978, *Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations*, *Journal of Applied Psychology*, no. 63, s. 553–562.
- Stasiakiewicz, M., 2002, *Zachowania twórcze w organizacji*, w: Strykowska, M. (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, s. 153–174.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., Klein, S.R., 1997, *Influences of Culture and Climate on Individual Creativity*, *Journal of Creative Behavior*, no. 31, s. 27–41.
- West, M.A., 1990, *The Social Psychology of Innovation in Groups*, w: West, M.A. Farr J.F. (eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, s. 309–333.
- West, M.A., Sacramento, C.A., 2012, *Creativity and Innovation: the Role of Team and Organizational Climate*, w: Mumford M.D. (ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Academic Press, Elsevier, s. 359–385.