

Kaja Ziębicka

Kultura organizacyjna jako determinanta funkcjonowania kreatywnych zespołów

Streszczenie: Problematyka rozdziału dotyczy zagadnienia kultury organizacyjnej, pracy zespołowej oraz kreatywności. Część teoretyczna oparta została na źródłach literaturowych, miała na celu określenie cech zespołów zdolnych do generowania twórczych pomysłów i opracowywania innowacyjnych rozwiązań poprzez odniesienie do głównych elementów kultury organizacyjnej. Część praktyczna została oparta na wynikach badania własnego przeprowadzonego metodą ankietową, w którym udział wzięli pracownicy wybranej firmy rekrutacyjnej. Celem badania było określenie cech kultury organizacyjnej badanej firmy, praktyk stosowanych w organizacji, a ponadto opinii grupy badanych pracowników na temat funkcjonowania zespołów projektowych tworzonych w różnych liniach biznesowych organizacji.

Słowa kluczowe: kreatywność, kultura organizacyjna, kultura korporacji, kreatywne zespoły.

Wstęp

Tematyka rozdziału obejmuje zagadnienia kultury organizacyjnej, pracy zespołowej oraz kreatywności. Wspomniane kwestie wydają się szczególnie istotne ze względu na konieczność funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, wymagającym sprawnego opracowywania innowacyjnych rozwiązań i produktów w celu osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Kreatywność jako cecha ludzka, staje się obecnie jednym z kryteriów doboru członków zespołów tworzonych przez międzynarodowe organizacje. Ponadto, środowisko pracy i kultura organizacyjna sprzyjające twórczemu myśleniu coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania międzynarodowych organizacji. Korporacje, chcąc konkurować z elastycznie reagującymi mniejszymi przedsiębiorstwami, muszą sprawnie działać w warunkach niepewności i stwarzać swoim pracownikom okoliczności

do generowania nowych pomysłów oraz opracowywania innowacyjnych rozwiązań.

Celem poniższego opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób kultura organizacyjna determinuje funkcjonowanie kreatywnych zespołów w organizacji?

Specyfika działania zespołowego

Zespoły, będące coraz częściej stosowaną formą organizacji pracy w korporacjach, przy spełnieniu określonych warunków, pozwalają na uzyskanie szeregu korzyści oraz wysokiej efektywności podejmowanych działań. Cechami najbardziej istotnymi z punktu widzenia produktywności są nie tylko wspólne wartości, którymi kierują się członkowie, ale również komplementarne umiejętności zarówno specjalistyczne, jak i interpersonalne, a także poczucie wspólnej odpowiedzialności za realizację wyznaczonych, jasno określonych celów. Zespół, jako wyodrębniona jednostka posiadająca własny, odrębny od pozostałych zespołów cel, ma szansę zbudować nie tylko własne poczucie tożsamości, ale również wypracować charakterystyczne, wspólne podejście do realizacji działań zmierzających do uzyskania zamierzonego rezultatu, a także do sposobu podziału pracy i przydzielania zadań poszczególnym osobom oraz metody podejmowania decyzji grupowych, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów i budowania wzajemnego zaufania. Praca zespołowa to doskonała okazja do odkrycia swojego potencjału, ale również słabych stron, które ograniczają efektywność jednostki, a także całego zespołu. W takiej sytuacji przynależąca do zespołu osoba, ze względu na poczucie wspólnej odpowiedzialności, jest zmotywowana do tego, aby doskonalić swoje kompetencje i nie ograniczać swoimi brakami skuteczności całej grupy. Najbardziej efektywne zespoły rozumieją wagę konstruktywnego rozwiązywania pojawiających się konfliktów, które dzięki wspólnemu dążeniu do celu i poczuciu wzajemnego zaufania mogą okazać się siłą napędową do działania, o ile członkowie postrzegają spójność zespołu jako warunek konieczny do utrzymania jego skuteczności, a także gotowi są pełnić potrzebne w danej chwili role społeczne.

Zespół to, według J. Katzenbacha i D. Smitha, przekształcona grupa robocza, która dzięki zdyscyplinowanemu działaniu jest w stanie osiągać ponadprzeciętną efektywność. Zespoły charakteryzuje również mała liczba członków, którzy posiadają komplementarne umiejętności, są gotowi do zaangażowania się we współdziałanie oraz ponoszenia odpowiedzialności za realizację zadań [Katzenbach, Smith, 2001: 26].

Celem tworzenia zespołów jest przede wszystkim osiągnięcie synergii, czyli sytuacji, w której efektywność zespołu przekracza sumę możliwości jego poszczególnych członków. Wśród zalet pracy zespołowej warto wymienić również występowanie komplementarnych umiejętności i kompetencji, możliwość szybszego reagowania na zachodzące zmiany oraz stosowania technik kreatywności, a także odczuwanie większej satysfakcji z pracy, zaspokojenie potrzeby przynależności i wzajemne motywowanie oraz wspieranie.

Istotną rolę w kształtowaniu zespołu oraz pobudzaniu kreatywności pełni menedżer. Dzięki przemyślanemu przydzielaniu ról w zespole i pozostawianiu jego członkom odpowiedniego stopnia autonomii, lider ma szansę stworzyć zespół stanowiący źródło pomysłów mających realne przełożenie na realizację celu, a także zmiany w całej organizacji. Wynikająca ze zwiększających się rozmiarów organizacji standaryzacja procesów i tworzenie norm efektywności sprawiają, że proces twórczy zostaje ograniczony przez ramy wymagań narzucane menedżerom i pracownikom przez wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej. Ograniczenie tego negatywnego zjawiska może następować poprzez obniżanie wymagań produktywności w fazie generowania pomysłów, kiedy priorytetem jest swobodna wymiana pomysłów, a następnie wdrożenie modeli efektywności w dalszych etapach procesu tworzenia innowacji, gdzie istotne stają się kontrola i mierzalne efekty. Ważnym zadaniem menedżera jest również podjęcie decyzji dotyczącej sposobu komercjalizacji stworzonego rozwiązania, którą zależnie od predyspozycji i umiejętności twórców, można pozostawić w ich rękach lub powierzyć to zadanie wyspecjalizowanym w tym zakresie osobom. Kluczowym zadaniem menedżera kreatywnego zespołu wydaje się także odpowiednie motywowanie pracowników. Bodźcami zwiększającymi zaangażowanie mogą być między innymi stawianie wyzwań intelektualnych, umożliwianie uzyskania wyższego wynagrodzenia wraz ze wzrostem produktywności oraz dawanie szansy na rozwijanie indywidualnych pasji. Istotnym czynnikiem okazuje się otwarta postawa menedżera, jego zaangażowanie i gotowość do akceptowania błędów popełnianych na drodze do osiągnięcia zamierzonego efektu [Amabile, Khair, 2011: 116–127].

Wśród elementów determinujących funkcjonowanie zespołu, warto wymienić klimat organizacyjny, system pomiaru i oceny efektywności, system wynagradzania pracowników, rozwój i uczenie się, funkcjonujący system komunikacji, aparaty wsparcia, system przekazywania informacji zwrotnej oraz relacje pomiędzy zespołami. Klimat organizacyjny powinien opierać się na zaufaniu, wspierać samodzielność pracowników,

umożliwiać im samodzielne podejmowanie decyzji oraz ponoszenie odpowiedzialności za swoje działania. System pomiaru efektywności pracy zespołu powinien uwzględniać nie tylko wyniki całego zespołu, ale także ocenę efektywności pracy indywidualnej poszczególnych członków, na przykład przy użyciu oceny 360 stopni. System wynagradzania pracowników powinien tak samo, jak system pomiaru efektywności, uwzględniać zarówno nagrody zespołowe, jak i indywidualne, aby zachęcić członków do wzmożonego wysiłku oraz rozwoju swoich kompetencji. Organizacja pragnąca utrzymać zaangażowanie członków zespołu na wysokim poziomie, powinna zaoferować im ścieżki rozwoju obejmujące nie tylko szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, ale również coraz bardziej popularne wsparcie coachów i trenerów.

Istotnym czynnikiem wpływającym na jakość funkcjonowania zespołu jest komunikacja pomiędzy jego członkami. Pracownicy powinni być otwarci na poglądy innych, gotowi do podjęcia konstruktywnej dyskusji i wspólnego szukania najlepszego rozwiązania, osiągnięcia konsensusu. Komunikacja odgrywa ogromną rolę również w procesie przekazywania celów, które powinny być jednoznaczne oraz zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych. W czasie swojej pracy, zespół napotyka na różne przeszkody, w przezwyciężeniu których może potrzebować wsparcia z zewnątrz. Organizacja powinna zapewnić mu możliwość skonsultowania danej sprawy z niezależnym specjalistą lub interesariuszami projektu. Istotny wpływ na efektywność zespołu mogą mieć także interakcje pomiędzy nim a innymi funkcjonującymi w ramach organizacji zespołami. Współpraca może stać się źródłem informacji, a także inspiracji dla każdego zespołu wchodzącego w interakcję [Puszcz, Dąbrowski, Zaborek, 2010: 31].

Podsumowując, zespoły mające szansę osiągać doskonałe wyniki, charakteryzują się określonym zbiorem cech. Posiadają jasno określone, rozumiane i akceptowane przez wszystkich członków cele, za realizację których wspólnie odpowiadają. Członkowie takich zespołów darzą się wzajemnym zaufaniem, potrafią komunikować się ze sobą, wymieniać opinie i wspólnie podejmować decyzje, dzięki czemu ich spotkania są efektywne. Najbardziej produktywne zespoły działają w atmosferze wzajemnej akceptacji i wsparcia, elastycznie dostosowują się do zmieniających się warunków, umożliwiają wszystkim członkom odnalezienie przestrzeni dla siebie, a także samorealizację i twórczość [Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009: 81].

Cechy kreatywnych zespołów

Kreatywność jest cechą istot ludzkich, która wyraża się poprzez zdolność do tworzenia nowych kombinacji ze znanych elementów (innowacji) i twórczego rozwiązywania problemów. W świecie szybko zachodzących zmian stała się szczególnie istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój organizacji oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i sprzyjającej ich powstawaniu kulturze organizacyjnej. Większość powstających obecnie innowacji jest efektem działania zespołowego, podejmowanego przez pasjonatów najczęściej nie tyle dla nagrody finansowej, co dla możliwości uczestnictwa w rozwoju pomysłu lub idei, będącej częściowo ich inicjatywą. Kreatywności sprzyja różnorodność, dlatego coraz większą popularność zyskują zespoły składające się z przedstawicieli różnych dyscyplin i obszarów wiedzy, a także sztywnej hierarchii organizacyjnej, co pozwala spojrzeć na problem z różnych perspektyw, a także zapewnić wzmożony proces przekazywania wiedzy pomiędzy członkami. Różnorodność może wyrażać się także w angażowaniu do zespołu osób posiadających różne tożsamości społeczne, które przy odpowiednich umiejętnościach integrowania ich, pozwalają na tworzenie unikalnych połączeń różnych obszarów posiadanej wiedzy, a co za tym idzie tworzenia nowych rozwiązań. Coraz częstszym zjawiskiem staje się otwarte opracowywanie produktów, czyli angażowanie do prac kreatywnych zespołów osób spoza firmy, które nie znając dotychczas omawianych możliwości i nie zdając sobie sprawy z przyjętych, często niesłusznie, ograniczeń, wnoszą do prac zespołu świeże spojrzenie oraz przełamują zastaną stagnację [Amabile, Khaire, 2011: 116–127].

Organizacje chcące wspierać twórczy potencjał zespołów mogą świadomie kreować środowisko pracy. Czynnikiem sprzyjającym występowaniu efektywnych, kreatywnych zespołów są: atmosfera wzajemnego wsparcia i otwartości, zachęcanie do dzielenia się pomysłami oraz podejmowania niezależnych inicjatyw, a także sprawna komunikacja oraz stawianie przed pracownikami wyzwań, umożliwiających rozwijanie własnych kompetencji, przejmowanie odpowiedzialności za realizację celów oraz osiąganie sukcesów indywidualnych i zespołowych.

Kreatywne zespoły integruje wspólna wizja pożądanego rezultatu ich działań. Wizja taka musi być zrozumiała dla wszystkich członków zespołu, powszechnie przez nich akceptowana, a jednocześnie elastyczna i skłaniająca do twórczego pokonywania, pojawiających się na drodze do osiągnięcia rozwiązania idealnego, trudności. Dodatkowo,

wizja powinna ewoluować wraz z rozwojem zespołu, dzięki czemu zaangażowanie w jej urzeczywistnianie będzie utrzymywać się na stałym, wysokim poziomie. Tak sformułowana i komunikowana wizja pozwala podejmować wspólne wysiłki i wykorzystywać indywidualną kreatywność poszczególnych osób do realizacji celów zespołu. Wysokiemu poziomowi kreatywności sprzyjają zadania skomplikowane, wymagające wykorzystywania różnorodnych umiejętności i wiedzy, a także konieczność zrealizowania zadania od początku do końca, w przyjęty przez zespół sposób. Dla realizacji takich zadań, niezbędna jest pewna autonomia zespołu. Dzięki skupieniu się na wizji i ambitnym zadaniu, możliwe jest efektywne współdziałanie. Aktywność członków zespołu zależy między innymi od posiadania wpływu na podejmowane decyzje, który skłania do większego zaangażowania oraz wykorzystania komplementarnej wiedzy i doświadczeń uczestników.

Innym czynnikiem istotnym ze względu na współuczestnictwo wszystkich osób z zespołu jest dostęp do informacji, stanowiących pewnego rodzaju budulec przyszłego rozwiązania. Częste, bezpośrednie interakcje pozwalają na stałą wymianę pomysłów i generowanie nowych możliwości, a dzięki budowanym w ten sposób relacjom w zespole, zaspokajana jest potrzeba bezpieczeństwa, tak bardzo istotna z punktu widzenia konieczności podejmowania ryzykownych, innowacyjnych decyzji. Michael West wskazuje, iż orientacja na zadanie i przeznaczanie czasu na refleksję prowadzi do występowania konstruktywnych kontrowersji, omawianych w atmosferze wzajemnej akceptacji i otwartości, dzięki czemu możliwe staje się gruntowne omówienie wszystkich wątpliwości i osiągnięcie możliwie najlepszego efektu końcowego [West, 2000: 25–27].

Przyjmuje się, że twórczy zespół powinien składać się z co najmniej czterech do maksymalnie dziesięciu osób. Mniej liczne zespoły są zbyt mało zróżnicowane, natomiast bardziej liczny skład powoduje problemy ze sprawną komunikacją i koordynacją działań. Kreatywność w zespole stymulują także indywidualne cechy należących do nich jednostek, takie jak traktowanie problemów jako wyzwań, akceptacja niejasności, gotowość do podejmowania ryzyka i nieszablonowych decyzji, a także potrzeba poczucia wolności oraz łatwość adaptowania się do zachodzących zmian. Twórczy potencjał wspierają również wytrwałość w dążeniu do celu oraz satysfakcja z osiągnięć na polu zawodowym, chęć zrozumienia skomplikowanych zjawisk oraz znalezienia rozwiązań do pojawiających się problemów, a także autonomiczne podejmowanie decyzji i samodzielne kreowanie własnych poglądów przez pracowników [Ibidem: 62–72].

Kultura organizacyjna jako determinanta funkcjonowania kreatywnych zespołów

Biorąc pod uwagę składniki kultury organizacyjnej, takie jak: założenia, wartości i normy społeczne [Sikorski, 1999: 235] oraz cechy kreatywnych zespołów można zauważyć silną zależność pomiędzy cechami występującej w organizacji kultury organizacyjnej a potencjałem twórczym pracowników. Proinnowacyjne środowisko pracy ma szansę rozwinąć się w organizacjach o wartościach oraz normach zachowania sprzyjających współpracy, otwartości oraz współdziałaniu w warunkach niepewności. Wśród współzależnych od siebie czynników kształtujących kulturę organizacyjną sprzyjającą dynamicznemu rozwojowi organizacji i innowacji J. Bieńkowska wyróżnia: relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, pojmowanie błędów jako części procesu twórczego i nauki, wysoką tolerancję niepewności oraz uznawanie kreatywności za główny wskaźnik efektywności pracowników [Bieńkowska, 2013: 44]. Relacje pracowników oparte na zaufaniu umożliwiają swobodny przepływ pomysłów, wpływają na gotowość do dzielenia się niedoskonałymi ideami, a także udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej, stanowiącej istotne źródło wiedzy i punkt wyjścia dla dalszych rozważań prowadzących do coraz lepszego rozwiązania końcowego. Zaufanie, jako realizowana wartość w organizacji, przekłada się również na podejście menedżerów do błędów popełnianych przez pracowników. Realizacji wartości, jaką jest zaufanie sprzyja partycypacyjny styl zarządzania, który pozwala pracownikom angażować się w podejmowanie decyzji dotyczących sposobów działania, a także ostatecznego kształtu innowacyjnego rozwiązania, za stworzenie którego są odpowiedzialni jako zespół.

Zespoły tworzące innowacje muszą mieć do tego przestrzeń, w związku z czym w organizacji powinny funkcjonować wzory myślenia i zachowania sprzyjające poddawaniu wszystkich propozycji analizie i konstruktywnej krytyce. Kierownictwo powinno upatrywać w niedoskonałościach i błędach szansy na wyciągnięcie konstruktywnych wniosków oraz wykorzystanie ich w przyszłości, a także zwiększenie zaangażowania pracowników wynikające z chęci zniwelowania negatywnych skutków. Wzory zachowań sprzyjające kreatywności to niewątpliwie otwartość na inne punkty widzenia i poglądy, gotowość do wymiany wiedzy i poglądów, a także chęć współdziałania w celu osiągnięcia jak najlepszego rezultatu końcowego. Normy zachowań obowiązujące w organizacji nastawionej na rozwój nowatorskich pomysłów powinny umożliwiać pracownikom poświęcenie czasu i uwagi na rozwijanie pojawiających się idei, poddawanie ich analizie oraz udoskonalenie, a więc pozwalać im

w tym czasie funkcjonować poza ramami codziennych wymogów efektywności i wyznaczonych celów, które w przypadku generowania i rozwijania pomysłów nie mają praktycznego zastosowania, a próba ich wprowadzenia może skutkować niepowodzeniem i prowadzić do akceptowania mocno niedoskonałych pomysłów tylko i wyłącznie ze względu na postawione cele ilościowe. W odniesieniu do członków kreatywnych zespołów, słusznymi wskaźnikami wydają się te jakościowe, nastawione na pomiar efektywności procesu z punktu widzenia jakości rozwiązania końcowego, decydującej o możliwości wdrożenia i czerpania z niego korzyści w przyszłości.

W parze ze wzorami zachowania, muszą występować korzystne dla kreatywności wzory myślenia. Twórczości nie sprzyjają wszelkiego rodzaju stereotypy oraz uprzedzenia, ograniczające pole widzenia i uniemożliwiające zrozumienie innych punktów widzenia, klasyfikowanych z góry jako nieprawidłowe. Sposobem myślenia sprzyjającym tworzeniu nowych rozwiązań są między innymi szukanie analogii i skojarzeń, pozwalające tworzyć nowe połączenia znanych zjawisk lub idei oraz rozwiązywać pojawiające się problemy. Ze względu na konieczność współpracy z osobami o różnorodnych cechach i poglądach, istotną kwestią staje się dobór członków zespołu. Osoby podejmujące próby tworzenia innowacyjnych rozwiązań, muszą tolerować towarzyszące procesowi twórczemu niepewność i ryzyko, a także wykazywać gotowość do konstruktywnego rozpatrywania pojawiających się trudności w celu ich przezwyciężenia. Niezależnie od składu osobowego zespołu, istotnym elementem wspierania kreatywności pracowników jest odpowiednie motywowanie ich do działania [Bieńkowska, 2013: 37–46]. Konieczność współdziałania w obrębie zespołu, a także całej organizacji sprawia, że rola menedżera wydaje się ważniejsza niż kiedykolwiek. Jako lider zachęcający do angażowania się w proces twórczy i dzielenia pomysłami, powinien stanowić wzór realizowanych wartości w postaci zaufania i współpracy oraz własną postawą utwierdzać pracowników w przekonaniu, że błędy i towarzyszący im stres stanowią nieodłączne elementy procesu twórczego [Bieńkowska, 2012: 333–341].

Wyniki badań

Przykład Firmy X

Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy i w jaki sposób kultura organizacyjna badanej firmy przyczynia się do powstawania i funkcjonowania kreatywnych zespołów?

W badaniu łącznie wzięło udział 57 osób dobranych losowo do próby, będących wewnętrznymi pracownikami jednej z wiodących firm rekrutacyjnych. Ankietowani byli reprezentantami wszystkich linii biznesowych organizacji: Payroll Solutions – 18 badanych, Staffing – 18, Professionals – 12, Inhouse Services – 8 badanych. Wśród badanych dominowały osoby w wieku 25–40 lat (41 badanych), pozostałą część stanowili pracownicy poniżej 25 roku życia (10 badanych) oraz powyżej 40 roku życia (6 badanych). Prawie połowa badanych pracowników (27) określiła swój staż pracy w badanej firmie jako wynoszący od 2 do 5 lat. Najmniej liczna grupa (14 badanych) pracowała w organizacji mniej niż 2 lata, natomiast 16 badanych mogło pochwalić się stażem pracy w korporacji wynoszącym powyżej 5 lat.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie tych z deklarowanych wartości badanej firmy (wiedza, współpraca, zaufanie, dążenie do doskonałości i łączenie interesów wszystkich stron), które uważają za rzeczywiście realizowane (tabela 1). Aż 50 badanych uznało współpracę za realizowaną wartość. Niewiele mniej, czyli 47 ankietowanych, wskazało na dążenie do doskonałości. Wiedzę wybrało natomiast 38 osób, a zaufanie i łączenie interesów wszystkich stron otrzymały po 32 wskazania przez badanych.

Tabela 1. Deklarowane wartości firmy X według uczestników badania

Wartość	Ilość wskazań
Współpraca	50
Dążenie do doskonałości	47
Wiedza	38
Zaufanie	32
Łączenie interesów wszystkich stron	32

Źródło: wyniki badań własnych.

Drugim zadaniem ankietowanych było wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi funkcjonowania organizacji i oczekiwań stawianych pracownikom (tabela 2).

Ponad połowa badanych pracowników (31) uważa, że posiada wpływ na decyzje podejmowane w organizacji, 12 badanych uznało natomiast, że ich zdanie nie jest brane pod uwagę, a kolejnych 12 nie miało zdania na ten temat. Łącznie aż 53 ankietowanych stwierdziło, że samodzielnie decyduje o sposobie realizacji powierzonych im zadań, 3 badanych nie potwierdziło, ani nie zaprzeczyło tej tezie. Niemal równie liczna grupa (52) zadeklarowała, że przełożony jest osobą, do której mogą

zwrócić się w razie trudności, przeciwnego zdania było tylko 2 badanych. Następne stwierdzenie dotyczyło opinii pracowników na temat wykonywanych przez nich działań: 42 uznało je za wartościową, przeciwnego zdania było jednak aż 4 ankietowanych, a 9 nie miało zdania na wspomniany temat.

Tabela 2. Ocena stwierdzeń dotyczących organizacji

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Uważam, że podejmowane przeze mnie działania są wartościowe	0	4	9	25	17
Mój przełożony jest osobą, do której mogę zwrócić się w razie trudności	1	1	2	12	40
Samodzielnie decyduję o sposobie realizacji powierzonych mi zadań	0	0	3	8	45
Mam wpływ na decyzje podejmowane w organizacji	4	8	12	15	16

Źródło: wyniki badań własnych.

W drugiej części pytania (tabela 3) 51 badanych pracowników uznało, że rozumie w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji celów zespołu lub całej organizacji, odmiennego zdania była zaledwie 1 osoba. Wyniki badania wskazują, iż kierownictwo zachęca pracowników do zgłaszania pomysłów i uwzględnia je przy podejmowaniu decyzji – potwierdziło to aż 53 badanych pracowników, innego zdania było zaledwie 2 ankietowanych. Podobnie kształtowały się opinie dotyczące oczekiwań względem pracowników: 50 badanych stwierdziło, że kierownictwo oczekuje od nich nieszablonowego myślenia i proponowania nowych rozwiązań, zaprzeczyło temu jedynie 4 ankietowanych. Ponadto, aż 54 badanych uznało, że oczekuje się od nich również umiejętności pracy w zespole i przyjmowania w nim różnych ról – zaprzeczyły temu jedynie 2 osoby.

Wśród najbardziej docenianych u badanych pracowników działań, aż 49 badanych wskazało na nastawienie na współpracę i zaufanie, a niewiele mniej ankietowanych wymieniło poszukiwanie nowych rozwiązań (48) oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniem (47). Ponad połowa (36)

uznała za istotne udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej. Znacznie mniej osób uznało skupianie się wyłącznie na wynikach (20) oraz bezkrytyczne podporządkowywanie się obowiązującym schematom działań (11).

Tabela 3. Ocena stwierdzeń dotyczących oczekiwań względem pracowników

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Od pracowników oczekuje się nieszablono- wego myślenia i proponowania nowych roz- wiązań	1	3	3	10	40
Kierownictwo zachęca pracowników do zgła- szania pomysłów i uwzględnia je w procesie podejmowania decyzji	1	1	2	9	44
Od pracowników oczekuje się umiejętności pracy w zespole i przyjmowania w nim róż- nych ról	1	1	1	8	46
Rozumiem, w jaki sposób moja praca przy- czynia się do realizacji celów zespołu i całej organizacji	0	1	4	19	32

Źródło: wyniki badań własnych.

Badani zostali poproszeni o wskazanie cech bohatera organizacyjnego funkcjonującego w ich miejscu pracy. Pracownicy najczęściej wskazywali na następujące cechy wzorca osobowego: kreatywny (7 wskazań), nastawiony na współpracę (5), otwarty (4), posiadający wiedzę (4), komunikatywny (4), proaktywny (4), efektywny (3), zaangażowany (3), elastyczny (2), pracowity (2), cierpliwy (2), pomocny (2), skuteczny (2). Ponadto, zdaniem badanych osób wzorowy pracownik badanej firmy jest również inteligentny, wdzięczny, doświadczony, typem lidera, odporny na stres, przebojowy, życzliwy, innowacyjny, odważny, ekstrawertyczny, sumienny, systematyczny, zorganizowany, niezawodny, nastawiony na cel i prokliencki.

Następne pytanie z kwestionariusza dotyczyło elastyczności reagowania badanej firmy na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (tabela 4) – aż 41 badanych uznało, że organizacja elastycznie reaguje na zmiany, przeciwnego zdania były zaledwie 3 osoby, natomiast pozostałe 13 osób nie miało zdania na ten temat.

Tabela 4. Elastyczność firmy X jako organizacji

Czy firma elastycznie reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu?	Tak	Nie wiem	Nie
	41	13	3

Źródło: wyniki badań własnych.

Pierwszą część kwestionariusza, dotyczącą badanej firmy jako organizacji, zamykało pytanie otwarte dotyczące rytuałów występujących w korporacji. Najczęściej wskazywanymi przez biorących udział w badaniu pracowników rytuałami były: obchodzenie urodzin każdego pracownika oddziału (12 wskazań), wspólne jedzenie posiłków (9), świętowanie rocznicy pracy w badanej firmie (4), cotygodniowe spotkania zespołu (3). Ponadto, ankietowani wymienili: branie udziału w charytatywnych akcjach sportowych, żegnanie odchodzących pracowników, wyjścia integracyjne, świętowanie realizacji celów zespołu, wzajemne wspieranie się, a także włączanie muzyki i zakładanie codziennego stroju w piątki.

Druga część kwestionariusza dotyczyła funkcjonowania zespołów. Celem pierwszego pytania było określenie, czy wymienione przez pracowników rytuały, mają ich zdaniem pozytywny wpływ na funkcjonowanie zespołów. Ponad połowa badanych (19) stwierdziła, że ich wpływ jest pozytywny, przeciwnego zdanie była 1 osoba, natomiast aż 14 ankietowanych nie miało zdania na ten temat.

Ankietowani mieli okazję wskazać symbole, które dostrzegają w miejscu pracy. Najczęściej wskazywali na logotyp (12 wskazań), kolor niebieski (9), a także slogan *good to know you* (4) oraz rower (3) – to właśnie na tym pojeździe założyciel firmy dowiózł do pracodawcy użytkownika pierwszych pracowników tymczasowych i współpraca (2). Pozostałe odpowiedzi wskazywały, iż symbolami są również linie biznesowe, otwartość, postawa prokliencka, żaglowiec Stad Amsterdam oraz Formuła 1.

Pracownicy w poszczególnych oddziałach pracują w zespołach utworzonych w oparciu o reprezentowaną przez nich linię biznesową. Biorąc udział w badaniu grupa została poproszona o podzielenie się opinią na temat efektywności pracy zespołowej (tabela 5). Aż 55 ankietowanych

wskazało, że uważa pracę zespołową za efektywny sposób realizacji поставionych celów, 2 osoby nie miały zdania na wskazany temat.

Tabela 5. Praca zespołowa jako sposób realizacji celów

Czy uważasz pracę zespołową za efektywny sposób realizacji celów?	Tak	Nie	Nie wiem
	55	0	2

Źródło: wyniki badań własnych.

Biorący udział w badaniu pracownicy wskazali, że relacje w ich zespole budowane są już na etapie wdrażania nowych osób przez przydzielonych im Buddych (opiekunów). Zespoły integrują się nie tylko na cotygodniowych spotkaniach i podczas wspólnego pozyskiwania klientów lub realizacji projektów, lecz także na nieformalnych wyjściach po godzinach pracy. Za podstawę więzi uznali wzajemne zaufanie i wspieranie się w trudnych chwilach, a także przewodzenie poprzez przykład (*lead by example*). Wśród czynności sprzyjających budowaniu relacji w zespole ankietowani wymienili wspólne spożywanie posiłków, obchodzenie urodzin każdego z pracowników, a także zwracanie się do wszystkich w firmie po imieniu.

Dokładniejsze zbadanie opinii na temat funkcjonowania zespołów odbyło się poprzez wskazywanie stwierdzeń, które zdaniem ankietowanych były zgodne ze stanem rzeczywistym (tabela 6). Aż 54 biorących udział w badaniu zgodziło się, że członkowie ich zespołów posiadają uzupełniające się umiejętności oraz wiedzę, a 53 badanych wskazało, iż dyskusje w zespole są otwarte dla wszystkich jego członków. Ponadto, 50 osób z grupy badanych pracowników uważało, że zespół cały czas poszukuje nowych, innowacyjnych rozwiązań. Niewiele mniej – 48 osób – potwierdziło, że członkowie zespołu dbają o siebie nawzajem. Ze stwierdzeniem, iż cele są zrozumiałe dla wszystkich członków zespołu zgodziło się 45 ankietowanych, natomiast 41 wskazało, iż wszyscy członkowie zespołu potrafią się ze sobą porozumiewać, a tylko 37, że wszyscy członkowie zespołu są zaangażowani we wspólne działania. Niewiele mniej (33) ankietowanych wskazało, że każdy z członków zespołu docenia wiedzę i umiejętności pozostałych oraz że członków zespołu łączy poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania. Najmniejsza ilość wskazań (32) dotyczyła stwierdzenia, iż pojawiające się konflikty są mniej istotne niż jedność zespołu.

Tabela 6. Ocena stwierdzeń dotyczących zespołów w firmie X

Stwierdzenie	Ilość ankietowanych zgadzających się ze stwierdzeniem
Wszyscy członkowie zespołu potrafią się ze sobą porozumieć	41
Dyskusje w zespole są otwarte dla wszystkich członków	53
Każdy z członków zespołu docenia wiedzę i umiejętności pozostałych	33
Członkowie zespołu posiadają uzupełniające się umiejętności oraz wiedzę	54
Zespół jest w stanie samodzielnie rozwiązywać pojawiające się problemy	47
Cele są zrozumiałe dla wszystkich członków zespołu	45
Wszyscy członkowie zespołu są zaangażowani we wspólne działania	37
Zespół cały czas poszukuje nowych, innowacyjnych rozwiązań	50
Członków zespołu łączy poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania	33
Członkowie zespołu dbają o siebie nawzajem	48
Pojawiające się konflikty są mniej ważne niż jedność zespołu	32

Źródło: wyniki badań własnych.

W ramach badania, pracownicy zostali poproszeni o wskazanie stwierdzeń, które ich zdaniem opisują kadrę menedżerską w badanej firmie (tabela 7). Liczna grupa – 50 badanych – wskazała, że menedżerowie traktują każdego pracownika jako potencjalne źródło innowacyjnych rozwiązań i wiedzy. Ponadto 46 ankietowanych uważa, że menedżerowie zachęcają pracowników do dzielenia się pomysłami i udzielania konstruktywnej krytyki oraz oczekują nieszablonowego myślenia i poszukiwania nowych rozwiązań, a niewiele mniej, bo 45 osób, jest zdania, iż traktują oni błędy jako punkt wyjścia do odkrywania coraz lepszych rozwiązań. Mniej liczna grupa badanych (36) wskazała, że postawa menedżerów jest zgodna z wartościami firmy i stanowi wzór dla pozostałych pracowników, a także iż rozumieją oni rolę refleksji i informacji zwrotnej (35). Najmniej ankietowanych wskazało na umiejętność sprawnego działania w warunkach niepewności (22), a dodatkowo jedynie 20 badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, iż dominującym stylem zarządzania jest styl partycypacyjny.

Tabela 7. Ocena stwierdzeń dotyczących kadry menedżerskiej firmy X

Stwierdzenie	Ilość ankietowanych zgadzających się ze stwierdzeniem
Menedżerowie sprawnie działają w warunkach niepewności	22
Dominującym stylem zarządzania jest styl partycypacyjny	20
Menedżerowie traktują błędy jako punkt wyjścia do odkrywania coraz lepszych rozwiązań	45
Menedżerowie zachęcają do dzielenia się pomysłami i konstruktywnej krytyki	46
Postawa menedżerów jest zgodna z wartościami firmy i stanowi wzór dla pozostałych pracowników	36
Menedżerowie rozumieją wagę refleksji i rolę informacji zwrotnej	35
Menedżerowie oczekują nieszablonowego myślenia i proponowania nowych rozwiązań	46
Menedżerowie traktują każdego pracownika jako potencjalne źródło innowacyjnych rozwiązań i wiedzy	50

Źródło: wyniki badań własnych.

Ostatnie pytania kwestionariusza dotyczyły rozwiązań funkcjonujących w badanej firmie, które sprzyjają kreatywności lub stanowią jej ograniczenie (tabela 8). Wśród rozwiązań pozytywnie wpływających na twórczy potencjał organizacji, ankietowani wymieniali głównie ogólnopolskie projekty doskonalące i rozwojowe realizowane w badanej firmie (11 wskazań), programy zbierania propozycji usprawnień zgłaszanych przez pracowników (6), wymienianie się opiniami (3), szkolenia doskonalące (2), organizację spotkań zespołów (2) oraz tworzenie zespołów składających się z przedstawicieli różnych linii biznesowych (2) i koncepcję *lean* (2). Ponadto, badani pracownicy wskazali na realizację programu 5 kroków, możliwość samodzielnego zarządzania własnym czasem, rolę *process managera* motywującego do generowania nowych rozwiązań, dzielenie się pomysłami, przeprowadzania oceny 360 stopni, wspólne rozwiązywanie problemów, prowadzenie otwartego dialogu, wdrażanie koncepcji *kaizen*, a także tworzenie zespołów testujących nowe rozwiązania i organizowanie spotkań regionów w celu wymiany doświadczeń. Wśród ograniczeń kreatywności występujących w badanej firmie, zdecydowanie dominowały wysokie cele efektywności stawiane pracownikom (wskazało na nie aż 13 osób), a także procedury korporacyjne (11 wskazań). Według ankietowanych, pozostałymi barierami są ograniczenia budżetowe (3), brak czasu (3) i nadmiar obowiązków (3), ścieżka decyzyjna (2) oraz brak elastyczności (2), a ponadto brak szkoleń

zewewnętrznych, nadmiar odpowiedzialności spoczywającej na pracownikach i stres towarzyszący pracy, nadgodziny, a także dział prawny.

Tabela 8. Rozwiązania sprzyjające kreatywności i jej ograniczenia w firmie X

Rozwiązania sprzyjające kreatywności	Rozwiązania ograniczające kreatywność
• ogólnopolskie projekty doskonalące i rozwojowe, • programy zbierania usprawnień proponowanych przez pracowników, • wymienianie się opiniami, • szkolenia doskonalące, • organizowanie spotkań zespołów, • tworzenie zespołów składających się z przedstawicieli różnych linii biznesowych, • koncepcja <i>lean</i>.	• wysokie cele efektywności, • procedury korporacyjne, • ograniczenia budżetowe, • brak czasu, • nadmiar obowiązków, • ścieżka decyzyjna, • brak elastyczności.

Źródło: wyniki badań własnych.

Wnioski

Przeprowadzona wśród pracowników badanej firmy ankieta pozwoliła na zbadanie cech kultury organizacyjnej, a także ich wpływu na codzienną działalność zespołów reprezentujących różne linie biznesowe. Zdecydowana większość ankietowanych wskazała, iż uważa pracę zespołową za efektywny sposób realizacji celów. Potwierdza to fakt, że dzięki traktowaniu pracowników jako potencjalne źródło innowacyjnych pomysłów, zachęcaniu ich do dzielenia się pomysłami oraz traktowaniu błędów jako punktu wyjścia do odkrywania nowych możliwości, istnieje perspektywa stworzenia zespołów osiągających efekt synergii i opracowujących innowacyjne rozwiązania. Nie bez znaczenia pozostają również realizowane wartości, wśród których ankietowani wskazywali najczęściej współpracę i dążenie do doskonałości. Ponadto, wskazywano na docenianie pracowników za dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniem w zespołach składających się z członków posiadających komplementarne umiejętności i wiedzę, a także fakt, iż najczęściej wskazywanymi cechami bohatera organizacyjnego były kreatywność oraz nastawienie na współpracę.

Wyniki badania wykazały, iż kultura organizacyjna i cechy poszczególnych jej elementów determinują możliwość formowania kreatywnych

zespołów w organizacji. Ponadto, pokazują one, iż pomimo dynamicznego rozwoju organizacji i wzrostu liczby pracowników, możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i wykorzystywanie potencjału zespołów. Badana firma tworzy liczne zespoły projektowe składające się z przedstawicieli wszystkich linii biznesowych i szczebli organizacyjnych, aby uwzględniając zgłaszane przez pracowników, wszystkich szczebli, pomysły, opracowywać innowacyjne rozwiązania wpływające na efektywność wykonywania codziennych czynności, a co za tym idzie także konkurencyjność badanej korporacji.

Zakończenie

Istnienie kreatywnych zespołów w organizacji wymaga zastosowania specjalnych warunków, związanych zarówno z elementami występującej w korporacji kultury organizacyjnej, jak i cechami samych zespołów. Twórczości sprzyjają skomplikowane, wymagające od zespołu zaangażowania i wykorzystywania różnorodnych umiejętności zadania, a także możliwość realizowania celu w samodzielnie określony sposób. Zaangażowanie zespołu jest tym większe, im większy wpływ na decyzje podejmowane w organizacji mają poszczególni jej uczestnicy. Nastawienie na współpracę oraz skupienie na ambitnym zadaniu, a także chęć przezwyciężania konfliktów w sposób konstruktywny i umożliwiający zachowanie spójności zespołu, pozwala na wykorzystanie komplementarnych umiejętności oraz wiedzy członków zespołu w celu opracowywania innowacyjnych rozwiązań [West, 2000: 62–72].

Wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie kreatywnych zespołów potwierdziły także badania własne przeprowadzone na grupie pracowników firmy X reprezentujących różne linie biznesowe. Dzięki realizacji wartości takich jak współpraca i dążenie do doskonałości, a także oczekiwaniu od pracowników nieszablonowego myślenia i umiejętności pracy w zespole, badana organizacja jest w stanie czerpać korzyści z efektów działań twórczych zespołów funkcjonujących w jej strukturze. Niemal wszyscy badani wskazali, iż uznają pracę zespołową za efektywny sposób realizacji celów. Ponadto, pracownicy wskazywali na możliwość samodzielnego decydowania o sposobie realizacji celów oraz funkcjonowaniu w zespołach składających się z przedstawicieli różnych linii biznesowych, posiadających komplementarne umiejętności i wiedzę.

BIBLIOGRAFIA

- Amabile T., Khaire M. (2011), *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review Polska”, nr 96, s. 116–127.
- Bieńkowska J. (2012), *Problematyka kultury innowacyjności*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Bieńkowska J. (2013), *Kultura proinnowacyjna – wyzwanie współczesności*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 283, s. 41–54.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Katzenbach J., Smith D. (2001), *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M. (2010), *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- West M. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**CORPORATE CULTURE'S INFLUENCE
ON CREATIVE TEAMS****SUMMARY**

The subject of the chapter covers the issues of organizational culture, teamwork and creativity. The theoretical part of the work, based on literary sources, aimed at defining the elements and types of organizational culture as well as the characteristics of teams capable of generating creative ideas and developing innovative solutions. The practical part of the work was based on the results of the survey conducted using the questionnaire method, in which the employees of a selected recruitment company took part. The study aimed to determine the characteristics of organizational culture of the company under study, the practices used in the organization and, moreover, the opinion of a group of surveyed employees on the functioning of project teams created in various business lines of the organization.

Keywords: creativity, organizational culture, corporate culture, creative teams.