

ROLA PRZYWÓDZTWA W STYMULOWANIU TWÓRCZOŚCI W ORGANIZACJACH

1. Wprowadzenie

Jak przekonuje Ahstrom [1] głównym celem biznesu jest wprowadzenie nowych i innowacyjnych produktów, które generują rozwój i dostarczają korzyści coraz szerszym kręgom ludzi. Owa innowacyjność wymaga nowych idei, czyli musi być poprzedzona twórczością. Jednakże pomimo tak dużej roli twórczości tematyka ta – poza nielicznymi pracami autorów polskich (na przykład Jerzyk, Leszczyński i Mruk, 2006; Stanek i Pańkowska, 2010) – jest pomijana w polskim piśmiennictwie. Ważnym – acz szczególnie zaniedbanym problemem – jest twórcza rola przywództwa w organizacji. W tym świetle moje zamierzenie badawcze sprowadzające się do syntezy dotychczasowych badań przywództwa robionych pod kątem twórczości ma na celu wypełnienie wzmiankowanej luki.

2. Twórcza rola przywództwa transformacyjnego

Puccio, Mance i Murdoch [14] charakteryzują przywództwo jako animatora zmiany, podczas gdy twórczość jest procesem prowadzącym do zmiany. To właśnie zaangażowanie w twórcze myślenie albo ożywienie twórczości innych osób stanowi niezbywalny wyróżnik przywództwa prowadzącego do przeobrażeń organizacyjnych, które pozwalają wykorzystać szansę. Twórczy liderzy wzmacniają twórczość podwładnych wykorzystując swoją wyobraźnię do nowego ukierunkowania ludzi oraz

* **Mgr Katarzyna Bratnicka** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

budują kulturę organizacyjną sprzyjającą twórczości. Na tym tle wyłania się problem przywództwa transformacyjnego.

Shin i Zhou [17] podjęli zamierzenie badawcze polegające na rozpoznaniu uzależnienia indywidualnej twórczości pracownika od przywództwa transformacyjnego polegającego na „rozszerzaniu i podwyższaniu celów podwładnych oraz dostarczaniu im ufności w wychodzenie ponad wyspecyfikowane w sposób ukryty lub jawny porozumienie odnośnie wymiany” [5, s. 735]. Badaniami objęto 148 par (pracownik badań i rozwoju plus jego bezpośredni przełożony) z 6 organizacji dłużej istniejących oraz 142 pary z czterdziestu organizacji niedawno powstałych. Wszystkie wzięte pod uwagę organizacje były firmami koreańskimi.

Okazało się, że przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływa na twórczość indywidualną, przy czym ochrona (*conservation*) – wartość indywidualna faworyzująca poprawność i harmonię w stosunkach międzyludzkich oraz w relacjach „osoba – grupa” – wzmacnia tę zależność, ponieważ zwiększa podatność na oddziaływanie przywództwa. Motywacja wewnętrzna spełnia podwójną rolę mediującą. Z jednej strony pośredniczy ona pomiędzy przywództwem transformacyjnym a twórczością indywidualną. Ponadto spełnia ona identyczną funkcję względem moderowanego związku przywództwa transformacyjnego, ochrony i twórczości indywidualnej.

Przebadanie 277 agentów instytucji ubezpieczeniowej działającej na Tajwanie – metodą wywiadu skupionego na grupie – doprowadziło do wyjaśnienia rozbieżności narosłych łąch wokół przywództwa transformacyjnego i orientacji na uczenie się jako poprzedników twórczości pracownika [6]. Przywództwo transformacyjne polega na takim oddziaływaniu na podwładnych, aby rozszerzyć i podnieść cele oraz dostarczyć wiary w wykonanie wychodzące poza pierwotne oczekiwania. Orientacja na uczenie się jest pojmowana jako troska o rozwój osobistych kompetencji i gotowość do poświęcania się do podejmowania działań w tym kierunku.

Rozwiązanie dylematu polega na wprowadzeniu zmiennej pośredniczącej w postaci poczucia własnej skuteczności odzwierciedlającej przekonanie, że posiada się wiedzę i umiejętności wymagane dla wytworzenia twórczych rezultatów. Co więcej, kolejny raz potwierdzono pozytywny wpływ twórczości pracownika na osiągniętą przez niego efektywność – w tym przypadku mierzoną wielkością sprzedaży oraz ocenami dokonywanymi przez przełożonych. Pozytywne zależności pomiędzy orientacją na uczenie się i twórczością oraz pomiędzy przywództwem transformacyjnym a twórczością są mediuwane przez poczucie własnej skuteczności. Opisane relacje występują bez względu na wiek, płeć, wykształcenie, pozycję w hierarchii organizacyjnej, doświadczenie w zakresie usług ubezpieczeniowych, staż pracy w organizacji. Co więcej, pozytywny wpływ orientacji na uczenie się na twórczość pracownika rośnie w miarę upływu czasu, podobnie jak dodatni wpływ przywództwa transformacyjnego.

Efektywni przywódcy mogą uzupełnić zachowania typowe dla przywództwa transformacyjnego przywództwem transakcyjnym stanowiącym kombinację wymiany opartej na warunkowych nagrodach i zarządzania przez wyjątki [9]. Fakt ten uwzględnili Qu, Janssen i Shi [15], kontrolując wpływ przywództwa transakcyjnego w czasie oceny efektów przywództwa transformacyjnego w płaszczyźnie twórczości pracownika. Dane empiryczne zostały pozyskane w chińskiej organizacji branży energetycznej od 456 pracowników oraz 102 ich bezpośrednich przełożonych.

Przeprowadzona analiza statystyczna doprowadziła do sformułowania kilku zależności. Po pierwsze zarządzanie przez wyjątki wpływa negatywnie na twórczość pracownika, podczas gdy warunkowe nagradzanie nie ma istotnego znaczenia. Stwierdzoną zależność wzmacniają zmienne pośredniczące w postaci identyfikacji z liderem oraz identyfikacji z zespołem. Identyfikacja z liderem osłabia pozytywny wpływ przywództwa transformacyjnego na twórczość pracownika. Natomiast identyfikacja z zespołem nie pełni w tym przypadku znaczącej roli. Przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływa na twórczość pracownika wtedy, gdy są kontrolowane efekty warunkowego nagradzania i zarządzania przez wyjątki.

Przywództwo transformacyjne, rozumiane jako konstelacja specyficznych zachowań, cieszy się uwagą badaczy od kilku dziesięcioleci, ale dopiero ostatnio uznano ważną rolę czynników kontekstualnych w procesie wpływania przywództwa transformacyjnego na efekty behawioralne (zadowolenie z pracy, efektywność indywidualna czy też twórczość indywidualna). Z punktu widzenia twórczości takimi składnikami kontekstu pełniącymi rolę moderatorów są klimat innowacyjny oraz identyfikacja pracownika z liderem. Stosowne badania przeprowadzono na próbie obejmującej 212 zatrudnionych oraz 71 ich bezpośrednich przełożonych 55 organizacji działających na terenie USA [20].

Uwzględnienie klimatu innowacyjnego – pojmowanego jako percepcja zachowań innowacyjnych (eksperymentowanie z innowacyjnymi ideami, tolerowanie różnorodności), które uważa się za wartościowe i nagradzane – oznacza dokonywanie analizy na poziomie grupy, ponieważ owa zmienna reprezentuje wspólnie podzielany, czy też kolektywny model mentalny. Przeprowadzona analiza materiału empirycznego nie potwierdziła bezpośredniej zależności pomiędzy przywództwem transformacyjnym a twórczością pracownika. Również przypuszczenia o wpływie interakcji przywództwa transformacyjnego z klimatem organizacyjnym oraz przywództwa transformacyjnego z identyfikacją z liderem nie znalazły uzasadnienia statystycznego. Jedynie triada wzajemnie oddziaływujących na siebie przywództwa transakcyjnego, identyfikacji z liderem i klimatu innowacyjnego jest znacząco powiązana z twórczością pracownika.

W szczególności dla pracowników identyfikujących się z liderem związek pomiędzy przywództwem transformacyjnym a twórczością jest silniejszy wtedy, gdy występuje duże natężenie klimatu innowacyjnego, niż w przypadku małego nasycenia

owym klimatem. Dla pracowników nieidentyfikujących się z liderem zależność pomiędzy przywództwem transformacyjnym a twórczością jest słabsza wtedy, gdy klimat organizacyjny jest silny, niż w okolicznościach słabego napięcia owego klimatu. Ostatnia sytuacja potwierdza, że pewne zmienne kontekstualne mogą zastępować lub neutralizować wpływ przywództwa na jego skutki behawioralne [1].

3. Spojrzenie przez pryzmat teorii regulowanego skupienia

Niepośrednią rolę w kształtowaniu twórczości pracownika odgrywa społeczno-poznawcza zasada regulacyjnego skupienia (*regulatory focus*). Wykorzystując dane pozyskane od 70 par (zwierzchnik – podwładny) osób zatrudnionych w chińskiej organizacji wysokiej technologii, zaobserwowano wyraźny pozytywny związek pomiędzy skupieniem się (nastawieniem umysłu) zwierzchnika na promocji a twórczością pracownika [21]. Przywódca odgrywa ważną rolę w kształtowaniu regulowanego skupienia dostrzeganego przez podwładnych w miejscu pracy, stanowiąc swoisty model postępowania. Zawodne jest jednak przypuszczenie, że nastawienie umysłu lidera na prewencję prowadzi do zmniejszenia twórczości podwładnych. Konkluzja wynikająca z przeprowadzonych badań jest dość jednoznaczna: skupienie się przywódcy na prewencji nie ma znaczącego wpływu na twórczość podwładnego, co być może jest efektem chińskiej kultury zorientowanej na bezpieczeństwo.

Przywódcy powinni traktować bezpośrednich podwładnych wykonujących twórcze zadania (wymagające ryzyka, uczenia się metodą prób i błędów, odkrywania nowych obszarów) odmiennie od tych, którzy wykonują zadania nietwórcze (wymagające dokładnego wykorzystania posiadanej wiedzy, dotrzymywania standardów twórczości i niezawodności, unikania niebezpiecznych podejść i błędów). W swoim teoretycznym studium Mesdaghinia, Atwater i Keller [12] opisują psychologiczny proces, za pomocą którego zachowania liderów motywują pracowników. Uwzględniają przy tym dwa ważne konstrukty. Pierwszy to odlegli podwładni, gdzie odległość jest mierzona liczbą szczebli zarządzania pomiędzy przywódcą a osobami za nim postępującymi. Drugi to teoria regulacyjnego skupienia, która powiada, że ludzie do realizacji swoich celów stosują dwie strategie – promocji (gdy skoncentrowani są na ideałach, osiągnięciach lub aspiracjach) lub prewencji (gdy ich uwaga skoncentrowana jest na bezpieczeństwie i odpowiedzialnościach). Skupienie danej osoby jest chroniczną tendencją, która jednakże może być przełamana przez uwarunkowania sytuacyjne.

To, co jest interesujące z punktu widzenia twórczości w organizacjach, można przedstawić w postaci kilku stwierdzeń. Przede wszystkim ludzie skupieni na promocji są bardziej twórczy, co jest wzmacniane warunkowym nagradzaniem

ukierunkowanym pozytywnie, z uwzględnieniem pośredniczenia przez sytuacyjne skupienie podwładnych na promocji. Po drugie, zarządzanie przez wyjątki jest negatywnie powiązane z efektywnością wykonywania twórczych zadań przez podwładnych, a mediatorem tej zależności jest sytuacyjne skupienie uwagi podwładnych na prewencji. Po trzecie przywództwo transformacyjne w wymiarach inspirującej motywacji oraz zidealizowanego wpływu (bycie modelem roli, poświęcenie się i tym podobne) – kształtuje w podwładnych sytuacyjne skupienie uwagi na promocji, a w ślad za tym pozytywnie oddziałuje na efektywność realizacji przez nich twórczych zadań. Co więcej, styl *laissez – fair* jest negatywnie powiązany z efektywnością wykonywania twórczych zadań przez podwładnych. Inicjowanie struktury (polegające na rozpoczynaniu aktywności w grupie i definiowaniu szczegółów wykonania) oddziałuje na efektywność podwładnych w wymiarze twórczych zadań według funkcji zgodnej w kształcie litery U. Po czwarte, zreferowane zależności pomiędzy zachowaniami przywódcy a efektywnością wykonywania twórczych zadań przez podwładnych ulegają osłabieniu w miarę powiększenia się dystansu. Warto też podkreślić, że dotyczą one efektywności realizowania zadań twórczych i w większości przypadków relacje kształtują się odmiennie, jeżeli chodzi o zadania nietwórcze. Ale jest to obszar badań poza polem moich zainteresowań badawczych.

4. Perspektywa przywództwa życzliwego, upełnomocniającego oraz integratywnego

Aktualnie wiadomo, że wpływ przywództwa na twórczość jest efektem współistnienia czynników indywidualnych i kontekstualnych. Owa zależność była najczęściej rozważana w płaszczyźnie przywództwa transformacyjnego. Jedno z nielicznych badań niemieszczących się w tym nurcie wprowadza perspektywę przywództwa życzliwego, które pojawia się w kontekście paternalistycznym i oznacza formę zindywidualizowanej opieki w miejscu pracy, unikanie wprawiania podwładnych w publiczne zakłopotanie, wykazywanie troski o domeny niezwiązane z pracą czy też dbanie o rozwój kariery podwładnych [19]. W celu zebrania materiału empirycznego pozyskano odpowiedzi od 167 par respondentów (podwładny – bezpośredni przełożony) zatrudnionych w 7 tajwańskich przedsiębiorstwach produkcyjnych wysokiej technologii.

Wyniki jednoznacznie potwierdziły pozytywny wpływ życzliwego przywództwa na twórczość pracownika. Zależność ta jest wzmacniana wysokim poziomem identyfikacji z twórczą rolą (widzeniem przez pracownika osobistej twórczości jako centralnej części „tego, kim się jest”), a niski poziom identyfikacji z twórczą rolą prowadzi do zaniku rozpatrywanej zależności. Identycznie rzecz się ma przy wzięciu pod uwagę autonomii pracy, czyli zakresu, w jakim pojedyncza osoba może określić swoje metody, tempo i wysiłek wkładany w realizację zadań organizacyjnych.

Dociekając, w jaki sposób kadra zarządzająca powinna zachęcać pracowników, aby byli twórczy, zwrócono ostatnio uwagę na rolę przywództwa upełnomocniającego. Przywództwo upełnomocniające polega na dzieleniu się z podwładnymi władzą w celu zwiększenia ich motywacji i zaangażowania w pracę, a w szczególności na podkreśleniu znaczenia pracy, zapewnieniu uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, usuwaniu barier biurokratycznych, pokładaniu zaufania do zdolności pracowników. Zhang i Bartol [22] wzięli również pod uwagę trzy mechanizmy mediujące: 1) upełnomocnienie psychologiczne, czyli stan psychologiczny przejawiający się w znaczeniu kompetencji, samodeterminacji i wpływie; 2) motywację wewnętrzną odzwierciedlającą zakres, w jakim pojedyncza osoba jest zainteresowana zadaniem i angażuje się w jego realizację z własnej inicjatywy; 3) zaangażowanie w twórczy proces. W końcu uwzględniono dwa moderatory zależności przywództwo upełnomocniające – twórczy proces: identyfikacja z upełnomocnioną rolą (osoba chce być upełnomocniona w danej roli organizacyjnej) oraz zachęcenie ze strony przywództwa (położenie przez przywódcę nacisku na to, aby pracownik był twórczy oraz aktywnie angażował się w twórcze procesy).

Badania empiryczne przeprowadzono w dużej chińskiej organizacji zajmującej się technologią informacyjną. Narzędziem zbierania danych był sondaż wykonany drogą elektroniczną. Respondentami byli profesjonalni pracownicy (inżynierowie oprogramowania, deweloperzy nowych produktów itp.). W sumie otrzymano 367 odpowiedzi – zarówno od pracowników, jak i ich bezpośrednich zwierzchników oceniających swoich podwładnych.

Uzyskane rezultaty dały podstawę do stwierdzenia, że przywództwo upełnomocniające wpływa pozytywnie na psychologiczne upełnomocnienie, przy czym moderatorem wzmacniającym tę relację jest identyfikacja z twórczą rolą. Co więcej, psychologiczne upełnomocnienie wpływa pozytywnie zarówno na motywację wewnętrzną, jak i na zaangażowanie w twórczy proces – a te z kolei pozytywnie kształtują twórczość pracownika. Zachęcanie przez przywódcę do twórczości jest ważnym regulatorem wzmacniającym dodatni związek psychologicznego upełnomocnienia i zaangażowania w twórczy proces. Konkludując należy podkreślić, że wpływ przywództwa upełnomocniającego jest niemożliwy dopóty, dopóki podwładni nie doświadczą psychologicznego upełnomocnienia.

Przeanalizowanie zebranych za pomocą kwestionariusza ankiety danych empirycznych 142 osób z branży komputerowej oraz 260 zatrudnionych przez firmy zajmujące się sprzedażą bezpośrednią pozwoliło na stwierdzenie zależności pomiędzy stylem zarządzania a twórczością podwładnych [13, s. 467–475]. Otóż styl integratywny oznaczający silne zorientowanie na zadania i silne nastawienie na ludzi sprzyja twórczym zachowaniom mierzonym liczbą zaakceptowanych projektów i wdrożeń (branża komputerowa) lub liczbą nowych klientów (branża sprzedaży bezpośredniej). Wystąpiła też prawidłowość polegająca na tym, że w branży komputerowej najmniej

stymulująco na twórczość podwładnych oddziałuje styl bierny (słabe nastawienie zarówno na zadania, jak i na ludzi). Natomiast w przypadku bezpośredniej sprzedaży najmniej efektywnym z punktu widzenia twórczych zachowań pracowników jest styl demokratyczny (słabe nastawienie na zadania, silna orientacja na ludzi). W końcu większy poziom twórczości pracowników pojawia się tam, gdzie menedżerowie wykazują się większą aktywnością w procesie zarządzania.

5. Odległość przywództwa pośredniego i doskonalenie przywództwa jako zmienne regulujące

Analizowanie bezpośredniego doświadczenia ze zwierzchnikami oraz pośrednich obserwacji zwierzchników prowadzi do przeciwstawnych wyników odnośnie wpływu zachowań i atrybutów zwierzchnika na twórczość podwładnego. Rozbieżność uzyskiwanych wyników pozwala zniwelować uwzględnienie skupienia na promocji i rozwojowego sprzężenia zwrotnego – z jednej strony, a także skupienia na prewencji i ścisłego nadzorowania – z drugiej. Przeprowadzony drogą elektroniczną w tej kwestii sondaż objął 300 kompletnych triad (respondent – zwierzchnik – współpracownik) zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach różnych branż [11].

Odkryto, że bezpośrednio doświadczenie skupienia zwierzchnika na promocji oddziałuje pozytywnie na twórczość pracownika. Zaś pozytywny wpływ pośredniej obserwacji skupienia zwierzchnika na promocji odbywa się za pomocą rozwojowego sprzężenia zwrotnego jako specyficznej praktyki informacyjnej. Natomiast okazało się, że doświadczenie i obserwowane skupienie zwierzchnika na prewencji i ścisłej kontroli nie ma istotnego związku z twórczością pracowników. Zatem z punktu widzenia teorii regulacji wpływ przywódcy na twórczość zachodzi za pośrednictwem percepcji pracownika względem jego bezpośrednich, rozwojowych relacji ze zwierzchnikiem.

Zrobiona niedawno metaanaliza ponad 70 badań podkreśliła znaczące zależności pomiędzy dostrzeganym wsparciem organizacyjnym (uczciwe procedury, pomoc ze strony zwierzchników, sprzyjające warunki pracy i tym podobne), a wielorakimi efektami, takimi jak: zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę czy też chęć pozostania w organizacji [16]. Houghton i DiLiello [7] podjęli badania empiryczne na grupie 693 pracowników departamentu obrony Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, w których posłużyli się swoistą odmianą dostrzeganego wsparcia dla twórczości. Samo narzędzie składało się z 6 pytań (por. tablica 1) i było częścią większego instrumentu badawczego (KEYS) opartego na klasycznym modelu twórczości autorstwa Amabile [2].

Tablica 1. Miary dostrzeganego organizacyjnego wsparcia dla twórczości

Miary dostrzeganego organizacyjnego wsparcia dla twórczości (alfa = 0,94)

- Ludzie spotykają się w organizacji z uznaniem za twórczą pracę
- W organizacji idee są osądzone sprawiedliwie
- W organizacji ludzie są zachęceni do rozwiązywania problemów
- Organizacja posiada dobry mechanizm zachęcający do wypracowywania twórczych idei
- W organizacji ludzie są zachęceni do podejmowania ryzyka
- Innowacyjne i twórcze idee są nagradzane

Źródło: [7, s. 236]; modyfikacja polegająca na przedstawieniu tylko części całej tablicy.

I rzeczywiście, dostrzegane organizacyjne wsparcie dla twórczości wpływa pozytywnie na twórczość indywidualną, przy czym zależność tę wzmacnia udział w doskonaleniu kadry zarządzającej. Oprócz tego bezpośredni pozytywny wpływ na twórczość indywidualną ma twórcza samoskuteczność (*self-efficacy*), czyli silne wewnętrzne przekonanie o zdolności do zaangażowania się z powodzeniem w twórcze zachowania. W tym przypadku rolę moderującą spełnia udział w zajęciach doskonalących dla młodzieży (*youth leadership development*), którego występowanie wzmacnia relacje pomiędzy samoskutecznością a twórczością indywidualną.

W przeciwieństwie do dominującego koncentrowania uwagi badawczej na czynnikach sprzyjających twórczości Choi, Anderson i Veillette [4] skupili się na czynnikach utrudniających. Dane zostały pozyskane za pomocą ankiety pocztowej od 123 par (pracownik i współpracownik) zatrudnionych w różnych przedsiębiorstwach kanadyjskich. Rezultaty przeprowadzonej analizy wskazały na 4 czynniki hamujące (tak zwane inhibitory) twórczości pracownika mierzone ocenami współpracownika. Pierwszy z nich jest związany z charakterystyką zadania i odnosi się do rutynizacji zadania, czyli pracy powtarzanej i bez nowych zdarzeń, czy też sytuacji wyjątkowych. Drugi to składnik kontekstu organizacyjnego, a konkretniej mówiąc, niewspomagający klimat, który zachęca do upodobnienia się do reszty uczestników organizacji, myślenia jak większość, stosowania powszechnie akceptowanego podejścia do rozwiązywania problemów, wykonywania zaleceń, nagradzania za konformizm zachowań. Trzeci inhibitor występuje w postaci przywództwa zniechęcającego (*aversive*), które jest oparte na przymusie jako źródle władzy, zastraszaniu i karaniu. Ostatnim widocznym hamulcem twórczości pracownika jest niekompetencja współpracowników, na których profesjonalizm i niezawodność wykonania nie można liczyć. Zreferowane relacje pomiędzy czynnikami niesprzyjającymi a twórczością pracownika są regulowane przez zdolności twórcze w ten sposób, że wyższy poziom zdolności twórczej osłabia wzmiankowaną zależność, zaś poziom niższy ową zależność wzmacnia. Podobnie ścisły nadzór osłabia negatywne skutki przywództwa niesprzyjającego.

6. Przywództwo i twórczość w organizacji: model konceptualny

Opisane badania należy podsumować, co zrobiono na rysunku 1. Dla uproszczenia obrazu przyjęto, że efektywność wykonania twórczych zadań jest tożsama z twórczością pracownika. Graficzne przedstawienie obejmuje jedynie główne zależności występujące pomiędzy stylem przywództwa a twórczością pracownika, które zostały potwierdzone w badaniach empirycznych. Co więcej, nie uwzględniono sprzężeń zwrotnych pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi. Tym niemniej całość ma dynamiczny charakter i odzwierciedla złożoność studiowanej zależności.

Główny przywódczy motor napędowy twórczości pracownika jest 9-wymiarowy i obejmuje: 1) przywództwo transakcyjne, 2) przywództwo upelnomocniające, 3) przywództwo życzliwe, 4) przywództwo zintegrowane, 5) zarządzanie przez wyjątki, 6) styl laissez – fair, 7) inicjowanie struktury, 8) nastawienie umysłu zwierzchnika na promocję, 9) brak niesprzyjającego przywództwa. Trudną do przemilczenia rolę pośredniczącą odgrywają: 1) poczucie samoskuteczności, 2) skupienie się pracownika na promocji, 3) upelnomocnienie, 4) motywacja wewnętrzna, 5) zaangażowanie w proces twórczy, a także 6) rozwojowe sprzężenie zwrotne. Występuje też cała gama moderatorów spełniających funkcje specyficznych czynników granicznych. Zasadne jest również mówienie o czynnikach granicznych wpływu przywództwa na twórczość, czyli o moderatorach regulujących opisane zależności. Co najmniej 11 z nich wydaje się być istotnymi: 1) ochrona jako wartość osobista, 2) skupienie uwagi pracownika na prewencji, 3) identyfikacja z twórczą rolą, 4) identyfikacja z zespołem, 5) autonomia pracy, 6) odległość pomiędzy pracownikiem a przywódcą, 7) doskonalenie przywództwa (młodzieży i dorosłych), 8) zachęcanie przez przywódcę, 9) klimat innowacyjny, 10) poziom zdolności twórczych pracownika, 11) ścisły nadzór.

7. Zakończenie

Wykorzystując dotychczasowy dorobek naukowy przedstawiono zintegrowany model twórczego przywództwa, który obejmuje zachowania przywódcze sprzyjające twórczości pracowników wraz z całą gamą zmiennych pośredniczących i regulujących. Naturalnie, uchwycone teoretyczne zależności wymagają empirycznego sprawdzenia. Co więcej, w przyszłych badaniach warto uwzględnić najnowsze koncepcje przywództwa w organizacjach.

Cenne ukierunkowanie daje dokonany niedawno interesujący podziału rozważań o przywództwie na 5 punktów widzenia: 1) perspektywy makro obejmujące

przywództwo strategiczne, teorię organizacji, przywództwo charyzmatyczne, przywództwo złożoności, sieci; 2) perspektywy polityczne i filozoficzne – przywództwo rozproszone, przywództwo krytyczne, etyka, wojskowość, kulty; 3) perspektywy psychologiczne, w skład których wchodzi: osobowość, styl przywództwa i teorie sytuacyjne, przywództwo transformacyjne, stosunki wymiany, przywództwo wspólne (*shared*), poznanie, doskonalenie przywództwa, płęć, zaufanie, tożsamość, mroczna strona przywództwa; 4) perspektyw kulturowe tworzone przez duchowość, estetykę, twórczość; 5) perspektywy wyłaniające się, czyli *followership*, metody historyczne, przywództwo wirtualne, emocje, wizerunek, celebrowanie, poszukiwanie ogólnej teorii przywództwa [3]. Przeprowadzone przeze mnie rozważania mieszczą się w nurcie psychologicznym i częściowo kulturowym. Pozostała jeszcze cała gama możliwości przyszłych badań wiążących twórczość z przywództwem strategicznym, charyzmatycznym, złożoności itp.

Bibliografia

- [1] Ahstrom D., *Innovation and growth: How business contributes to society*, "Academy of Management Perspectives" 2010, Vol. 24, s. 11–24.
- [2] Amabile, T.M., *A model of creativity and innovation in organization*, "Research in Organizational Behavior" 1988, Vol. 19, s. 123–167.
- [3] Bryman, A., Collinson, D., Jackson, B., Uhi-Bien M., Grint K., *The Sage handbook of leadership*, Sage, London 2011.
- [4] Choi J.N., Anderson T.A., Veillette A., *Contextual inhibitors of employee creativity in organizations. The insulating role of creative ability*, "Group & Organization Management" 2009, Vol. 34, s. 330–357.
- [5] Dvir T., Eden D., Avolio B.J., Shamir B., *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*, "Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, s. 735–744.
- [6] Gong Y., Huang J.C., Farh J.L., *Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy*, "Academy of Management Journal" 2009, Vol. 52, s. 765–778.
- [7] Houghton J.D., DiLiello T.C., *Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations*, "Leadership & Organization Development Journal" 2010, Vol. 31, s. 230–245.
- [8] Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, WAE, Poznań 2006.
- [9] Judge T.A., Piccolo R.F., *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*, "Journal of Applied Psychology" 2004, Vol. 89, s. 755–768.

- [10] Kerr S., Jermier J.M., *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1978, Vol. 22, s. 375–403.
- [11] McMahon S., Ford C., *Direct and indirect leadership influences on employee creativity in small & medium – sized enterprises*, referat przedstawiony na corocznej konferencji *Academy of Management*, Montreal 2010.
- [12] Mesdaghinia S., Atwater L.E., Keller R.T., *How leadership style affects performance of distant followers in creative and non-creative tasks?*, referat przedstawiony na corocznej konferencji *Academy of Management*, Montreal 2010.
- [13] Nieckarz Z., *Styl zarządzania a twórcze zachowania pracowników*, [w:] *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, S. Popek, R.E. Bernacka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A.M. Zawadzka (red.), Wyd. UMCS, Lublin 2009.
- [14] Puccio G.J., Mance M., Murdock M.C., *Creative leadership. Skills that drive change*, wyd. 2, Sage, Thousand Oaks 2011.
- [15] Qu R., Janssen O., Shi K., *Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower identification*, referat przedstawiony na corocznej konferencji *Academy of Management*, Montreal 2010.
- [16] Rhoades L., Eisenberger R., *Perceived organizational support: A review of the literature*, "Journal of Applied Psychology" 2002, Vol. 87, s. 698–714.
- [17] Shin S.J. i Zhou J., *Transformational leadership: Conservation, and creativity: Evidence from Korea*, "Academy of Management Journal" 2003, Vol. 46, s. 703–714.
- [18] Stanek S., Pańkowska M. (red.), *Rozwój metod i narzędzi dla potrzeb komputerowych systemów wspomagania kreatywności*, WAE, Katowice 2010.
- [19] Wang A.C., Cheng B.S., *When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy*, "Journal of Organizational Behavior" 2010, Vol. 31, s. 106–121.
- [20] Wang P., Rode J.C., *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate*, "Human Relations" 2010, Vol. 63, s. 1105–1128.
- [21] Wu C., McMullen J.S., Neubert M.J., Yi X., *The influence of leader regulatory focus on employee creativity*, "Journal of Business Venturing" 2010, Vol. 23, s. 587–602.
- [22] Zhang X., Bartol K.M., *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement*, "Academy of Management Journal" 2010, vol. 53, s. 107–128.

ROLA PRZYWÓDZTWA W STYMULOWANIU TWÓRCZOŚCI W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Występuje wciąż znacząca luka pomiędzy tym, co wiemy i tym, co powinniśmy wiedzieć o twórczości w organizacjach, a w szczególności względem roli przywództwa. Zaprezentowana w tym opracowaniu struktura nośna opiera się na względnie dużym dorobku badawczym w zakresie przywództwa transformacyjnego, życzliwego, uppełnomocniającego, pośredniego, a także na teorii regulowanego skupienia i na koncepcji doskonalenia przywództwa. Zaprezentowanomodel ujmujący procesy prowadzące w organizacjach do twórczych zachowań. Model ten przedstawia, jak przywództwo może kształtować twórczość pracownika, przy czym uwzględniono pośredniczącą i regulującą rolę piętnastu czynników.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZYWÓDZTWO, TWÓRCZOŚĆ, TEORIA ORGANIZACJI

THE ROLE OF LEADERSHIP IN STIMULATING CREATIVITY IN ORGANIZATIONS

Abstract

Significant gap remain between what we know and what we need to know about creativity in organizations, especially with regard to the role of leadership. The framework developed in this paper is based on a relatively large body of research on transformational leadership, benevolent leadership, empowering leadership, indirect leadership and regulatory focus theory leadership development. I present a model that captures processes leading to creative behaviors in the organization. The model outlines how leadership can shape the employee creativity while also highlighting the mediating and moderating role of fifteen factors.

KEY WORDS: LEADERSHIP, CREATIVITY, ORGANIZATION THEORY

