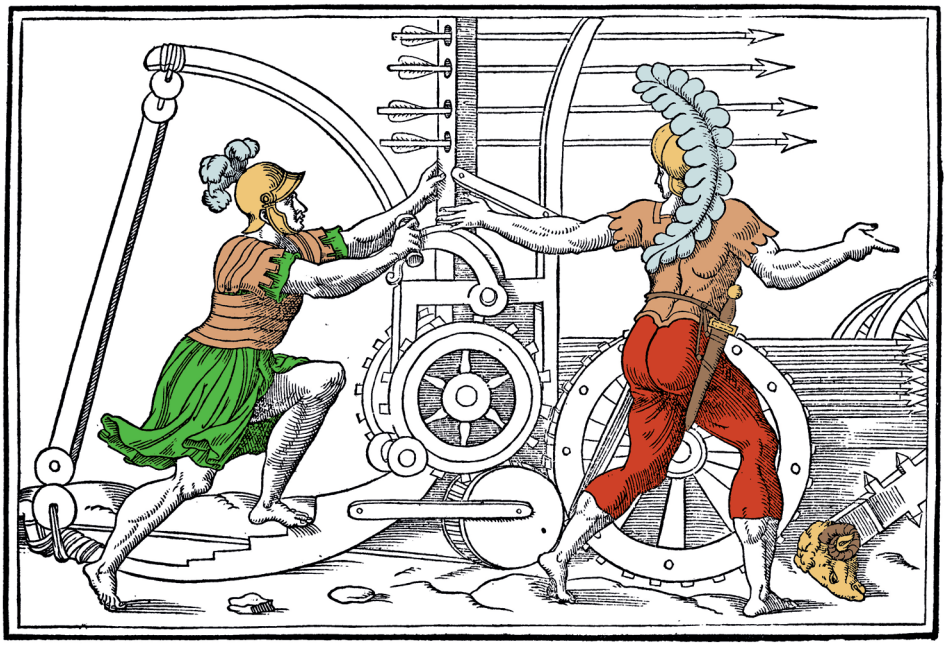
Jan Skonieczny



TWÓRCZOŚĆ
jako fundament strategii organizacji

Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej

Jan Skonieczny

Twórczość jako fundament strategii organizacji

Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej
Wrocław 2019

Recenzenci
Waldemar JĘDRZEJCZYK
Jerzy NIEMCZYK

Opracowanie redakcyjne i korekta
Paulina HANDTKE

Projekt okładki
Janusz M. SZAFRAN

Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejsza książka, zarówno w całości,
jak i we fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny,
fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właściciela praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2019

OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław
http://www.oficyna.pwr.edu.pl;
e-mail: oficwyd@pwr.edu.pl
zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-074-1

Druk i oprawa: beta-druk, www.betadruk.pl

Monografię tę dedykuję
mamie Cecylii, żonie Marii i córce Joannie

Spis treści

Wstęp 7
1. Istota, cechy, poziomy i wymiary twórczości 15
   1.1. Wprowadzenie 15
   1.2. Pojęcie twórczości 15
   1.3. Cechy charakteryzujące twórczość 19
   1.4. Twórcze myślenie jako wymiar twórczości 27
2. Strategia organizacji – podejścia, elementy, poziomy, synteza 31
   2.1. Wprowadzenie 31
   2.2. Podejścia do zarządzania strategicznego 32
   2.3. Podejście do strategii w postmodernizmie 70
   2.4. Analiza Big Data jako instrument zarządzania strategicznego 83
   2.5. Synteza strategii 89
3. Wymiary twórczości w ujęciu strategii organizacji 105
   3.1. Wprowadzenie 105
   3.2. Pojęcie organizacji twórczej 106
      3.2.1. Jednostka twórcza, zespół twórczy, wspólnota twórcza 113
      3.2.2. Napięcie twórcze 130
   3.3. Zasoby twórcze organizacji 134
      3.3.1. Pojęcie i rodzaje zasobów w organizacji 134
      3.3.2. Zasoby materialne, niematerialne, intelektualne 137
      3.3.3. Zasoby kluczowe, kumulatywne, kongruentne 150
   3.4. Procesy twórcze w organizacji 152
      3.4.1. Pojęcie procesu twórczego 152
      3.4.2. Główny proces twórczy w organizacji 160
      3.4.3. Pomocnicze procesy twórcze w organizacji 167
   3.5. Wytwory twórcze jako rezultaty procesów twórczych 171
      3.5.1. Pojęcie wytworu twórczego 173
      3.5.2. Innowacja jako wytwór twórczy 175
      3.5.3. Nowe, użyteczne i perspektywiczne wytwory twórcze 180
   3.6. Środowisko twórcze organizacji 187
      3.6.1. Istota środowiska twórczego organizacji 187
      3.6.2. Wewnętrzne środowisko twórcze 187
      3.6.3. Zewnętrzne środowisko twórcze 193
      3.6.4. Twórczy ekosystem biznesu 201
4. Twórczość w strategii organizacji 207
   4.1. Wprowadzenie 207
   4.2. Wybrane badania dotyczące twórczości w zarządzaniu strategią 207

4.3. „Synteza syntez" jako twórcze podejście do generowania alternatyw strategicznych 215
4.4. Przestrzeń „synteza syntez" w praktyce menedżerskiej 224
5. Twórczość w strategii organizacji – badania własne 227
5.1. Wprowadzenie 227
5.2. Projektowanie własnego pola badawczego 228
5.3. Przeprowadzenie badań własnych 240
5.4. Charakterystyka próby 245
5.5. Wyniki i wnioski z badań własnych 247
Zakończenie 261
Literatura 273
Załączniki 279
Creativity as foundations for the organization strategy. Summary 289

Wstęp

Twórczość kojarzy się z szeroko rozumianym tworzeniem, kreatywnością, pomysłowością, które prowadzą do powstania nowych rozwiązań, produktów czy organizacji (np. start-upów). Samo pojęcie jest abstrakcyjne i nieuchwytne, a co więcej ma bardzo szerokie znaczenie.

Pojęcie „twórczość" występuje zarówno w języku potocznym, jak i naukowym. Posługują się nim badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe, co w konsekwencji czyni zjawisko twórczości materią wielowymiarową, która nie zawiera się w jednej teorii czy w jednym paradygmacie. Wyrazem tej różnorodności jest duża liczba (szacuje się, że ponad tysiąc!)[1] przyjętych definicji i interpretacji pojęcia twórczości, jednak żadna z nich nie jest powszechnie przyjęta i akceptowana.

Rozważając istotę pojęcia twórczości podkreślić należy, że jest ona ściśle związana ze sposobem postrzegania rzeczywistości przez umysł czy intelekt człowieka. Zwykle też wyrażana jest za pośrednictwem słów, uczuć, gestów, zachowań, obrazów i rzeczy. W tym ujęciu twórczość można definiować jako proces tworzenia (poczęcia, wykonania i prezentacji) przez artystę lub inżyniera „czegoś z niczego". Proces ten ma na celu doprowadzenie do powstania oryginalnych i nowych pomysłów lub rzeczy[2].

Na przełomie XX i XXI wieku twórczość stała się kategorią stosowaną do opisu różnych zjawisk w zarządzaniu organizacjami oraz przedmiotem wieloaspektowych badań. Opisy tych badań (międzynarodowe i krajowe) zamieszczone są w pracach, w tym także polskich autorów m.in. W. Dyducha[3], M. Bratnickiego[4], K. Bratnickiej-Myśliwiec[5], J. Kisielnickiego[6], C. Olszak[7], A. Kalety[8], W. Jędrzejczyka[9], A.M. Dereń

[1] A. Koestler, *The act of Creation*, Hutchinson, London 1964.

[2] E.J. Bollard, *Comprehensive Strategic Management. A Guide for Students, Insight for Managers*, Emerald Publishing Limited, 2017, s. 238.

[3] W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 11–57; W. Dyduch, *Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzenia innowacyjności i przedsiębiorczości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 366, 2014, s. 109–115.

[4] M. Bratnicki, K. Bratnicka, *Strategiczny wybór oparty na twórczości*, Zeszyty Naukowe nr 169, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2011, s. 31–39; M. Bratnicki, *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, Organizacja i Kierowanie 2012, 1A (149), s. 245–252.

[5] K. Bratnicka, *Twórczość organizacyjna*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012; K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej

i J. Skoniecznego[10]. Badania te stanowią mozaikę zagadnień poznawczych, a jednocześnie wskazują na pewne obszary dalszej penetracji naukowej.

Jednym z istotnych i interesujących poznawczo wątków badawczych jest twórcza strategia. J. McCrae[11] definiuje ją jako zbiór celowych działań nakierowanych na rozwój i wzrost biznesu, pogrupowanych w trzy fazy: badania rynku, wykorzystanie twórczości i wykorzystanie planowania strategicznego. Istotą tych działań według tego podejścia jest mariaż twórczości i planowania strategicznego. Zakłada ono, że obie te kategorie – twórczość i planowanie strategiczne – są względem siebie niezależne oraz że jest możliwe ich powiązanie w jedną kategorię poznawczą jaką są twórcze strategie.

Podobny pogląd wyraża polski badacz W. Dyduch, który stwierdza, że „[...] współcześnie w zarządzaniu strategicznym przyszła pora na małżeństwo strategii oraz twórczości [...], po bardzo długim okresie narzeczeństwa [...]. Chociaż strategia i twórczość mogą wydawać się kompanami, należy próbować łączyć te dwa konstrukty na poziomie organizacji, na szczeblu zarządzania i formułowania strategii. Włączenie twórczości do strategii nie powinno przy tym polegać na zastąpieniu analitycznego myślenia opartego na szczęściu i przypadkowych odkryciach. Raczej chodzi o to, aby te dwa konstrukty spróbować połączyć razem i na tej kanwie zaproponować koncepcję twórczej strategii, w której twórczość jest nośnikiem procesu planowania strategicznego, formułowania i realizacji strategii”[12].

W innej pracy dotyczącej twórczej strategii W. Dyduch pisze[13]: „[...] można dyskutować na temat tego, czy strategia może być twórcza, czy powinno się stosować pojęcie strategii opartej na twórczości”. Kontrowersyjność tych poglądów – pisze Dyduch – ma

Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014 (27)2, s. 167–190; K. Bratnicka-Myśliwiec, *Rola i znaczenie twórczości organizacyjnej w zarządzaniu*, [w:] C.M. Olszak (red.), *Twórcza organizacja. Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 15–34; K. Bratnicka-Myśliwiec, *Pomiar i ocena rozwoju twórczości organizacyjnej*, [w:] C.M. Olszak (red.), op. cit., s. 35–49.

[6] K. Olszak, J. Kisielnicki, *System wspomagania twórczości organizacyjnej*, [w:] C.M. Olszak (red.), op. cit., s. 71–88; J. Kisielnicki, *Zasoby informacyjne i jako element wspomagania twórczości organizacyjnej*, [w:] C.M. Olszak (red.), op. cit., s. 89–101

[7] C.M. Olszak, *Wiedza i ICT w rozwoju twórczości organizacyjnej*, [w:] C.M. Olszak (red.), op. cit., s. 50–70.

[8] A. Kaleta, *Kreatywność przedsiębiorcy jako czynnik sukcesu małych firm*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, PWSzZ, Tarnobrzeg 2010, s. 91–97.

[9] W. Jędrzejczyk, *Definiowanie kreatywności jako kompetencji przekrojowej*, Przegląd Organizacji, nr 12, Warszawa 2017, s. 14–19.

[10] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną,* Wyd. Difin, 2016, s. 202–233; J. Skonieczny (red.), *Kształtowanie zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych i twórczych w edukacji inżyniera,* Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011.

[11] J. McCrae *Creative Strategy: The Five Foundations that Impact Business Growth:* https://www.bluefountainmedia.com/blog/creative-strategy-the-five-foundations-that-impact-business-growth (dostęp: 24.10.2018).

[12] W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji,* s. 11.

[13] W. Dyduch, *Twórcza strategia jako podstawa*, s. 109.

swoje źródło w sprzeczności obu konstruktów". „[...] zarządzanie strategiczne wiąże się z procesem planowania, a twórczości zaplanować się nie da. Dążeniem strategii jest odpowiednia pozycja na konkurencyjnym rynku, zaś dążeniem twórczości jest nowy i użyteczny pomysł. [...]. Zarządzanie strategiczne kojarzy się ze zdyscyplinowanymi procesami porządkowania, diagnozowania, oceniania określonych zasobów i wyznaczania terminów, zaś twórczość potocznie jest łączona z nieoczekiwanymi zrywami, chaosem, improwizacją, nieuporządkowaniem i zaskakiwaniem. Okazuje się, że te dwa obszary można zintegrować do postaci twórczej strategii"[14].

Próby zespolenia twórczości i strategii w nowe kategorie poznawcze takie jak: strategia twórcza, organizacja twórcza czy twórczość organizacyjna są intelektualną odpowiedzią różnych badaczy na pytania dotyczące określenia zarówno twórczości, jak i strategii oraz wzajemnych relacji między nimi.

Jeszcze do niedawna związki twórczości ze strategią sytuowano przede wszystkim w marketingu i utożsamiano ją z wyborem strategicznym, który decyduje o funkcji i kształcie reklamy skierowanej do określonego odbiorcy. To powiązanie twórczości z reklamą interesująco określił J.I. Richards, który stwierdził, że „Twórczość bez strategii nazywa się sztuką, twórczość ze strategią nazywa się reklamą (ang. *Creativity without strategy is called "art". Creative with strategy is called "advertising"*)[15]. Umieszczanie twórczości tylko w kontekście reklamy, czy szerzej strategii marketingowej[16] wydaje się obecnie zbyt wąskie. Zdaniem autora pracy kategorię twórczości należy odnosić do strategii organizacji konkurującej lub kooperującej z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku.

W opracowaniu współczesnych strategii przedsiębiorstwa coraz większą rolę odgrywają zasoby niematerialne, ponieważ dostrzega się w nich potencjał do tworzenia nowych wartości ekonomicznych[17]. Przedsiębiorstwa opierające swój rozwój na zasobach niematerialnych nie myślą o rywalizacji jako o grze o sumie zerowej, w której jeden z graczy wygrywa, a drugi przegrywa, ale o konkurowaniu na rzecz kompletacji, łączenia i synergii różnych działań w celu uzyskania przewagi rynkowej.

Strategie kształtowane, utrzymywane i rozwijane za pomocą wartości i zasobów niematerialnych są określane jako wybitne[18] oraz właściwe współczesnym gospodarkom i rynkom.

[14] W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji,* s. 8.

[15] *Creative without strategy is called 'art'*. https://www.linkedin.com/pulse/creative-without-strategy-called-art-the-mack-institute, (dostęp: 2.11.2018).

[16] L. Lake, *Why You Need Creative Strategy In Your Marketing Plan*, https://www.thebalancesmb.com/what-is-creative-strategy-4007702 (dostęp: 27.10.2018).

[17] J. Heidtman, P. Piasecki, *Sensotwórczość*, Wyd. MTBiznes, Warszawa 2017, s. 9.

[18] C.A. Montgomery, *Strateg. Bądź takim liderem, jakiego potrzebuje twoja fir*ma, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 101.

Autor monografii nie tylko podziela te poglądy, lecz także przedstawia je w swoich własnych pracach[19], które dotyczą efektywnego zarządzania zasobami niematerialnymi i intelektualnymi w przedsiębiorstwie w kontekście twórczości w organizacji. Wpisują się one, zdaniem autora, w poszukiwanie nowych idei, koncepcji czy podejść dla wyzwań stawianych nie tylko współczesnemu zarządzaniu strategicznemu, lecz także poszukiwania nowych ścieżek, czy idei dla jego dalszego rozwoju.

Dokonana w prezentowanej monografii wielowątkowa i wieloaspektowa analiza literatury dotyczącej związków między twórczością i strategią, ukazała istnienie w tym obszarze wielu, dość istotnych luk poznawczych. Ich zidentyfikowanie pozwoliło autorowi pracy określić zarówno nowe, jak i interesujące poznawczo problemy badawcze. Łącząc aspekty twórczości z problematyką strategii, jako cel główny pracy wyznaczono określenie roli, miejsca i znaczenia twórczości jako fundamentu strategii organizacji. Przyjmując takie założenie, autor postrzega każdą strategię organizacji opracowaną w procesie zarządzania strategicznego jako twórczą.

Osiągnięcie celu głównego pracy wymagało realizacji określonych celów cząstkowych, zarówno o charakterze poznawczym, jak i metodycznym.

Do celów poznawczych danej monografii zaliczono:

- identyfikację i systematyzację szkół i podejść do zarządzania strategicznego;
- analizę wiodących teorii, koncepcji i modeli strategii;
- analizę i interpretację kategorii twórczości w odniesieniu do człowieka, zespołu i organizacji;
- identyfikację konstruktu twórczej organizacji.

Z kolei cele metodyczne obejmowały:

- opracowanie metody pomiaru twórczości jako podstawy strategii organizacji;
- opracowanie i przedstawienie wyników badań jakościowych dotyczących twórczości jako podstawowego zasobu strategicznego organizacji.

Utylitarna wartość pracy, to dostarczenie kadrze zarządzającej oryginalnego, a jednocześnie prostego narzędzia oceny strategii organizacji odnośnie do zawartej w niej twórczości.

Studia literaturowe w zakresie twórczości oraz problematyki zarządzania strategicznego umożliwiły autorowi niniejszej monografii na sformułowanie hipotezy głównej:

[19] A.M. Dereń, D. Seretna-Sałamaj, J. Skonieczny, *Intellectual Resources in Polish Enterprises in the SMS Sector – Analysis of the Obtained Research Results*, [w:] Z. Wilimowska, L. Borzemski, J. Świątek (red.), Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 39th International Conference on Information Systems Architecture and Technology, ISAT 2018, Pt. 3, Springer, cop. 2019, s. 49–59; A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Organizacyjno-prawne zabezpieczania zasobów intelektualnych w przedsiębiorstwie*, Ekonomia – Wroclaw Econiomic Review, 24/2 (2018), Acta Universtatis Wratislaviensis, No. 3858, s. 93–105; A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Marketing Intellectual Property*, Marketing and Digital Technologies, Vol. 2, No. 2, s. 21–29; A.M. Dereń, Z. Malara, J. Skonieczny, *Protecting intellectual resources in small and medium entertprises in Lower Silesia Region in Poland*, [w:] M. Kolaković, Entrepreneurial economics: selected topics for temporary entrepreneurs, Zagreb: Student Business Incubator at the University Zagreb, 2016, s. 116–124.

H.1. Twórczość jest fundamentem każdej strategii organizacji.

Hipotezę główną rozwinięto do następujących hipotez szczegółowych, które sformułowano opierając się na rozważaniach teoretycznych przedstawionych w prezentowanej pracy:

H.1.1. Twórczość nie charakteryzuje się wyłącznie chaosem. Jest to proces dwuwymiarowy składający się z elementów poszukiwawczo-odkrywczych oraz diagnostyczno-analitycznych.

H.1.2. Potencjał twórczy organizacji, zwłaszcza zaś ludzie oraz posiadane zasoby materialne i niematerialne wpływają na kształt strategii organizacji.

H.1.3. Fundamentalną rolę twórczości w strategii wyrazić można w syntezie planu strategicznego, okazji rynkowych, zdolności organizacyjnych i wymagań dla sukcesu rynkowego.

H.1.4. Wartość twórczości w strategii wyznaczają nowość, użyteczność i perspektywiczność.

Na potrzeby realizacji przyjętego celu i stawianych hipotez w pracy dokonano ich weryfikacji opierając się na przeprowadzonej analizie studiów literaturowych i analizie krytycznej piśmiennictwa dotyczącego zarówno twórczości, jak i strategii (hipotezy H.1.1, H.1.2, H.1.3) oraz badaniach własnych dotyczących pomiaru wartości określonych w hipotezie H.1.4.

Dla określenia roli, miejsca i znaczenia twórczości w strategiach realizowanych przez organizacje przeprowadzono badania w grupie przedsiębiorstw należących do sektora MŚP. Celem badań było zdiagnozowanie, na podstawie danych uzyskanych z ankiet, poziomu twórczości w strategiach realizowanych przez badane organizacje. W pracy przyjęto akceptowaną przez nauki o zarządzaniu metodykę badań jakościowych. Wyróżnikiem tych badań jest stosunkowo mała liczba – w porównaniu do badań ilościowych – badanych podmiotów. Z tego też względu badacze wykorzystujący to podejście koncentrują się na tworzeniu homogenicznego zbioru badanych respondentów. Zaletą omawianej metody jest to, że pozwala ona na poznawane nowych zjawisk, na tworzenie nowych kategorii i pojęć, a także na stawianie hipotez badawczych, które można weryfikować empirycznie. Natomiast słabością przyjętej metodyki jest mała próba badawcza. Jeśli jednak próba ta jest zróżnicowana pod względem np. formy przedsiębiorstwa, przedmiotu działalności, czasu funkcjonowania na rynku, realizowanej strategii itp., pozwala to na realizację zamierzonych celów badawczych. W tym przypadku na określenie rzeczywistego poziomu twórczości w realizowanych przez różne, a jednocześnie homogeniczne organizacje, strategiach.

Badania, o których mowa wyżej, przeprowadzono metodą ankietową w okresie czerwiec–listopad 2018 roku. Opracowano listę bazową 45 (stan na 2.11.2018 roku) przedsiębiorstw działających w homogenicznym środowisku jakim jest Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Politechnice Wrocławskiej. Ponadto chcąc zwiększyć grupę badanych przedsiębiorstw ankiety skierowano do 105 przedsiębiorców działających na wrocławskim rynku usług specjalistycznych (wolne zawody) z prośbą

o szczere udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Przyjęto, że grupa ta również spełnia kryterium homogeniczności. Niestety, w trakcie realizacji badania okazało się, że większość podmiotów zlokalizowanych w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości przy Politechnice Wrocławskiej odmówiła udziału w badaniu. Otrzymano tylko 11 wypełnionych ankiet, co stanowi ok. 25% badanej populacji organizacji. Natomiast z grupy przedsiębiorstw działających na wrocławskim rynku usług specjalistycznych otrzymano 31 wypełnionych ankiet badawczych, co stanowi ok. 30% badanej populacji organizacji. W tej sytuacji zdecydowano, aby dokonać analizy ankiet otrzymanych od respondentów z dwóch grup przedsiębiorstw. W przypadku badań ilościowych grupa złożona z 42 przedsiębiorstw jest rzeczywiście mało reprezentatywna. Dlatego też wybrano metodę jakościową, tym bardziej, że grupa badanych przedsiębiorstw stanowi względnie homogeniczną grupę badawczą. Ponadto przegląd publikowanych badań zagranicznych[20] i krajowych[21] wskazuje, że nawet małe grupy respondentów, czy *case study* mogą dać interesujące poznawczo wyniki.

Prezentowana monografia składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym *Istota, cechy, poziomy i wymiary twórczości* na podstawie analizy literatury scharakteryzowano pojęcie twórczości, jej istotę, wymiary i poziomy.

W rozdziale drugim *Strategia – podejścia, elementy, poziomy, synteza* przedstawiono istotę strategii i analizę różnych podejść do zarządzania strategicznego. Analiza ta pozwoliła na wyróżnienie i skoncentrowanie się na podejściu postmodernistycznym, które stanowiło dla autora podstawę do sformułowania strategicznych alternatyw (korelacji, przyczynowości i rzadkich okazji). Ponadto w omawianym rozdziale dokonano analizy Big Data jako instrumentu zarządzania strategicznego, a także analizy struktury strategii ze względu na cechy i poziomy oraz syntezę strategii.

W rozdziale trzecim *Strategiczne wymiary twórczości w organizacji* omówiono pojęcia twórczej organizacji, zasobów, procesów i wytworów.

Omówiono również pojęcie organizacji twórczej oraz przedstawiono jej autorski model, którego elementami są: czynnik ludzki (jednostka twórcza, zespół twórczy, wspólnota twórcza); zasoby twórcze, procesy twórcze i wytwory twórcze. Scharakteryzowano czynnik ludzki oraz napięcie twórcze jako siłę sprawczą twórczych działań w organizacji.

Podrozdział *Zasoby twórcze organizacji* przedstawia omówienie pojęcia i rodzajów zasobów organizacji, przy czym szczegółowo scharakteryzowano zasoby materialne, niematerialne i intelektualne w organizacji. Ponadto wyróżniono pojęcie zasobów kluczowych, kumulatywnych i kongruentnych.

Z kolei podrozdział *Procesy twórcze w organizacji* zawiera omówienie pojęcia proces twórczy oraz analizę wybranych procesów twórczych charakteryzowanych

[20] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. XV.

[21] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 167.

w literaturze. Ponadto przedstawiono opis własnego modelu twórczego i pomocniczych procesów twórczych przekształcających zasoby twórcze w wytwory twórcze.

Podrozdział *Wytwory twórcze jako rezultaty procesów twórczych* zawiera charakterystykę pojęcia wytwór twórczy. Przedstawiono także innowację jako wytwór twórczy oraz nowe, użyteczne i perspektywiczne wytwory twórcze.

Dopełnieniem tego rozdziału są rozważania dotyczące *Twórczego środowiska organizacji*. Scharakteryzowano w nim istotę środowiska twórczego organizacji, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego. Zwrócono uwagę na potrzebę tworzenia przez organizację twórczego ekosystemu biznesu.

Rozdział czwarty *Twórczość w zarządzaniu strategicznym* zawiera wybrane badania dotyczące twórczości w kontekście zarządzania strategicznego. Ponadto w rozdziale tym przedstawiono „syntezę syntez" jako twórcze podejście do generowania alternatyw strategicznych.

Ostatni – piąty rozdział pracy *Twórczość w zarządzaniu strategicznym – badania własne* zawiera własny scenariusz badań dotyczących strategii opartej na twórczości, opis wyników przeprowadzonych badań oraz wnioski, jakie autor sformułował na podstawie otrzymanych z ankiet odpowiedzi.

W *Zakończeniu* przedstawiono rozważania na temat kluczowego znaczenia twórczości w strategii, przeprowadzone na podstawie studiów literaturowych i badań własnych.

Mozaikowa kompozycja monografii stanowi według autora oryginalny i twórczy wkład w trwający aktualnie w środowisku naukowym dyskurs na temat innowacyjnych, przedsiębiorczych, ekspansyjnych i opartych na twórczości strategii.

Autor monografii, uznając twórczość za fundament strategii, rekomenduje takie ujęcie nie tylko dla start-upów, ale także dla małych firm rodzinnych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw. Strategia przedsiębiorstwa zbudowana na fundamencie twórczości jest szansą dla jego ciągłego i niezakłóconego rozwoju. Takie ujęcie roli, miejsca i znaczenia twórczości w strategii dobrze ilustruje analogia odwołująca się do postępowania lekarza wobec pacjenta[22]. W badaniu lekarskim można wyróżnić kilka autonomicznych względem siebie etapów, składających się na całość procesu, jakim jest profesjonalne zbadanie stanu chorego pacjenta. Pierwszy etap przyjmuje charakter wywiadu anamnestycznego (chorobowego), w którym lekarz, zadając pacjentowi pytania zapoznaje się z powodem (skargą główną), dla którego pacjent przyszedł do niego z wizytą. Następnie lekarz zapoznaje się z historią dotychczasowej choroby pacjenta, profilem jego rodziny (tzw. wywiad rodzinny – dotyczy chorób w rodzinie oraz stosunków między członkami rodziny) i uwarunkowaniami środowiskowymi

[22] Jak pisze J. Surma odnosząc swoją uwagę do zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami: „[...] Odwołanie się do podobieństwa jest zrozumiałym i akceptowanym wsparciem procesu podejmowania strategicznych decyzji zarządczych". Por. J. Surma, *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 12.

(tzw. wywiad społeczno-ekonomiczny – dotyczy sytuacji materialnej chorego, warunków w jakich mieszka i pracuje, itp.). Uzyskane w ten sposób informacje umożliwiają lekarzowi postawienie hipotezy badawczej oraz przejście do kolejnego etapu postępowania zwanego rozpoznaniem lub diagnozą. Jego celem jest nie tylko identyfikacja określonej jednostki chorobowej pacjenta, lecz także pełne rozpoznanie jego stanu zdrowia. Diagnoza, o której mowa obejmuje określenie przyczyny choroby oraz przewidywanie jej negatywnych skutków. Na sam proces diagnostyczny składają się: zbieranie informacji, ich ocena, analiza ich wiarygodności i przydatności. Dobre rozpoznanie stanu chorobowego pacjenta umożliwia podjęcie właściwego leczenia. Obejmuje ono zestaw zaleceń lekarza, co do zachowania pacjenta, aby ten mógł przezwyciężyć dolegliwości chorobowe. Ostatnim etapem w tym procesie jest kontrola lekarska, która umożliwia ocenę skutków podjętego procesu leczenia.

Ta filozofia postępowania lekarza wobec pacjenta została odzwierciedlona w zastosowanym narzędziu badawczym, tj. wywiadu bezpośredniego – ankiety, za pomocą której menedżerowie i właściciele małych przedsiębiorstw wartościowali swoje realne strategie, które w wyniku przyjętego procesu diagnostycznego (modelu obliczeniowego) były oceniane w skali R. Likerta od 1 (najniższa wartości strategii opartej na twórczości) do 7 (najwyższa wartość strategii opartej na twórczości). Przy czym, twórczość jako fundament strategii była opisywana za pomocą następujących, zaproponowanych przez autora monografii, wymiarów: nowości, użyteczności i perspektywiczności.

Prezentowana monografia jest przeznaczona dla środowisk naukowych i menedżerów, którzy w swojej działalności podejmują decyzje strategiczne mające wpływ zarówno na rozwój przedsiębiorstwa, jak i na wzrost efektywności jego działania w dynamiczne zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Jakkolwiek monografia ta jest autorską publikacją naukową, to z pewnością nie powstałaby i nie przybrałaby ostatecznego kształtu, gdyby nie pomoc kilku osób. Autor pragnie podziękować koleżankom i kolegom z Katedry Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej za wsparcie, a w szczególności dr A.M. Dereń, z którą łączy go przyjaźń i zgodność poglądów dotyczących twórczych organizacji, ich strategii i sposobów wspierania ich rozwoju, a także praca naukowo-badawcza, której wyniki są przedstawione we wspólnie opracowanych publikacjach naukowych. Autor kieruje również podziękowania dla Kierownika Katedry prof. dr hab. inż. Z. Malary za pomoc w przygotowaniu monografii oraz dziękuje byłemu Dyrektorowi Instytutu Organizacji i Zarządzania dr inż. J. Kroikowi za interesujące dyskusje intelektualne, które niejednokrotnie stanowiły inspirację do podjęcia nowych tematów badawczych z obszaru zarządzania strategią w kontekście rozwijanych wartości społecznych (np. odpowiedzialności) w organizacji.

Rozdział 1

Istota, cechy, poziomy i wymiary twórczości

1.1. Wprowadzenie

Twórczość jest cechą natury ludzkiej, która umożliwia rezygnację z dotychczasowych poglądów i w rezultacie odkrycie nowych punktów widzenia określonego problemu. Twórczość to swoista ucieczka od sztywności umysłowej, rodzaj osobistej i wewnętrznej restrukturyzacji[23]. To ujawnianie, selekcjonowanie, wymiana i łączenie faktów idei i umiejętności[24] oraz także rozbicie lub reorganizacja myśli na dany temat podejmowana w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę"[25].Takie definiowanie twórczości ujawnia jej wieloznaczną naturę, a jednocześnie skłania do pogłębionych badań poznawczych.

1.2. Pojęcie twórczości

Powszechnie przyjmuje się, że twórczość jest zdolnością twórców, tj. architektów, malarzy, pisarzy, inżynierów, itp., do „tworzenia pomysłów nowych, zaskakujących i wartościowych"[26], jakimi może być nowa architektura, obraz czy strona internetowa.

Dla francuskiego architekta E. Viollet-le-Duca twórczość jest niewyczerpaną siłą twórczą, którą opisał następująco: „[...] aby posiąść tę siłę twórczą, musi pojawić się wewnętrzna świadomość jej istnienia, umiejscowienia i wysiłków potrzebnych do przywołania jej do życia. Musimy znaleźć tę kreatywność poprzez dokładną znajomość twórczości naszych przodków. Ona nie powinna prowadzić nas do niewolnicze-

[23] T. Ricards, *Creativity and Innovation: A transatlantic perspective,* Creativity and Innovation Yearbook 1988, Manchester: Manchester Business School.

[24] T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebether & Ska, Warszawa 1998, s. 46.

[25] Ibidem, s. 47.

[26] E. Weiner, *Genialni. W pogoni za tajemnicą geniuszu*, PWN, Warszawa 2016, s. 10–11.

go naśladownictwa, lecz raczej odsłonić i udostępnić nam wszelkie sekretne umiejętności naszych antenatów”[27].

Natomiast w rozumieniu awangardowego malarza P. Picassa twórczość to swoiste „rozbicie myśli”: „Dla mnie obraz to suma zniszczenia. Tworzę obraz, aby go zniszczyć. Ale w ostatecznym rozrachunku nic nie ginie; czerwień, którą usunąłem z jednej jego części pojawia się w drugiej. Byłoby ciekawie stworzyć fotograficzny zapis nie etapów obrazu, ale jego przemian. Być może wtedy można by dostrzec tor myślenia w kierunku krystalizacji marzenia. Niesamowite jest to, iż w zasadzie obraz powstaje bez zmian, wizerunek początkowy wbrew pozorom pozostaje identyczny. Często widzę światło i mrok po tym jak wprowadzę je do obrazu. Mogę zrobić wszystko, mogę «rozbić je» dodając kolor, który stwarza wprost przeciwny efekt [...]”[28].

Inni, jak np. T. Bernes-Lee (twórca protokołów WWW) traktują twórczość jako wzajemne „dopasowanie” różnych pomysłów: „Skrawki pomysłów krążą człowiekowi po głowie. Pochodzą z najróżniejszych miejsc, aż pewnego dnia udaje mu się je wzajemnie dopasować. Czasami dopasowanie to jest kiepskie i wtedy trzeba się wybrać na przejażdżkę rowerem czy coś w tym rodzaju, żeby sobie to lepiej poukładać”[29].

Jakkolwiek cytowani autorzy w różny sposób pojmują twórczość, to jednak zwracają uwagę na to, że podmiotem twórczości jest człowiek, który generuje pomysły, a następnie je realizuje. Znaczenie czynnika ludzkiego w akcie twórczym dobrze ilustrują słowa I. Rusiniak, która stwierdza, że „[...] jeżeli nawet używamy jakiegoś narzędzia, na przykład komputerów, to narzędzie musi zostać stworzone, ta maszyna musi zostać zaprogramowana. Pomysł na to jest pomysłem człowieka. W związku z tym dzieło sztuki zawsze jest dziełem człowieka, aczkolwiek podejście do procesu twórczego może się zmieniać”[30].

Twórczość człowieka jest od wielu lat przedmiotem badań zarówno w psychologii, jak i w naukach ekonomicznych oraz technicznych.

W psychologii wyróżnia się cztery systemowe podejścia do twórczości człowieka[31]:

– twórczość człowieka jako transgresja (koncepcja J. Kozieleckiego);
– twórczość człowieka jako inwestowanie (koncepcja R. Sternberga i T. Lubarta);

[27] G. van Hensbergen, *Gaudi. Geniusz z Barcelony*, Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2015, s. 71.

[28] T. Proctor, op. cit., s. 46–47.

[29] W. Isaacson , *Innowatorzy*, Wydawnictwo Insignis Media, Kraków 2016, s. 592.

[30] Słowa te I. Rusiniak odniosła do zakupu obrazu *Portret Edmonda Belamy'ego* namalowanego przez H. Caselles-Dupré, P. Fautrel i G. Vernier za pomocą algorytmów. Natomiast R. Tadeusiewicz skomentował ten fakt następująco: „zaczynamy zmierzać w tym kierunku, żeby aktywność naszego mózgu, w tym także aktywność intelektualna, ale również ta aktywność twórcza w zakresie sztuki, mogła być automatycznie przekazywana do maszyny w takiej lub innej formie”. Por. *Obraz sztucznej inteligencji sprzedany za 432 tysiące dolarów”*, https://tvn24bis.pl/ze-swiata,75/obraz-sztucznej-inteligencji-sprzedany-za-432-tysiece-dolarow,879510.html (dostęp: 20.01.2019).

[31] E.R. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 183–199.

– twórczość człowieka jako przypadek i konfiguracja (D. Simontona);
– twórczość człowieka jako system złożony z jednostki, pola i domeny (koncepcja M. Csikszentmihalyi'ego).

W koncepcji transgresyjnej twórczość człowieka jest definiowana jako świadome przekraczanie granic materialnych, społecznych i symbolicznych. Rozróżnia się dwa rodzaje transgresji: typu P (prywatna) i typu H (historyczna). Transgresja typu P polega na przekraczaniu granic tego, co człowiek dotychczas zrobił lub czego doświadczył. Natomiast transgresja typu H wprowadza zmianę o charakterze wykraczającym poza świat osobisty człowieka. Alternatywą obu transgresji jest adaptacja, czyli działanie ochronne mające na celu przystosowanie się do zmian występujących w świecie zarówno prywatnym, jak i historycznym.

Z kolei twórczość człowieka określana jako inwestowanie oznacza wybór tematu, który człowiek jest gotowy realizować, tj. poświęcić mu czas, wysiłek i inne zasoby (intelektualne, wiedzę, styl myślenia, osobowość, motywacje, więzi społeczne).

Natomiast twórczość człowieka traktowana jako przypadek i konfiguracja opiera się na dwóch założeniach: po pierwsze – twórczość jest pewnego rodzaju przywództwem; oraz po drugie – twórczość zachodzi przy udziale przypadku. Tak rozumiana twórczość człowieka składa się z trzech etapów: (1) przypadkowej permutacji składników poznawczych (spostrzeżeń, myśli, wspomnień, itd.); (2) wyłonienia się konfiguracji (trwałe zestawienie „składników poznawczych"); (3) przekazu społecznego i akceptacji jego dzieła.

Postrzeganie twórczości jako systemu złożonego zakłada, że taki system składa się z trzech podsystemów, tj.: jednostki, pola i domeny. Jednostka twórcza generuje zmiany, pole (środowisko twórcze) dokonuje selekcji wygenerowanej zmiany, a domena (dziedzina twórcza) przechowuje zmianę poprzez system symboli i kulturowego dziedzictwa ludzkości oraz przekazuje ją kolejnym pokoleniom. W tej koncepcji istotną rolę odgrywa czas, który przeznaczony jest na asymilację dorobku domeny przez jednostkę, a potem przez generowanie przez nią zmiany. Według M. Csikszentmihalyi'ego, autora tej koncepcji, minimalny czas, upływający od ważnego odkrycia do pojawienia się wzmianki o odkryciu w reprezentatywnych publikacjach wynosi siedem lat[32]. Można zatem przyjąć, że odkrycie jakiegoś nowego rozwiązania odbywa się nagle, to jednak jego wdrożenie jest uporządkowanym procesem, trwającym w określonym przedziale czasowym.

W naukach ekonomicznych twórczość określa się jako proces ekonomiczny oraz porównuje się ją do transakcji pomiędzy posiadanymi zasobami a potrzebami jednostki (lub grup jednostek), oraz zasobami, potrzebami i wymaganiami otoczenia, w której wspólne zasoby zostają tak przekształcone, że pojawia się nowa jakość, która może

[32] Według M. Csikszentmihalyi'ego minimalny czas, upływający od ważnego odkrycia do pojawienia się wzmianki o odkryciu w reprezentatywnych publikacjach wynosi siedem lat. Por. E. Nęcka, op. cit., s. 198.

zaspokoić wspólne potrzeby i wymagania. Według A. Mirskiego następuje to przez przekształcenie informacji, materii i energii w użyteczny, wartościowy, nowy i oryginalny produkt, w zgodzie z wymaganiami i potrzebami środowiska[33].

W naukach matematyczno-fizycznych twórczość człowieka wynika z pasji poznania praw przyrody. Opiera się ona na przeświadczeniu, że logika człowieka jest zgodna z logiką przyrody. Poznanie przez człowieka praw rządzących badanym zjawiskiem polega na obserwacji oraz uporządkowaniu, a także uogólnieniu otrzymanych wyników[34].

Z kolei w naukach technicznych podstawowymi warunkami twórczości człowieka są intuicja i wyobraźnia. Intuicja to zdolność do przewidywania, bez uciekania się do rozumowania. Umożliwia ona antycypację przebiegu zjawisk fizycznych lub procesu technicznego w przyjętych z góry warunkach. Instrumentami intuicji są: rozumowanie i doświadczenie. Natomiast wyobraźnia oznacza zdolność tworzenia w myśli pewnych obrazów. Jak pisze A.T. Troskolański, „Wyobraźnia [...] obejmuje przestrzeń i ruch. Bez zdolności widzenia przestrzennego nie może powstać żadne urządzenie techniczne: narzędzie, przyrząd, maszyna, budowla”[35].

B. Pilawski twierdzi, że twórczej działalności człowieka nie można ściśle zdefiniować, ponieważ jest to pojęcie z dziedziny ekonomii, socjologii, techniki i prawa, a także wszystkich tych nauk równocześnie. W dyscyplinach tych brak jest sprecyzowanych lub aksjomatycznie przyjętych pojęć elementarnych – jak np. w matematyce – które charakteryzowałyby twórczość człowieka w sposób jednoznaczny i wyczerpujący[36].

Przyjmując taki punkt widzenia, można powiedzieć, że twórczość zarówno człowieka, jak i organizacji oraz inne pojęcia wykorzystywane w teorii organizacji i zarządzania – np. strategia, organizacja, system – są ze swej natury pojęciami subiektywnymi. Są one przedmiotem badań, które posługują się metodą indukcyjną ograniczającą „dedukcyjne precyzowanie ścisłej definicji na podstawie aprioryczne sformułowanych aksjomatów”[37]. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji z wymyślania, konstruowania, czy weryfikowania nowych pojęć[38], w celu pełne-

[33] A. Mirski, *Twórczość jako źródło kultury*, Zarządzanie w kulturze 2011, tom 12, Wydawnictwo UJ, Seria: Prace Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, s. 168.

[34] A.T. Troskolański, *O twórczości. Piśmiennictwo Naukowo-Techniczne*, PWN, Warszawa 1978, s. 39.

[35] Ibidem, s. 44.

[36] B. Pilawski, *Obliczanie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1990, s. 45–49.

[37] Ibidem.

[38] L. Krzyżanowski zastosował w pracy *Podstawy Nauki Zarządzania* matematyczny aparat pojęciowy do opisu m.in. takich pojęć jak: organizacja, system, zmiana jakościowa, zmiana ilościowa, organizowanie, motywowanie, kontrola. Swój pomysł skomentował następująco: „Celem tej pracy było ukazanie podstaw nauki zarządzania. Czy ten cel został osiągnięty? Trudno to orzec, gdyż nie wiadomo gdzie kończą się podstawy, fundamenty dyscypliny i rozpoczyna naziemna część jej konstrukcji, nie mówiąc już o zwieńczeniu. Bez wątpienia do podstaw nauki należą założenia filozoficzne i określenie przedmiotu badań, tj. zakresu i względu badawczego, oraz stworzenie najniezbędniejszego aparatu pojęciowego, adekwatnego do opisu i wyjaśniania badanego wycinka rzeczywistości. To zadanie starałem się wykonać

go poznania rzeczywistości, czyli inaczej mówiąc, otaczającego nas współczesnego świata.

Przedstawione poglądy różnych autorów dotyczące twórczości człowieka w naukach społecznych i technicznych ukazują bardzo różne rozumienie i definiowanie twórczości człowieka, a także przypisywanie tej aktywności różnych cech. Znamienne jest zwracanie uwagi przez niemal wszystkich autorów na nowatorstwo, jako wiodącą cechę twórczości. Zatem twórczość można określić jako proces odkrywania tego, czego do tej pory nie brano pod uwagę, czyli jako akt tworzenia nowych zależności oraz proces wytwarzania nowych i użytecznych rozwiązań w różnych dziedzinach.

1.3. Cechy charakteryzujące twórczość

Uznając, że twórczość jest działaniem, które inicjuje człowiek, jednocześnie w nim uczestnicząc należy zadać sobie pytanie, jakie cechy charakteryzują twórczość i czy cechy osobowościowe człowieka mają wpływ na przebieg tego procesu i jego rezultaty (wytwory) zawierające nowe idee.

Nadrzędnym wymiarem twórczości jest nowość, konfrontowana z istniejącymi już w przestrzeni społeczno-ekonomicznej innowacjami. Ten wzajemny związek twórczości i innowacyjności zakłada, że każda innowacyjność ma początek w twórczych ideach[39]. Bez nich rozwój nauki i techniki nie byłby możliwy. Nowe idee sprzyjają bowiem innowacyjnej działalności człowieka we wszystkich obszarach i na wszystkich poziomach jego egzystencji. Są one nierozłącznie związane z pojęciem innowacji, zmiany, reformy czy też idei będącej konsekwencją twórczej destrukcji[40].

Jak pisze E. Nęcka[41] kategoria nowości jest względna w samej swojej istocie, ponieważ, czy coś jest nowe lub stare można wartościować tylko w odniesieniu do czegoś, co zaistniało wcześniej lub w innych okolicznościach. Nowość jest cechą ciągłą, a nie dychotomiczną i można ją przypisać różnym przedmiotom, pod warunkiem umieszczenia ich na hipotetycznej skali od absolutnie znanego do absolutnie nowego.

---

prezentując jedną z możliwych wersji jego realizacji. Ale im głębiej wnikamy w rzeczywistość, tym więcej wyłania się nowych problemów o zupełnie podstawowym charakterze. Aby je sformułować, musimy znów poszukiwać narzędzi adekwatnych do ich opisu itd. Jest to niekończący się proces badań podstawowych. Dlatego praca ta nie ma zakończenia". Por. L. Krzyżanowski, *Podstawy Nauki Zarzadzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 301.

[39] L. Mann, J. Chan (red.), *Creativity and innovation in business and beyond*: *Social science perspectives and policy implications*, Routledge, London–New York 2010.

[40] J. Schumpeter definiuje „twórczą destrukcję" („twórcze niszczenie") jako „proces przemysłowej mutacji [...], który rewolucjonizuje od środka strukturę gospodarczą, nieustanne burzy starą i ciągle tworzy nową". Por. J. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 102.

[41] E. Nęcka, op. cit., s. 13–15.

W empirycznie obserwowalnej rzeczywistości nie ma rzeczy absolutnie nowych, ani absolutnie znanych, zatem konkretny przedmiot lub wytwór ludzkiej działalności może być nowy tylko do pewnego stopnia[42]. Na podstawie takiego uogólnienia E. Nęcka przypisał działalności twórczej człowieka cztery wartości[43]: poznawcze, estetyczne, etyczne, użyteczne.

Wartości poznawcze są związane z poszukiwaniem prawdy i poszerzaniem jej obszaru. Twórca poszukujący prawdy konstruuje nowe teorie naukowe, organizuje wyprawy i ekspedycje poszukiwawcze albo projektuje i realizuje eksperymenty badawcze. Tworzenie wartości poznawczych jest charakterystyczne nie tylko dla twórczości naukowej, albowiem przypisuje się je również pisarzom i artystom, którzy również dążą do znalezienia i przekazania prawdy poprzez prezentacje swoich nowych i oryginalnych prac artystycznych.

Wartości estetyczne[44] są związane z poszukiwaniem i tworzeniem piękna, a wytwory estetycznie stanowią głównie domenę działalności artystycznej.

Wartości etyczne związane są z poszukiwaniem i tworzeniem dobra społecznego. Człowiek motywowany poszukiwaniem i tworzeniem takich wartości angażuje się w przedsięwzięcia mające na celu pomnażanie dóbr. W przypadku, gdy działania te noszą zarazem charakter nowości, można mówić o twórczości w sferze etycznej.

Natomiast wartości użyteczne (funkcjonalne) dotyczą warunków życia codziennego człowieka, a dążenie do nich wypełnienia oraz poszerzanie zakresu ich znaczenia stanowi domenę inżynierów, wynalazców i projektantów. Według H. Esslingera funkcjonalność produktu czy projektu jest ściśle powiązana z jego wartościami estetycznymi. Swoją opinię przedstawia on następująco: „Pierwszy jest sen, marzenie i odpowiadanie na potrzeby i emocje, które za nimi stoją. Czego chcemy? Czystego powietrza, wody, zdrowia, rodziny, przyjaciół, poczucia bezpieczeństwa. I to jest ogromne wyzwanie dla setek tysięcy projektantów na świecie. Wielu z nich chce być artystami, a nie twórcami wyczuwającymi nastroje społeczne. I dlatego dziewięciu na dziesięciu jest bezużytecznych”[45]. Wypowiedź ta świadczy o tym, że dla projektan-

[42] Ibidem, s. 15.

[43] Ibidem, s. 15–18.

[44] Pojęcie „estetyka” w języku greckim oznacza: „postrzegany zmysłami, szczególnie czuciem”. A. Baumgarten wykorzystywał je w swoich rozprawach filozoficznych w XVIII w. W odniesieniu do zmysłowej wiedzy naukowej, pojęcie to miało odzwierciedlać wpływ cech fizycznych na przeżycia twórców. W kolejnych wiekach pojęcie estetyki ewoluowało i zaczęto je odnosić do badań nad sztukami pięknymi. Współcześnie estetykę ujmuje się w kategoriach referencyjności, czyli zalet przedmiotów, które jako symbole funkcjonujące w otoczeniu docierają do umysłu ludzi, sprawiając im przyjemność. Por. B. Schmitt, A. Simonson, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 42–43.

[45] *Esslinger: wszyscy chcą być jak Apple. Robią ekspresy do kawy, więc wydaje im się, że idealnie będzie, jeżeli będą to „iekspresy”*, wywiad S. Czuchnowskiej z H. Esslingerem, http: //wyborcza.pl/ Jutronauci/7,165057,24215921,esslinger-wszyscy-chca-byc-jak-apple-robia-ekspresy-do-kawy.html?disableRedirects=true#s=BoxWyboImg (dostęp: 27.11.2018).

tów-artystów użyteczne wzornictwo przemysłowe powinno być pochodną nastrojów, czy potrzeb społecznych, z których czerpią oni swoje pomysły, a nie odwrotnie.

Można zastanowić się, jakie jeszcze cechy – oprócz nowości i użyteczności – charakteryzują twórczość? Czy na przykład charakteryzuje je prostota? Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca. Prostota stanowi swego rodzaju wzbogacenie wartości poznawczych (np. prawdy) i estetycznych (np. piękna). We współczesnej nauce przyjmuje się, że rzeczy proste, w przeciwieństwie do złożonych, są zwykle łatwiejsze do wytłumaczenia i zrozumienia. Przykładem prostoty w nauce są działania astronomów w epoce Renesansu, którzy próbowali w sposób logiczny wyjaśnić ruch planet. W tym okresie obowiązywało wiele różnych teorii i modeli astronomicznych, jednak dominowało przekonanie, że planety krążą po orbitach, zwanych epicyklami, będącymi idealnymi okręgami. Wraz z rozwojem badań i obserwacji planet, modele oparte na tym założeniu stawały się coraz bardziej złożone. Wówczas to J. Kepler zaproponował prostszy model, w którym orbity wszystkich planet mają kształt elipsy, a Słońce znajduje się w jednej z ich ogniskowych. Prostota tego modelu została przyjęta jako podstawa dalszych badań, a co więcej potwierdzała słuszność nowej teorii ruchu planet[46]. Zastosowana w tym działaniu reguła opierała się na założeniu, że w wyjaśnianiu zjawisk naukowych należy dążyć do prostoty, tj. spośród wielu przedstawionych koncepcji wybiera się jedną, która opiera się na jak najmniejszej liczbie założeń i pojęć. Reguła ta została nazywana brzytwą Ockhama[47]. W tym ujęciu prostota to pewien nakład pracy twórcy (projektanta, konstruktora, badacza itp.), który próbuje stworzyć i wyjaśnić pewną rzecz. Projektant J. Ive konieczność uproszczania produktów uzasadnił następująco: „Prostota to nie tylko cecha wizualna. To nie tylko minimalizm czy brak nadmiaru elementów. Prostota wymaga przedarcia się w głąb złożoności. Aby osiągnąć autentyczną prostotę, trzeba dotrzeć naprawdę głęboko. Prace nad zaawansowanym technicznie produktem mogą skończyć się tym, że będzie on nieintuicyjny i skomplikowany. Lepiej jest go uprościć, a w tym celu należy zrozumieć zarówno sam produkt, jak i to, w jaki sposób jest wytwarzany. Aby wyeliminować zbędne części, trzeba dogłębnie zrozumieć istotę danego produktu"[48].

Twórczość można również charakteryzować poprzez poszukiwanie w niej określonych poziomów, co właśnie było przedmiotem rozważań A.H. Maslowa. Przyjął on w odniesieniu do twórczości dwa poziomy jej opisu: pierwotny i wtórny[49]. Twórczość pierwotna jest źródłem nowych odkryć, prawdziwego nowatorstwa idei, które w swojej istocie odbiegają od dotychczasowych. Natomiast twórczość wtórna jest

[46] E. Catmull, A. Wallace, *Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji*, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 198–199.

[47] Termin ten pochodzi od nazwiska żyjącego na przełomie XIII i XIV wieku angielskiego filozofa i teologa W. Ockhama. Por. *Brzytwa Ockhama*, Wikipedia https://pl.wikipedia.org/wiki/Brzytwa_ Ockhama (dostęp: 12.07.2018).

[48] W. Isaacson, *Steve Jobs*, Wydawnictwo Insignis Media, Kraków, s. 420–421.

[49] A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row 1954; Idem, *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.

charakterystyczna dla naukowców i uwidacznia się we wspólnym ich dążeniu do odkrywania nowych zjawisk naukowych. Twórczość wtórną osiąga się dzięki współpracy i zdobywaniu doświadczeń od innych badaczy oraz kształtowaniu podstaw do nowego spojrzenia na dane zagadnienie lub idee.

Podobne podejście znajdujemy w pracy M. Bartnickiego, C. Olszak i M. Kisielnickiego, którzy wyróżniają trzy poziomy twórczości[50]:

- indywidualny (kognitywne zdolności, wiedza, ekspertyzy, motywacja);
- grupowy (spójność działań twórczych, kompozycja grupowa, dostępność do zasobów);
- organizacyjny (legitymizacja konfliktów, zachęcanie do działań obarczonych dużym ryzykiem, budowanie klimatu twórczego w organizacji).

Każdy z tych poziomów twórczości jest opisywany przez inny zbiór czynników sprzyjających ich rozwojowi.

Wyróżniony przez autorów poziom twórczości jednostkowej to nieustanne ustosunkowywanie się człowieka do świata rzeczy i świata przyrody. Nieprzerwanie i w sposób ciągły człowiek generuje coś, co może być nowe i wartościowe. Twórczość jednostkowa to zdolność do nieustającego dziwienia się, zdolność do koncentracji na zadaniu twórczym, doświadczenie własnego *ja* i poczucie tożsamości, to również zdolność do akceptowania konfliktów i napięć oraz chęć „do rodzenia się na nowo"[51]. Twórczość jednostkowa to także tworzenie swoich indywidulanych więzi społecznych oraz kształtowanie swojego awansu społecznego. Jak twierdzi E. Fromm twórczość człowieka to nie tylko proces tworzenia rzeczy nowych i użytecznych, lecz także postawa, która wcale nie musi doprowadzić do stworzenia rzeczy materialnych[52].

Twórczość grupowa zaś odnosi się do co najmniej dwóch osób, pomiędzy którymi dochodzi do bezpośredniej interakcji. Osoby – będące jedną grupą – ustalają wspólne standardy myślenia i działania, a także wspólny cel. Dzięki temu działaniu mają poczucie własnej odrębności oraz w miarę jednakowy dostęp do zasobów i rezultatów pracy. W dużej organizacji przykładem grupy twórczej jest zespół zadaniowy. Na ich twórcze zaangażowanie wpływ mają takie czynniki jak: wiedza, spójność podejmowanych działań, komunikacja, energia, integracja i sterowanie[53].

Poziom twórczości organizacyjnej odnosi się do przekształcania przez pojedyncze osoby, a także grupy – idei w produkty, usługi, metody zarządzania, procesy i procedury[54]. Mówiąc dokładniej: „twórczość organizacyjna jest tworzeniem warto-

[50] M. Bratnicki, C.M. Olszak, J. Kisielnicki, *Twórczość organizacyjna ICT jako nowa perspektywa zarządzania organizacją*, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics 1(31), 2014, s. 29.

[51] Ibidem.

[52] E. Fromm, *Mieć i być*, Odra 1979, nr 4, s. 45.

[53] M. Karwowski, *Twórcze przewodzenie*, Wydawnictwo Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s. 45–54.

[54] T.M. Amabile, *A model of creativity and innovation in organizations*, [w:] B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior*, Greenwich 1988: JAI, Vol. 10, s. 123–167.

ściowego, użytecznego, nowego produktu, usługi, idei, procedury lub procesu przez pojedyncze osoby pracujące w systemie społecznym"[55]. W tym sensie twórczość obejmuje działalność innowacyjną, ponieważ koncentruje się nie tylko na wprowadzaniu twórczych idei w życie, a przede wszystkim na ich generowaniu[56].

Na twórczość organizacyjną wpływ ma wiele różnorodnych czynników takich jak: klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, styl przywództwa, struktura, systemy, zasoby i umiejętności. Rozwój twórczości organizacyjnej sprzyja podejmowaniu przez organizacje ryzykownych tematów oraz legitymizację konfliktów. Współcześnie twórczość organizacyjna jest szeroką kategorią, która obejmuje generowanie nowych i użytecznych idei dotyczących produktów, usług, procesów, praktyk menedżerskich, modeli biznesu, a także strategii konkurencyjnych[57].

Z kolei M. Brzeziński opisuje i kategoryzuje twórczość wyróżniając dwa jej rodzaje: twórczość koncepcyjną i operacyjną[58]. Twórczość koncepcyjna to ciągły proces poszukiwania, a operacyjna to ciągły proces przyswajania. Poszukiwanie wykorzystuje się przy opracowywaniu nowych produktów, metod i koncepcji, a twórczość operacyjną przy wariantowaniu, wyborze i wdrażaniu kreatywności koncepcyjnej do praktyki oraz ich weryfikowaniu. Przyswajanie zaś jest darem natury, procesem poznawczym, który umożliwia poznanie zależności przyczynowo-skutkowych istniejących w prawach natury, które rządzą zjawiskami fizycznymi, społecznymi czy gospodarczymi.

Twórczość operacyjną nabywa się przez doświadczanie różnych zjawisk, a wykorzystuje się ją na niższych poziomach zarządzania organizacją, na przykład na poziomie funkcjonalnym lub jednostkowym. Natomiast twórczość koncepcyjna dominuje na poziomie strategicznym, służy do opracowania strategicznych kierunków rozwoju organizacji[59]. Porównując obie twórczości (koncepcyjną i operacyjną) z procesem innowacyjnym, M. Brzeziński utożsamia twórczość koncepcyjną z fazą generowania pomysłów, a twórczość operacyjną z wdrażaniem innowacji. Wspólną fazą dla obu rodzajów twórczości jest „odsiew" pomysłów i potencjalnych innowacji[60].

---

[55] R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, 1993, Vol. 18, s. 293.

[56] A. Szpitter, *Zarządzanie innowacjami*, [w:] W.M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 350–365.

[57] Y.P. Gong, S.Y. Cheung, M. Wang, J.C. Huang, *Unfolding the proactive process for creativity. Integration of employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives*, Journal of Management, 2012, nr 38, s. 1611–1633; M. Klijn, W. Tomic, *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, Journal of Management Development 2010, nr 29, s. 322–343; W. Choi, N. Madjar, S. Yun, *Perceived organizational support*, *goal orientation*, *Exchange ideology and creativity*, Proceedings of Academy of Management, Montreal, 2010; J. Zhou, R. Ren, *Striving for creativity*. *Building positive contexts in the workplace*, [w:] *The Oxford Handbook of Positive Scholarship*, (red.) K.S. Cameron, G.M Spreitzer, Oxford-New York 2010, s. 97–109.

[58] M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 37.

[59] Ibidem, s. 38.

[60] Ibidem, s. 38–39.

Określenie twórczości przez poziomy: pierwotny i wtórny lub przez jej rodzaje: twórczość koncepcyjna i operacyjna to zdaniem autora pracy podejścia, które niewiele się między sobą różnią. Innymi słowy to „dwie strony tego samego medalu".

Jedna ze stron symbolizuje twórczość żywiołową, intuicyjną, pasję i fantazję, natomiast druga – twórczość racjonalną, logiczną i pragmatyczną. Obie strony twórczości, choć różne w swojej istocie, konkurują i uzupełnią się wzajemnie. W taki właśnie sposób E. Catmull określał twórczość S. Jobsa w przedsiębiorstwie Pixar, jako ciągłą konfrontację jego pasji i logiki: „Nie było tak, że w umyśle Steve'a pasja zagłuszała logikę. Doskonale zdawał sobie sprawę z tego, że decyzji nigdy nie można podejmować wyłącznie kierując się emocjami. Ale rozumiał także, że kreatywność nie ma linearnego charakteru i że sztuka to nie komercja, a więc naleganie, abyśmy trzymali się wyłącznie logiki kierowanej dolarami i centami, wiązałoby się z ryzykiem zepsucia tej jednej rzeczy, która nas od siebie różniła. Steve kładł równy nacisk na obie kwestie: logikę i emocje – obie strony równania – i sposób, w jaki utrzymywał równowagę między nimi, był kluczem do zrozumienia go jako człowieka"[61]. Ta wypowiedź dobrze ilustruje złożoną naturę twórczości.

Poszukując najbardziej charakterystycznych cech opisujących twórczość proponuje się np. takie komponenty jak: wiedza, motywacja i umiejętność twórczego myślenia[62]. Według T.M. Amabile'a są to rdzenne komponenty każdej twórczości. Przez wiedzę należy rozumieć wiedzę techniczną, znajomość procedur i kwalifikacje intelektualne, a motywacja przyjmując charakter zewnętrzny i wewnętrzny, ma pobudzać twórczość. Instrumentami motywacji zewnętrznej są premie i nagrody oferowane twórczym pracownikom przez organizację. Z kolei wewnętrzny charakter motywacji obejmuje pasję i zainteresowania poszczególnych pracowników lub grup zawodowych.

Ostatni z wymienionych komponentów – twórcze myślenie jest funkcją osobowości i stylu pracy, który polega na ciągłym poszukiwaniu rozwiązań przynoszących powodzenie lub niepowodzenie.

Inny zestaw komponentów charakteryzujących twórczość organizacyjną proponują A.M. Dereń i J. Skonieczny wskazując na kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość i ekspansywność[63].

Według *Słownika Języka Polskiego*[64] kreatywny to człowiek „tworzący coś nowego lub oryginalnego". Człowiek kreatywny to człowiek skuteczny w twórczym myśleniu. Wielu woli posługiwać się pojęciem kreatywny, zamiast twórczy, albowiem kreatywność jest pojęciem bardziej neutralnym, dotyczy zwykłych spraw, nie sięga do

[61] E. Catmull, W. Wallace, op. cit., s. 359.

[62] T.M. Amabile, *How to Kill Creativity*, Harvard Business Review, September–October 1998, s. 77–87; R. Luecke, R. Katz, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Wydawnictwo MT biznes, Czarnków–Konstancin–Jeziorna 2005, s. 122–124.

[63] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną*, s. 38–43.

[64] L. Drabik, E. Sobol, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

natchnienia, objawienia i geniuszu, a zamiast nich zakłada stosowanie technik, których można się nauczyć. Wikipedia kreatywność definiuje jako: „proces umysłowy pociągający za sobą powstawanie nowych idei, koncepcji, lub nowych skojarzeń, powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami. Myślenie kreatywne, to myślenie prowadzące do uzyskania oryginalnych i stosownych rozwiązań”[65]. Bliskoznaczność pojęć twórczości i kreatywności skłania do postawienia pytania czym pojęcia te się różnią?

W opinii autora pracy istnieje kilka istotnych przesłanek, żeby te dwa pojęcia między sobą zróżnicować, kreatywność odnosi się do cech dyspozycyjnych, twórczość to aktualizacyjność; zakres pojęciowy terminu kreatywność jest węższy (odnosi się bowiem do osoby i jej dyspozycji), zakres terminu twórczość – jest szerszy: określa zarówno osobę, charakteryzuje proces twórczy i wskazuje na efekty/wytwory; istnieje zróżnicowanie z uwagi na rodzaj dziedziny: pojęcie kreatywności stosuje się najczęściej do aktywności codziennej; pojęcie twórczości zarezerwowane jest zazwyczaj dla nauki, techniki czy sztuki.

Innowacyjność jest również częścią twórczości. Najczęściej przyjmuje się, że jest to cecha jednostki ludzkiej, która oznacza jej zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji. Takie czynności wymagają aktywnego zaangażowania się jej w proces innowacyjny.

Innowacyjność polega na stałym poszukiwaniu i wykorzystywaniu w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonaleniu i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej oraz niematerialnej (usługi), wprowadzaniu nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonaleniu i rozwijaniu infrastruktury oraz zasobów wiedzy[66].

Innowacyjność można także rozmieć jako kształtowanie w organizacji kultury, która pozwala tworzyć i kierować na rynek ciągły strumień mniejszych, ewolucyjnych (marginalnych) innowacji. Każdą innowację poprzedza znaczna liczba pomniejszych pomysłów. Oznacza to wykształcanie zwyczaju innowacyjności w organizacji[67].

Kolejnym kluczowym elementem twórczości jest przedsiębiorczość. Pojęcie to jest również wieloznaczne, albowiem niekiedy określa się je jako np. umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału; przenoszenie zasobów ekonomicznych z obszaru o niższej na obszar o wyższej wydajności i wyższym uzysku; jako ducha przedsiębiorczości, który przejawia się w ciągłym poszukiwaniu innowacji w całej działalności; jako zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepew-

[65] *Kreatywność*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kreatywno%C5%9B%C4%87 (dostęp: 16.10.2018).

[66] Podane określenie nawiązuje do klasycznego ujęcia innowacji zaproponowanego przez J. Schumpetera. Por. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 104.

[67] F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od „A do F”,* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 4.

ności; jako poszukiwanie zmian, reagowanie na nie i wykorzystywanie ich jako okazji czy też szansy); jako zdolność menedżera do kierowania zespołami ludzkimi[68]. Współcześnie formułę przedsiębiorczości należy rozszerzyć, traktując ją również jako proces kreowania w organizacji kultury, która pozwala racjonalizować, restrukturyzować, alokować i adaptować różnorodne zasoby organizacji dla rozwoju twórczości.

Elementem twórczości jest również ekspansywność. Pojęcie ekspansywności nie jest jednoznaczne. Stosuje się je do opisu różnych procesów i zjawisk ze świata polityki, ekonomii, kultury, przyrody i socjologii. W naukach ekonomicznych ekspansywność oznacza zaborczość, rozprzestrzenianie się podmiotów na jakimś obszarze, wpływów na nowe terytoria, zdobywanie nowych rynków zbytu, pozyskiwanie nowych ludzi. Ekspansywność można zdefiniować również jako szybkość zajmowania i zagospodarowania danego obszaru twórczości. Według T. Pszczołowskiego ekspansja to aktywizowanie się podmiotu, wyrażające się współmiernym do możliwości rozszerzaniem sfery działania[69]. Wynika z tego, że ekspansywność jest głównie utożsamiana z przestrzenią, w której się odbywa[70].

Jednostka ludzka charakteryzowana jako ekspansywna, posiada odpowiednio wykorzystaną siłę, moc czy energię (czyli potencjał) działania. Wysoka energia oznacza gotowość do działania, natomiast niska jest przyczyną zmęczenia fizycznego i psychicznego człowieka, co w praktyce może przyczynić się do obniżenia jego zdolności twórczych.

Przedstawione do tej pory rozważania uzasadniają pogląd, że twórczość zarówno jednostki ludzkiej, jak i organizacji składającej się z twórczych jednostek niezmiennie warunkowana jest jej kreatywnością, innowacyjnością, przedsiębiorczością i ekspansywnością. Zależność między tymi elementami wpływa na powstawanie i przebieg procesów twórczych w organizacji, w tym na opracowanie i wdrażanie strategii. Poniżej zobrazowano związki pomiędzy twórczością a kreatywnością, innowacyjnością, przedsiębiorczością oraz ekspansywnością. Przedstawione w formie ogólnej formuły matematycznej:

$$T_O = K + I + P + E,$$

gdzie:

T_O – twórczość organizacyjna,
K – kreatywność,
I – innowacyjność,

[68] M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 172.

[69] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław –Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 62.

[70] W. Kwaśnicki (red.), *Ekspansywność krajów i regionów*, Agencja Wydawnicza „Argi" s.c., Wrocław 2008, s. 45.

P – przedsiębiorczość,
E – ekspansywność.

Opisana w niniejszym podrozdziale istota (cechy, poziomy i wymiary) twórczości nie wyczerpuje w pełni badanego problemu, który ze swej natury jest bardzo złożony, wieloaspektowy oraz stale poddawany weryfikacji. Przedstawiony przegląd koncepcji i prób racjonalizacji, wartościowania i zrozumienia istoty zjawiska twórczości, pozwala na ukazanie różnych cech, wymiarów oraz poziomów twórczości jako zjawiska społecznego i ekonomicznego. Co więcej, przegląd ten pozwala na konstatację, że zrozumienie fenomenu twórczości to stały i niekończący się proces intelektualnych rozważań specjalistów reprezentujących różne dziedziny nauki i wiedzy.

1.4. Twórcze myślenie jako wymiar twórczości

Wśród komponentów charakteryzujących i opisujących twórczość, o czym była mowa w podrozdziale 1.2. wymienia się twórcze myślenie[71].

Według T.M. Amabile jest to jeden z podstawowych komponentów twórczości. Myślenie twórcze jest rozumiane jako funkcja osobowości i stylu pracy, który polega na ciągłym poszukiwaniu rozwiązań przynoszących powodzenie lub niepowodzenie. Ten typ myślenia to zdolności zmiany dotychczasowej struktury wiedzy dotyczącej określonych zjawisk, sposobów postrzegania rzeczywistości, itp. Twórcze myślenie to wyszukiwanie nowych problemów, wyzwań wymagających niekonwencjonalnych rozwiązań, to skoncentrowanie się na rzeczach niemożliwych z racjonalnego punktu widzenia. Takie jego ujęcie umożliwia wyróżnienie w nim dwóch odmiennych, a zarazem uzupełniających się rodzajów, tj.: myślenia rozbieżnego i zbieżnego[72]. Myślenie rozbieżne rozpoczyna się od określonego problemu badawczego lub decyzyjnego, tworzy różne możliwości, warianty interpretacyjne i w ten sposób poszerza proces myślenia twórczego człowieka. Natomiast myślenie zbieżne, jako naturalne rozwinięcie myślenia rozbieżnego, ma na celu ograniczenie liczby wygenerowanych opcji i skoncentrowanie się na jednej (lub kilku), tej która ma największą szansę na urzeczywistnienie w praktyce.

Według J. Heidtman i P. Piaseckiego twórcze myślenie opiera się na[73]:
– obserwacji;
– przypadku;
– empatii.

[71] T.M. Amabile, *How to Kill Creativity*, Harvard Business Review, September–October 1998, s. 77–87; R. Luecke, R. Katz, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Wydawnictwo MT biznes, Czarnków–Konstancin–Jeziorna, 2005, s. 122–124.

[72] J.P. Guilford, *The nature of human intelligence*, McGraw Hill, New York 1967.

[73] J. Heidtman, P. Piasecki, op. cit., s. 75–77.

Twórcze myślenie ma swoje źródło w obserwacji różnych zjawisk, zdarzeń i sytuacji. Obserwacja ta nie powinna ograniczać się tylko do jednego obszaru wiedzy, dotychczasowych zainteresowań, czy sposobów działania. Uważna obserwacja w połączeniu ze stawianiem nietuzinkowych pytań umożliwia wygenerowanie nowych idei, pomysłów, czy rozwiązań, które nierzadko mają charakter przypadkowych odkryć.

Natomiast przypadek (ang. *serendypia*[74]) to zdarzenie, którego – jak powszechnie się przyjmuje – nie można przewidzieć. Wystąpienie przypadkowego zdarzenia jest konsekwencją wielu czynników, a przede wszystkim uważności, skojarzeń i wiedzy, ponadto zjawisku temu sprzyja motywacja mająca na celu wykorzystanie przypadkowego odkrycia.

Twórcze myślenie nie może zaistnieć bez empatii, która wyraża się w tym, że obserwator obserwuje zjawisko w sposób zaangażowany, tj. odgrywając nierzadko rolę obserwowanego, np. klienta, konsumenta czy użytkownika przyszłego rozwiązania innowacyjnego.

Obserwacja, przypadek i empatia stanowią zatem punkt wyjścia do poszukiwania twórczych działań oraz eksperymentowania, które obejmuje zarówno refleksję intelektualną, jak i działania manualne człowieka[75].

Twórcze myślenie człowieka polegające na umiejętności oderwania się od doświadczeń czy przeszłości pozwala na generowanie różnych pomysłów i rozwiązań, które mogą być cennymi zasobami wykorzystanymi przez organizację. Tak więc twórcze myślenie ludzi-pracowników kształtuje twórczość w organizacji.

Na znaczenie twórczego myślenia w zarządzaniu organizacjami wskazują A.M. Dereń i J. Skonieczny, autorzy definiują ten typ myślenia jako sumę myślenia innowacyjnego, projektowego i strategicznego[76].

Myślenie innowacyjne oznacza zdolność organizacji do innego pojmowania badanej sytuacji, do patrzenia na każdy problem z różnych punktów widzenia i uzyskiwania nowego spojrzenia na ich istotę. Pozwala ono na wygenerowanie nowego rozwiązania, które dla danej sytuacji jest korzystne (słuszne), a nie tylko akceptację dla rozwiązań powszechnie uznanych i zwyczajowo zalecanych.

Myślenie innowacyjne obejmuje: generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych; monitorowanie istniejących, konkurencyjnych i przełomowych rozwiązań; przekształcanie i rozwijanie wygenerowanych pomysłów w gotowe rozwiązania rynkowe; implementację i wprowadzanie przygotowanych rozwiązań na

[74] W języku angielskim odkrycie przez przypadek jest określane jako *serendypia.* Nazwa ta pochodzi od tytułu baśni pt. *Trzej książęta z Serendipii*, której bohaterowie mają dar przypadkowych odkryć. Por. J. Heidtman, P. Piasecki, op. cit., s. 76.

[75] Ibidem, s. 78.

[76] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Creative Thinking in Management of Disruptive Technologies*, [w:] Z. Wilimowska, L. Borzemski, A. Grzech, J. Świątek (red.), Information Systems Architecture and Technology. Proceedings of 37th International Conference on Information Systems Architecture and Technology – ISAT2016-Part IV, Springer, 2016, s. 189–196.

rynek; otwieranie się na pojawiające się nowe i nieznane dotąd idee, koncepcje i metody działania; adaptowanie nowych rozwiązań powstałych poza organizacją; podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych; patentowanie i ochrona własności intelektualnej nowych rozwiązań; stałe doskonalenie i rozwijanie potencjału organizacji zorientowanego na generowanie nowych idei i rozwiązań; eliminowanie czynników stanowiących barierę w generowaniu nowych idei i rozwiązań.

Drugim wymienionym elementem twórczego myślenia jest myślenie projektowe. Według T. Browna myślenie projektowe to metodologia obejmująca całość działań innowacyjnych, która punktem odniesienia czyni człowieka. Omawiana aktywność poznawcza korzysta ze zdrowego rozsądku i metod projektantów, aby zaspokoić potrzeby ludzi za pomocą tego, co jest technologicznie możliwe i co rozsądna strategia biznesowa może zmienić w wartość dla klienta i szansę rynkową. Myślenie projektowe charakteryzuje[77]:

- empatia – zdolność postrzegania rzeczywistości z różnych perspektyw – z punktu widzenia współpracowników, nabywców, użytkowników końcowych, klientów (już istniejących i potencjalnych); orientacja na ludzi przy tworzeniu wizji rozwiązań nie tylko pożądanych, ale przede wszystkim zaspokajających ukryte potrzeby klienta;
- analityczność i zdolność dostrzegania różnych, niekiedy sprzecznych aspektów złożonych zagadnień;
- optymizm – stawianie nowych wyzwań i aspiracji oraz przezwyciężanie ograniczeń, dla stworzenia przełomowego rozwiązania;
- eksperymentowanie – przeprowadzanie śmiałych i odważnych doświadczeń;
- współpraca – tworzenie i działanie międzydyscyplinarnych zespołów.

Trzecim wymienionym elementem myślenia twórczego jest myślenie strategiczne. Jest to proces wyobraźni zachodzący przy współudziale wiedzy, intuicji i rozsądku, podbudowany odpowiednimi informacjami o przyszłości, umożliwiający tworzenie różnych wizji i scenariuszy, opisujących przyszłe i wiarygodne warunki funkcjonowania organizacji, które mogą zaistnieć wskutek zmian w samej organizacji i w jej otoczeniu. Celem myślenia strategicznego jest[78] dążenie do poznania sytuacji, badanie szans i zagrożeń w otoczeniu oraz wybieganie myślą w przyszłość; stosowanie metod analizy i planowania umożliwiających gromadzenie różnych informacji niezbędnych dla potrzeb strategii innowacji; zamiar zmiany obszarów i sposobów działania organizacji zgodnie z przyjętymi do realizacji celami i zmianami w otoczeniu; umiejętność podejmowania ryzyka i godzenie się z niepewnością działania; akceptowanie wariantu odroczenia rezultatów wdrażania strategii innowacji; wykazywanie gotowości do wprowadzania nowych metod zarządzania wraz

[77] T. Brown, *Design Thinking*, Harvard Business Review, Vol. 86, Issue 6, June 2008, s. 86.

[78] G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 23.

z ich implikacjami społeczno-kulturowymi; akceptowanie funkcjonowania organizacji w wielokulturowym otoczeniu.

Takie myślenie pozwala na tworzenie przełomowych technologii (innowacji), które umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej i dalszy rozwój organizacji.

Zależności pomiędzy różnymi rodzajami myślenia można wyrazić za pomocą następującej formuły matematycznej:

$$M_T = M_I + M_P + M_S,$$

gdzie:

M_T – myślenie twórcze,
M_I – myślenie innowacyjne,
M_P – myślenie projektowe,
M_S – myślenie strategiczne.

Zdaniem autora pracy przedstawioną koncepcję myślenia twórczego można uznać za syntezę myślenia innowacyjnego, projektowego i strategicznego. W ujęciu tej syntezy twórczość nie jest tylko natchnieniem, iluminacją, chaosem, lecz jest procesem uporządkowanego oraz planowanego rozwijania i wdrażania nowych wartości, pomysłów i rozwiązań w celu osiągnięcia przez organizację większych efektów. W praktyce przykładem takie twórczego myślenia jest umiejętność organizacji wyobrażania sobie przyszłych potrzeb klientów, opracowywania pozytywnych scenariuszy przyszłości czy kreowania nowych rynków lub innowacyjnych rozwiązań. Ujęcie twórczości jako procesu myślenia stanowi punkt wyjścia, a zarazem fundament kreowania nowych, użytecznych i perspektywicznych strategii. Dlatego współczesne organizacje, bez względu na swoją formę organizacyjno-prawną, czy przedmiot działalności, muszą sięgnąć po twórczość jako instrument tworzenia i realizowania strategii. Oznacza to konieczność oparcia zarządzania strategicznego organizacji na twórczości.

W rozdziale 2. niniejszej pracy przedstawiona zostanie strategia jako zespół działań, które w ujęciu procesowym, wspartym na twórczości, mają na celu zwiększenie efektywności organizacji poprzez wykorzystywanie szans i niwelowanie zagrożeń.

Rozdział 2

Strategia organizacji – podejścia, elementy, poziomy, synteza

2.1. Wprowadzenie

Różnorodność ujęć definicyjnych strategii świadczy o ich merytorycznej złożoności, która wynika z wielu odmiennych podejść czy też postaw metodologicznych prezentowanych przez wielu autorów. Od wielu lat obserwuje się próby poddania tego ciągle rozrastającego się zbioru definicji pewnej (w zamyśle ich autorów) uporządkowanej i logicznej aksonometrii. Jak pisze W. Czakon[79], dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego w ostatnim półwieczu daje się wyraźnie podzielić na pewne okresy. Granice pomiędzy tymi okresami wskazują, że jedne teorie, paradygmaty i szkoły zarządzania tracą na znaczeniu na rzecz innych, rozwijanych przez kolejne pokolenia badaczy. Wyodrębnienie tych granic jest możliwe za pomocą różnych technik bibliometrycznych, które wskazują na prace oryginalne i przełomowe, definiowane na podstawie liczby cytowań. Rozpoznanie znaczących prac było w przeszłości – jak się powszechnie uważa – łatwiejsze, ponieważ liczba badaczy zajmujących się zarządzaniem strategicznym była dużo mniejsza. Natomiast współczesne prace dotyczące zarządzania strategicznego korzystają w dużej mierze z już istniejącego dorobku teoretycznego, przez co mają charakter odtwórczy i eklektyczny. To właśnie skłoniło autora pracy do podjęcia próby opracowania w miarę pełnej i uporządkowanej klasyfikacji, która pozwoliłaby na określenie powtarzających się definicji i paradygmatów oraz identyfikację nowych podejść w zakresie problematyki zarządzania strategicznego w kontekście twórczości jako fundamentu strategii organizacji.

[79] W. Czakon, *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym*, Prace Naukowe WWSZiP Nr 27 (2), 2014, s. 50–51.

2.2. Podejścia do zarządzania strategicznego

W tabelach 1 i 3 przedstawiono teorie, paradygmaty i szkoły zarządzania strategicznego definiowane przez autorów zagranicznych i krajowych[80]. Wyróżnienie i porównanie obu tych grup wydaje się zasadne, albowiem w początkowym okresie rozwoju zarządzania strategicznego w Polsce (lata osiemdziesiąte XX wieku), rodzimi badacze korzystali głównie z dorobku i doświadczeń badaczy zagranicznych, aby w kolejnych latach opracowywać własne koncepcje oraz teorie uwzględniające zarówno zmiany zachodzące na rynku polskim po 1989 roku, jak i jej coraz silniejsze powiązania z gospodarką europejską i światową. Ówcześnie rozwijane w Polsce koncepcje zarządzania strategicznego oparte były przede wszystkim na specyfice działalności krajowych przedsiębiorstw i koncentrowały się głównie na ich przekształceniach wewnętrznych. W kolejnych okresach (lata dziewięćdziesiąte XX wieku) koncepcje te ewoluowały w kierunku rynkowym. Ich cechą charakterystyczną była koncentracja przedsiębiorstw na tzw. strategiach prorozwojowych, dla których otoczenie stanowi nie tylko zagrożenie, też lecz także szansę rozwoju i źródło pozyskania nowych zasobów.

Tabela 1. Wybrane szkoły, paradygmaty, perspektywy, nurty i podejścia do zarządzania strategicznego

Autorzy	Szkoły paradygmaty, podejścia, perspektywy, motywy
1	**2**
M. J. Hatch (1977)[81]	– Perspektywa racjonalna (klasyczna); – Perspektywa emergentna (samorzutnego wyłaniania się strategii); – Perspektywa symboliczna.
B. Taylor (1984)[82]	– System kontroli centralnej – cele; zrównoważony portfel inwestycji; programy i budżety działania; monitoring i kontrola; – Planowanie innowacyjne – zaangażowanie w innowacje; fundusze dla nowych przedsięwzięć; strategie rozwijania korporacji; organizowanie zespołów projektowych i programy działania; – Zarządzanie strategiczne – organizowanie rozwoju; rozwijanie sztabu, struktura organizacji; systemy zarządzania; – Planowanie polityczne – monitoring, prognozowanie społeczne oraz trendy polityczne; mierzenie oddziaływania (wpływ na organizację); organizowanie i wprowadzanie (implementacja) programów działania; – Planowanie prospektywne – rozwijanie alternatyw przyszłości; mierzenie oddziaływania (wpływu) społecznego i ekonomicznego; definiowanie kluczowych decyzji.

[80] Syntetyczne opisy podejść do zarządzania strategicznego można znaleźć w literaturze przedmiotu m.in. w pracy A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*. Por. R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, 2014, s. 9–29.

[81] M.J. Match, *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, 1977.

[82] B. Taylor, *Strategic Planning – Which Style do You Need?*, Long Range Planning, 1984, Vol. 17, No. 3, s. 51–62.

1	2
J.Ch. Mathe (1987)[83]	– Paradygmat racjonalności strategicznej: szkoła harwardzka (model LCAG, 1965), model kontyngencyjny (1970), model analizy przemysłu (1980), szkoła planowania strategicznego (1970–1975), szkoła pozycjonowania macierzowego (1970–1975), szkoła ilościowa (1970–1975); – Paradygmat zachowań strategicznych: szkoła behawioralna (1965–1980), szkoła systemowa (1965–1980), szkoła inkrementalistów (1960–1980).
J. Key (1993)[84]	– Szkoła racjonalistyczna; – Szkoła zasobów i sytuacji.
D. Tecce, G. Pisano, A Shuen (1997)[85]	– Podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencji, strategicznego konfliktu); – Podejście koncentrujące się na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności).
R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P. Wan, D. Yiu (1999)[86]	– Polityka biznesu (orientacja wewnętrzna); – Ekonomika organizacji przemysłowych (Industrial Organisation Economics) – Structure-Conduct-Performace Framework, Strategic groups, Competitive dynamics) (orientacja zewnętrzna); – Ekonomika organizacyjna (Organizational Economics) – ekonomika kosztów transakcyjnych (Transaction costs economics), teoria agencyjna (Agency theory) (orientacja zewnętrzna); – Podejście zasobowe – (Resource-based View of firm; Strategic leadership and decision theory; Knowledge-based View) (orientacja wewnętrzna).
K. Eisenhardt D.N. Sull (2001)[87]	– Podejście pozycyjne; – Podejście zasobowe; – Podejście prostych reguł.
M. Farjoun (2002)[88]	– Perspektywa mechanistyczna (model SCP – Structure-Conduct-Performance, model SSP – Strategy-Structure-Performance, model zasobowy RBV – Resource-Based View); – Perspektywa organiczna (model OESP – Organization-Environment-Strategy–Performance).

[83] J.Ch. Mathe, *Politique generale de l'entreprise. Analyse et management strategique*, Economica, Paris 1987, s. 6, za: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 21.

[84] J. Key, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

[85] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, s. 509–533.

[86] R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P. Wan, D. Yiu, *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, Journal of Management, Vol. 25, No 3, 1999, s. 417–456.

[87] K. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as a simple rules*, Harvard Business Review, 2001, Vol. 79, No. 1, s. 109.

[88] M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, No. 7, s. 561–594.

1	2
N. Venkatraman, M. Subramaniam (2002)[89]	– Portfel biznesów (Portfolio of businesses); – Portfel możliwości (Portfolio of capabilities); – Portfel relacji (Portfolio of relationships).
M. Marchesnay (2004)[90]	Nurty i szkoły w zarzadzaniu strategicznym: – harvardzka szkoła projektowa – K.R. Andrews (1960–1965); – planowanie strategiczne – H.I. Ansoff; R.L. Ackoff (1965–1975); – strategie biznesu, strategie operacyjne; marketing strategiczny – T. Levitt, Ph. Kotler; B. Henderson (1965–1980), D. Abell; – zarządzanie strategiczne C.W. Hofer; D. Schendel 1978; – strategie rozwoju – H.I. Ansoff, Marris E. Penrose (1960–1970); – nurt środowiskowy M.E. Porter (1975–1990), R.R. Nelson, S.G. Winter (1980–1990), O. Williamson (1975–1990); – nurt organizacyjny – H. Mintzberg, P. Lawrence i J. Lorsch, A.D. Chandler, Cyert i March (1960–1990); – nurt decyzyjny – H. Mintzberg, P. Lawrence, J. Lorsch, A.D. Chandler, R.M. Cyert i J.G. March (1960–1990); – nurt przedsiębiorczy – N. Smith, N. Gasse (1960–1990).
L. Heracleous, C.D. Jacobs (2008)[91]	– Planowanie strategiczne (orientacja na treść strategii); – Podejście interpretatywne (orientacja na proces); – Podejście rzemieślnicze (crafting).
C.A. Montgomery (2008)[92]	– Podejście dominujące: strategia jako określone rozwiązanie; – Podejście przyszłościowe: strategia jako proces dynamiczny.
H. Minzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2009)[93]	– Szkoła projektowania (P. Selznick); – Szkoła planistyczna (I.H. Ansoff); – Szkoła pozycjonowania (M. Porter); – Szkoła przedsiębiorczości (P.Drucker, J. Schumpeter); – Szkoła poznawcza (H.A. Simon, J. March); – Szkoła uczenia się (M. Cyert, C.E. Lindblom, J.G. March, J.B.Quinn, C.K. Prahalad, G. Hamel); – Szkoła polityczna (władzy) (J. Pfeffer, G.R. Salancik); – Szkoła kulturowa (E. Rhenmn); – Szkoła środowiskowa (M.T. Haann, J. Freeman, D. Chandler, R.E. Miles, C.C. Snow); – Szkoła konfiguracyjna (A.D. Chandler, R.E. Miles, C.C. Snow).

[89] N. Venkatraman, M. Subramaniam, *Theorizing of Future of Strategy: Questions of Shaping Strategy Research in the Knowlegde Economy*, [w:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (red.), *Handbook in Strategy Management*, Sage Publications 2002, London, Thousand Oaks, New Delhi, s. 462, https://books.google.pl/books?id=ESDxj501ngC&pg=PA461&lpg=PA461&dq=venkataraman+subramanian+theorizing+the+future&source=bl&ots=t1hDK8kODd&sig=U0iilCZIqOrrr3H5tmezdFPWnCU&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKEwjQrP-95eDNAhXHESwKHQ74A_YQ6AEIHTAB, (dostęp: 7.07.2016).

[90] M. Marchesnay, *Management strategique, Les editions del'ADREG*, septembre 2004, s. 38, http://thierry-verstraete.com/pdf/Adreg%2008%20Marchesnay%20management.pdf (dostęp: 13.12.2018).

[91] L. Heracleous, C.D. Jacobs, *Crafting strategy: The role of embodied metaphors*, Long Range Planning 2008, Vol. 43, No. 3, s. 313.

[92] C.A. Montgomery, *Putting Leadership Bach into strategy*, Harvard Business Review, January 2008, s. 4, http://info.psu.edu.sa/psu/fnm/asalleh/MontgomeryPuttingLeadershipBackIntoStrategy.pdf (dostęp: 7.07.2016).

[93] H. Minzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategic Safari. A guided tour through the wilds of strategic mamagement*, The Free Press, New York 1998, 2009.

1	2
R.M. Grant (2010)[94]	Motywy strategiczne: – Budżetowanie finansowe: budżetowanie kapitałowe oparte na zdyskontowanych przepływach pieniężnych, kontrola finansowa (1950–1960); – Planowanie rozwoju: średnioterminowe prognozy ekonomiczne, formalne planowanie rozwoju, dywersyfikacja i dążenie do synergii, tworzenie działów planowania rozwoju (1960–1970); Strategia jako pozycjonowanie: analiza sektora, segmentacja rynku, krzywa doświadczeń, analiza PIMS, planowanie portfela przedsiębiorstwa (1970–1980); – Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej: analiza zasobów i umiejętności, maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, restrukturyzacja i inżynieria, alianse (1980–1990); – Strategia dla nowej ekonomii: innowacje strategiczne, nowe modele biznesowe, przełomowe technologie (1990–2000); – Strategia w nowym tysiącleciu: społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu, rywalizacja o standardy, rynki typu „*winner-takes-all*", strategie globalne (2000–2009);
B. Chevalier-Roignant, L. Trigeorgis (2011)[95]	– Teoria analizy przemysłowej i konkurencyjnej (M. Porter 1980); – Teoria konfliktu strategicznego (Schelling, 1960), Shapiro (1989), Ghemawat (1991), Dixit, Nalebuff (1991); – Teoria zasobowa (Rumelt, 1984), Wemerfelt (1984), Collins i Montgomery (1995); – Teoria zdolności dynamicznych i rdzennych kompetencji (Prahalad, Hanmel (1990), Teece Pisano i Shuen (1997); – Teoria realnych opcji (Dixit, Pindyck (1994)), Trigeorgis (1996); – Teoria gry opcjami (Grenadier (2000), Huisman (2001), Smit, Trigeorgis (2004).
S. Krupp, P.J.H. Schoemaker (2014)[96]	– Szkoła racjonalnego projektu (M. Porter); – Szkoła emergentnego podejście do strategii (J.B. Quinn, H. Mintzberg, J. March); – Szkoła zasobów i możliwości; – Szkoła dynamicznych zdolności (D. Teece).
M. Reeves, K. Haanaes, J. Sinha (2015)[97]	Sposoby tworzenia strategii w zależności od typu otoczenia (nieprzewidywalne, przewidywalne, niepodatne, podatne): – klasyczne (*clasical*); – adaptacyjne (*adaptative*); – wizjonerskie (*visionery*); – modelacyjne (*shaping*); – odnawialne (*renewal*).

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 2 podejścia, koncepcje i szkoły zarządzania strategicznego zaczerpnięto z literatury zagranicznej, uznając je za najbardziej reprezentatywne,

[94] R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 32.

[95] L. Chevalier-Roignant, L. Trigeorgis, *Competitive strategy. Options and games*, The MIT Tress, Cambridge, Massachusetts, London 2011, s. 49.

[96] S. Krupp, P.J.H. Schoemaker, *Zwycięskie strategie. Jak liderzy tworzą przyszłe sukcesy*, MT Biznes, Warszawa 2016, s. 295–299.

[97] M. Reeves, K. Haanaes, J. Sinha, *Your strategy needs a strategy. How to choose and execute the right approach*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts 2015, s. 6–14.

a jednocześnie ukazujące różnorodność i bogactwo dorobku intelektualnego w tej dziedzinie.

Jedną z pierwszych klasyfikacji koncepcji zarządzania strategicznego zaproponowała M.J. Hatch, która postuluje trzy alternatywne perspektywy (modele) spojrzenia na strategię: racjonalną (klasyczną), emergentną i symboliczną[98]. W modelu racjonalnym strategia jest procesem projektowania organizacji (podobnie jak projektuje się narzędzie lub maszynę), która służy do osiągania wcześniej wyznaczonego celu. Takie podejście do strategii (zarządzania strategicznego) jest w zgodzie z metaforą maszyny właściwą klasycznej teorii zarządzania. W modelu emergentnym wykorzystuje się modernistyczną metaforę organizacji jako ustroju biologicznego. Organizacja będąc swego rodzaju „żywym" organizmem jest nagradzania lub karana za udane przystosowanie się do otaczającego ją środowiska. W tym podejściu strategia wyłania się z „walki organizacji o przetrwanie".

W modelu symbolicznym (postmodernistycznym) postrzega się organizację, wykorzystując metaforę kultury, jako konstrukcję społeczną. Według zwolenników tego podejścia takie kategorie języka społecznego jak: otoczenie, struktura, kultura, nie są prawdziwe czy naturalne w jakimś obiektywnym znaczeniu. Natomiast są one wytworem przekonań i interpretacji wyznawanych przez daną społeczność. Oznacza to, że ludzie sami wynajdują słowa i nadają im znaczenie oraz utrwalają ich istnienie, a następnie wykorzystują je do opisu świata. Odbywa się to w ramach pewnego społeczno-kulturowego kontekstu będącego ich dziełem. Z tego punktu widzenia strategia jest postrzegana jako swoista kultura działań w organizacji, wykorzystywana w celu wsparcia realizowanych przez nią przedsięwzięć.

Z kolei B. Taylor wyróżnił pięć szkół strategii (planowania strategicznego)[99]:

- system kontroli centralnej – planowanie strategiczne jest postrzegane jako metoda pozyskiwania i alokacji zasobów w odniesieniu do organizacji jako całości;
- planowanie innowacji – polega na generowaniu nowych produktów i procesów oraz wchodzeniu na nowe rynki i obszary działalności;
- zarządzanie strategiczne – proces planowania strategicznego nie ogranicza się tylko do formułowania strategii, ale jest rozszerzony na rozwijanie zaangażowania, umiejętności i zdolności wymaganych do wprowadzenia strategii;
- planowanie polityczne – rozpatruje planowanie strategiczne jako powstawanie i rozwój konfliktów między różnymi grupami interesów wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- planowanie prospektywne – polega na eksplorowaniu i kreowaniu przyszłości, a nie na jej prognozowaniu, ponieważ przyszłości nie można przewidzieć, a jedynie konkretyzować i oceniać jej obrazy (wizje).

[98] M.J. Match, *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, 1977, za: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 124–125.

[99] B. Taylor, *Strategic Planning – Which Style do You Need?*, Long Range Planning, 1984, Vol. 17, No. 3, s. 51–62; A. Klasik (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 38–40.

J.Ch. Mathe wyodrębnił siedem szkół zarządzania strategicznego związanych z dwoma ważnymi paradygmatami nauki organizacji i zarządzania[100]: paradygmatem racjonalności strategicznej i paradygmatem zachowań strategicznych. W paradygmacie racjonalności strategicznej akcentuje się wymiar techniczno-ekonomiczny strategii i podejście normatywne, kreujące racjonalne wzorce zachowań, ocen i sposobów postępowania. Paradygmat ten jest charakterystyczny dla czterech szkół myślenia strategicznego: harwardzkiej, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego i szkoły ilościowej. Natomiast drugi paradygmat – zachowań strategicznych właściwy jest dla trzech szkół myślenia strategicznego: behawioralnej, systemowej i inkrementalnej.

Szkoła harwardzka odnosi się do początków rozwoju zarządzania strategicznego. Szkoła ta przyjmuje, że podstawą strategii jest analiza organizacji (jej mocnych i słabych strony) oraz jej pozycji konkurencyjnej w otoczeniu (identyfikacja szans i zagrożeń). Do opracowania strategii rekomenduje się:

- model LCAG (*Loan Charge Action Group*) w analizie wyborów strategicznych dokonywanych w oparciu o słabe i mocne strony organizacji, jak i szanse oraz zagrożenia istniejące w jej otoczeniu;
- model kontyngencyjny uwzględniający różnorodność rozwiązań problemów strategicznych poprzez strukturalne zróżnicowanie organizacji i mechanizmy integrujące (strukturę, organizację pracy, komitety i grupy robocze);
- model analizy przemysłu (sektora) w ocenie sytuacji organizacji w otoczeniu konkurencyjnym, w którym już działa lub zamierza działać.

Szkoła planowania strategicznego jest rozwinięciem modelu LCAG w kierunku bardziej racjonalnego planowania strategii poprzez rozwijanie myślenia strategicznego.

Szkoła pozycjonowania macierzowego wykorzystuje modele analizy portfelowej (BCG – *Boston Consulting Group*, McKinseya, ADL – *Artura D. Little'a*) w celu pomiaru (ilościowego i jakościowego) pozycji konkurencyjnej organizacji. W ten sposób organizacja otrzymuje zoptymalizowany portfel swojej działalności, który uwzględnia wiele zmiennych, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i rynkowym.

Szkoła ilościowa wykorzystuje w procesie opracowywania strategii metody i techniki analizy statystycznej i wielokryterialnej.

Szkoła behawioralna zajmuje się procesami opracowywania strategii uwzględniającymi ograniczoną racjonalność podważającą realność i użyteczność optymalizacji procesów decyzyjnych, podejmowanych w momentach formułowania i wdrażania strategii.

Szkoła systemowa podkreśla istotną rolę człowieka (właściciela, menedżera, pracownika) oraz grup ludzkich (ich powiązania, relacje, komunikowanie się) w procesie opracowywania strategii.

[100] J.Ch. Mathe, *Politique generale de l'entreprise. Analyse et management strategique*, Economica, Paris 1987, s. 6, za: G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 20–23.

Szkoła inkrementalistów powstała w oparciu o krytykę racjonalności strategicznej, preferuje ona pragmatyczne (realne i sprawdzone) działania w zakresie opracowywania strategii. Źródeł efektywnego zarządzania strategicznego upatruje w doświadczeniu i wdrażaniu do praktyki sprawdzonych i udoskonalonych wzorców postępowania. Silnym bodźcem do takiego działania jest motywacja uczestników opracowujących strategie (wzorce, benchmarki) z sukcesem zrealizowane przez organizacje konkurencyjne.

J. Key w pracy *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value* (wydanie polskie: *Podstawy sukcesu firmy*)[101] wyróżnia dwie szkoły strategii: racjonalistyczną oraz zasobów i sytuacji[102]. W szkole racjonalistycznej strategię opracowuje się w postaci trzech następujących po sobie etapów: analizy i oceny otoczenia, formułowania strategii oraz wdrażania strategii. Analiza otoczenia umożliwia zebranie informacji o wszelkich zjawiskach występujących w otoczeniu bliższym i dalszym. Wyzwaniem na tym etapie opracowywania strategii jest uporządkowanie dużej ilości danych dotyczących m.in. rynku i otoczenia makroekonomicznego, portfela wyrobów i cyklu ich życia, sektora i przemysłu, wpływu konkurentów i ich zachowań konkurencyjnych oraz innych sił konkurencyjnych (substytuty, dostawcy, odbiorcy). Po dokonaniu analizy otoczenia organizacja przystępuje do formułowania swojej strategii. Za kluczowy element tej fazy opracowywania strategii szkoła racjonalistyczna uznaje definiowanie celów organizacji – cele korporacji (*Czym organizacja powinna się zajmować*?) i cele poszczególnych jednostek operacyjnych (konkurencyjnych) (*Jaką pozycję organizacja powinna zająć w odniesieniu do swoich konkurentów na wybranych przez siebie rynkach?*). Łączenie celów korporacji (np. przetrwanie) z celami konkurencyjnymi (rywalizacja) jest często wyrażane w postaci misji organizacji. Trzecim i ostatnim etapem opracowania strategii jest jej wdrożenie. Krytycy tej szkoły strategii podkreślają duże trudności we wdrożeniu tak sformułowanej strategii, wyrażając swój krytycyzm słowami: „łatwo jest sformułować strategię, ale jej wdrożenie jest trudne". Twierdzą oni, że jeżeli formułowanie strategii ogranicza się do określenia celów, to wszystkie ważne i interesujące aspekty strategii przekształcają się w problemy jej wdrażania. Wynika to jednak nie z rzeczywistych cech środowiska rynkowego, ale z niezrozumienia istoty oraz funkcji strategii w organizacji.

Alternatywą dla szkoły racjonalistycznej jest szkoła zasobów i sytuacji. Dla jej zwolenników podstawę strategii stanowią stosunki organizacji z otoczeniem. Strategia jest sposobem traktowania tych stosunków, który może być wyraźnie określony, domniemany, zaprogramowany lub może się ujawniać stopniowo. Stanowi ona sekwencję połączonych wydarzeń, składających się na zwarty układ zachowań organizacji. Strategia powinna mieć charakter adaptacyjny, być przeciwieństwem strategii deklarowanej w misji organizacji i wykorzystywać okazje i możliwości jakie kreuje rynek. Etapem rozpoczynającym opracowanie strategii jest ocena wyróżniających zdolności

[101] J. Key, *Podstawy sukcesu firmy*.
[102] Ibidem, s. 456–487.

organizacji, które powinny być trwałe i mieć unikatową właściwość (np. patent). Wyróżniające zdolności dają jej przewagę konkurencyjną w momencie ich zastosowania w danym sektorze i wykorzystania na rynku. Strategia opiera się na dopasowaniu odpowiednich rynków do wyróżniających zdolności (strategia korporacji) oraz zajmuje się stosunkami między organizacją a jej konkurentami, dostawcami i klientami na wybranych przez nią rynkach (strategia konkurencji)[103].

Inną propozycją typologii podstawowych szkół strategii jest ta zaproponowana przez D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena[104]. Autorzy ci wyróżnili cztery szkoły: sił konkurencji, strategicznego konfliktu, zasobową oraz zdolności dynamicznych. Pierwsza z nich postrzega strategię jako działanie, które podejmowane jest przez firmę w celu zbudowania możliwej do obrony wobec sił konkurencji pozycji. Druga koncentruje się na niedoskonałościach produktów i rynków, barierach wejść oraz wzajemnych strategicznych relacjach graczy na rynku. Obydwa te podejścia zakładają, że firmy otrzymują rentę z uprzywilejowanej pozycji rynkowo-produktowej. W podejściu zasobowym najbardziej istotnymi działaniami są: identyfikowanie, zrozumienie i rozwijanie kluczowych zasobów i umiejętności, które tworzą kompetencje organizacji. Strategia jest tutaj najlepszym (pozwalającym na uzyskiwanie maksymalnej wartości) sposobem wykorzystania zasobów i umiejętności lub najlepszą wiązką tychże zasobów i umiejętności. Natomiast szkoła zdolności dynamicznych zakłada, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych zdolności, które rozumiane są jako umiejętności dostosowania, rekonfigurowania układów współpracy, integrowania części składowych, koordynacji, zmiany i reorganizacji. Są one trudne do powielenia i charakteryzują się[105]: ekwifinalnością[106], homogenicznością oraz trwałością.

R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P. Wan i D. Yiu w pracy *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*[107] prezentują różne podejścia do zarządzania strategicznego, przedstawiając je w formie oryginalnego modelu zwanego „poruszającym się wahadłem" (ang. *pendulum*) (rys. 1). Początkowo zarządzanie strategiczne przyjęło orientację do wewnątrz organizacji. Następnie ewoluowało skupiając się na orientacji zewnętrznej wyrażającej się w badaniu relacji organizacji z otoczeniem, aby ponownie zainteresować się samą organizacją opisywaną poprzez zasoby.

[103] Ibidem, s. 22–33.

[104] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7 / 1997, s. 509–533.

[105] D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal 28 / 2007.

[106] Ekwifinalność przedsiębiorstwa – określona zdolność danego przedsiębiorstwa do osiągnięcia końcowego sukcesu przy odmiennych warunkach początkowych oraz bardzo różnymi sposobami, a także posiadanie przez przedsiębiorstwo możliwości samodzielnego dokonywania wyboru określonych celów, bądź ich modyfikacji. (Por. Wikipedia: https://pl.wikipedia.org/wiki/Ekwifinalno%C5%9B%C4%87_firmy (dostęp: 11.07.2018).

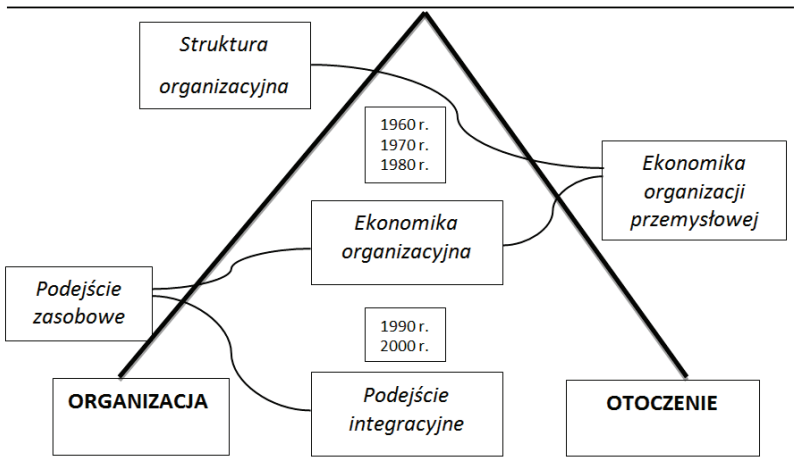
[107] R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P. Wan, D. Yiu, *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, Journal of Management, 1999, Vol. 25, No. 3, s. 417–456.

Określony przez wspomnianych autorów cykl rozwojowy zarządzania strategicznego w XX wieku przeszedł przez cztery okresy:

- politykę biznesu (orientacja wewnętrzna), ekonomikę organizacji przemysłowych (subpodejścia: s*tructure-conduct-performace framework*);
- grupy strategiczne (*strategic group*);
- dynamiki konkurencyjnej (*competitive dynamics*), ekonomiki organizacyjnej (subpodejścia: ekonomika kosztów transakcyjnych; teoria agencji) i podejście zasobowe (subpodejścia: *resource-based view*);
- teoria strategicznego przywództwa i strategicznych decyzji (*strategic leadership and strategic decision*; *knowledge-based view*).

Prezentowany wyżej wywód teoretyczny zawiera prognozę określającą ruch wahadła w kolejnym okresie cyklu rozwoju zarządzania strategicznego. W konkluzji autorzy twierdzą, że nowych idei czy subpodejść w sferze zarządzania strategicznego należy poszukiwać w równowadze pomiędzy orientacją wewnętrzną a zewnętrzną. Te nowe idee wiążą się z takimi zjawiskami jak: motywowanie menedżerów, szybkie zmiany w technologiach informatycznych i globalizacja.

Model „poruszającego się wahadła" analizuje S.B. Caldas[108] krytykując podejście zasobowe. Twierdzi on, że wahadło przybrało już orientację zewnętrzną i postuluje podejście integracyjne (*integrative views*) w zarządzaniu strategicznym, zakładające, że projektowanie i implementacja strategii muszą być spójne z otoczeniem i specyficzną, zindywidualizowaną sytuacją wewnątrz organizacji.



Rys. 1. „Poruszające się wahadło" jako czynnik ewolucji podejść w zarządzaniu strategicznym.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.B. Caldas, op. cit.

[108] S.B. Caldas, *The pendulum swings again: critical notes on the resource-based view*, Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), *Print version* ISSN 0120–4645, cuad.adm. no.44 Cali July/Dec. 2010, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000200001 (dostęp: 17.08.2017).

Jeśli przyjmiemy, że konstrukcja „poruszającego się wahadła" wiernie odzwierciedla procesy gospodarcze i społeczne, to podejście integracyjne jest tylko kolejnym przystankiem na drodze rozwojowej zarządzania strategicznego. Następnej zmiany należy oczekiwać wraz z wychyleniem się wahadła po raz kolejny w stronę otoczenia organizacji, co w praktyce może oznaczać pogłębianie wiedzy o tych jego warstwach, które były wcześniej traktowane marginalnie lub w ogóle nie były uwzględniane w rozważaniach teoretyków zajmujących się strategią (np. radykalni gracze rynkowi).

Z kolei K.M. Eisenhardt, D.N. Sull w artykule *Strategy as Simple Rules*[109], proponują trzy podejścia do strategii: pozycyjne, zasobowe i prostych reguł. Kryteria ich wyróżnienia to: logika strategiczna, działania strategiczne, problem (pytanie) strategiczny, źródło przewagi konkurencyjnej, warunki powodzenia strategii (*works best in*), okres przewagi konkurencyjnej, ryzyko i cel efektywnościowy strategii.

Podejście pozycyjne charakteryzuje przyjęcie założenia, że istotą strategii jest określenie pozycji strategicznej w oparciu o takie działania jak: identyfikacja atrakcyjnego rynku, lokalizacja pozycji obronnej, umocnienie i obrona pozycji obronnej. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest unikatowa i wartościowa pozycja. Celem tak rozumianej strategii jest uzyskanie zdolności do osiągania i maksymalizacji korzyści. Opisywana strategia może być rekomendowana w warunkach ustrukturyzowanego rynku, na którym zachodzą powolne zmiany.

W podejściu zasobowym istotą strategii jest oparcie na różnorodnych zasobach, które umożliwiają określenie przyszłej wizji organizacji, a także pozwalają kreować kolejne nowe zasoby niezbędne dla rozwoju rynków. Źródłem przewagi konkurencyjnej są unikatowe, wartościowe i niepowtarzalne zasoby. Celem tak rozumianej strategii jest utrzymanie długoterminowej dominacji na rynku. Strategia ta jest efektywna w warunkach umiarkowanie ustrukturyzowanego rynku.

Trzecie proponowane przez autorów podejście, to strategia prostych reguł (zasad). Jej logika opiera się na stałym konfrontowaniu organizacji z wyzwaniami (okazjami) rynkowymi. W tej strategii organizacja musi stale monitorować pojawiające się okazje i wybierać te, które są istotne i ważne dla jej funkcjonowania i rozwoju. Źródłem przewagi konkurencyjnej są kluczowe procesy i unikatowe, a jednocześnie proste reguły i zasady postępowania. Celem tej strategii jest wzrost organizacji. Omawiana strategia skuteczna jest na szybko zmieniającym się rynku o nieprzewidywalnym okresie trwania przewagi konkurencyjnej.

Według M. Farjouna[110] przez strategię rozumieć należy „planowe i faktyczne koordynowanie głównych celów i działań firmy w czasie i przestrzeni, umożliwiające jej nieustanne dostosowywanie się do zmian w otoczeniu". Proponowana definicja zawiera trzy współzależne elementy: zachowanie, koordynację oraz adaptację. Została ona

[109] K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001, s. 107–116.

[110] M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 7, 2002, s. 570.

opracowana na podstawie analizy istniejących podejść i szkół w zakresie zarządzania strategicznego. Analiza ta pozwoliła autorowi na wyróżnienie dwóch podejść, zwanych przez niego perspektywami: perspektywę mechanistyczną i perspektywę organiczną. Pierwsza z nich zawiera w sobie trzy modele strategicznego zarządzania organizacją, tj. model SCP (*Structure-Conduct-Performance*), model SSP (*Strategy-Structure-Performance*) i model zasobowy RBV (*Resource-Based View*). Model SCP (struktura-taktyka-wynik) opisuje zależność między strukturą rynku, taktyką działania a wynikiem. Model SSP (strategia-struktura-wynik) przedstawia strategię jako relację pierwotną w stosunku do struktury rynku. Natomiast model RBV (zasoby) akcentuje znaczenie zasobów dla określenia strategii organizacji. Wyróżnione modele pozwoliły autorowi na opracowanie własnego oryginalnego modelu organicznego OESP (*Organization-Environment-Strategy-Performance*). W modelu tym organizacja, jej otoczenie, strategia i wynik są ze sobą powiązane, tworząc dynamiczny konstrukt, w którym zachodzą interakcje o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, dzięki którym organizacja osiąga zamierzone cele i wyniki.

N. Venkatraman, M. Subramaniam w pracy *Theorizing of Future of Strategy: Questions of Shaping Strategy Research in the Knowlegde Economy*[111] proponują trzy perspektywy podejścia do zarządzania strategicznego: portfel biznesów (*portfolio of businesses*), portfel zdolności (*portfolio of capabilities*) i portfel relacji (*portfolio of relationships*). Kryteria wyróżnienia tych perspektyw to: kluczowe siły przewagi konkurencyjnej, kluczowe zasoby, jednostka analizy strategicznej, kluczowa koncepcja, kluczowe pytania, dominująca opinia (pogląd).

Pierwsza z wymienionych strategii – portfel biznesów – dominowała w latach siedemdziesiątych XX w. i oparta była na ekonomii skali i zasobach materialnych. Jednostką analizy strategicznej była domena (*business unit*). Natomiast kluczowa koncepcja koncentrowała się na niedoskonałości sektorów. Ważne pytania, na które miała odpowiedzieć strategia to: co produkować i gdzie sprzedawać?, przy czym dominującą opinią było pozycjonowanie.

Druga perspektywa – portfel zdolności – dominowała w latach osiemdziesiątych XX wieku i oparta była na ekonomii skali i zakresu. Jednostką analizy strategicznej była korporacja, a więc organizacja złożona z wielu biznesów, dlatego też kluczowymi zasobami były umiejętności organizacyjne występujące w tych wszystkich biznesach. Natomiast kluczowa koncepcja opierała się na niematerialnych zasobach, stąd też podstawowym pytaniem było jak produkować?, a dominujący pogląd uwzględniał niekopiowane procesy i działania.

Trzecia perspektywa – portfel relacji – dominowała w latach dziewięćdziesiątych XX wielu i oparta była na sieci kompetencji organizacji. Sieci te wraz z ekonomią

[111] N. Venkatraman, M. Subramaniam, *Theorizing of Future of Strategy: Questions of Shaping Strategy Research in the Knowlegde Economy*, [w:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (red.), op. cit. 7.07. 2016).

skali i zakresu stanowiły kluczowe siły przewagi konkurencyjnej. Natomiast kluczowy zasób to była pozycja organizacji w sieci i jej relacje z innymi uczestnikami sieci. Kluczowa koncepcja rozwoju opierała się na kapitale intelektualnym, a podstawowym pytaniem było jak poprzez określone kompetencje tworzyć relacje w sieci?

M. Marchesnay wyróżnił dziewięć nurtów i szkół w zarządzaniu strategicznym (w nawiasie przypisano im stosowne modele zarządzania)[112]: harvardzka szkoła projektowa (SWOT), planowanie strategiczne (model planowania), strategie biznesu, strategie operacyjne, marketing strategiczny (modele portfelowe; modele pozycjonowania; strategie generyczne), zarządzanie strategiczne (domeny aktywności strategicznej), strategie rozwoju (modele przekrojowe: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne itp.), nurt środowiskowy (modele ekonomiczne i organizacji przemysłowej, podejście transakcyjne), nurt organizacyjny (model zdolności; model kontyngencyjny; transakcja i ekonomia organizacji), nurt decyzyjny (modele IMC i heurystyczne związane z podejmowaniem decyzji przez jednostki i zespoły); nurt przedsiębiorczy (typologia przedsiębiorców).

L. Hearacleous i C.D. Jacobs w artykule *Crafting strategy: The role of embodied metaphors*[113] proponują w oparciu o paradygmaty: pozytywistyczny, społeczny akonstrukcjonizm i ucieleśniony realizm, trzy podejścia do strategii: planowanie strategiczne (orientacja na treść strategii), podejście interpretatywne (orientacja na proces) i podejście rzemieślnicze (*crafting*).

Planowanie strategiczne jest ze swej natury racjonalne i obiektywne, zdeterminowane procesem strukturalnym, wdrażanym poprzez właściwe decyzje strategów dotyczące alokacji zasobów. Z kolei podejście interprertatywne dotyczy zmiany paradygmatów zarządzania strategicznego, które kształtują procesy strategiczne. Opracowanie strategii wymaga od strategów stosowania map poznawczych (*cognitive maps*) i bogatej praktyki. Natomiast podejście rzemieślnicze wymaga od nich tworzenia swoistych metafor, które w połączeniu z posiadaną przez nich wiedzą i praktyką pozwala na ich urzeczywistnianie w postaci konkretnej strategii.

C.A. Montgomery w artykule *Putting leadership back into strategy*[114] proponuje dwa podejścia w myśleniu o strategii: podejście dominujące – strategia jako określone rozwiązanie (*as a set solution*) i podejście przyszłościowe – strategia jako proces dynamiczny (*as a dynamic process*).

W podejściu dominującym strategia jako określone rozwiązanie oparta jest na niezmiennym planie, będącym wynikiem analizy przeprowadzonej przez lidera i menedżerów. Długotrwałe urzeczywistnienie planu zakłada zrównoważenie przewagi

[112] M. Marchesnay, op. cit.

[113] L. Heracleous, C.D. Jacobs, op. cit.

[114] C.A. Montgomery, *Putting Leadership Bach into strategy*, Harvard Business Review, January 2008, s. 4, http://info.psu.edu.sa/psu/fnm/asalleh/MontgomeryPuttingLeadershipBackIntoStrategy.pdf (dostęp: 7.07.2016).

konkurencyjnej i obronę ustalonej strategii, a podejście przyszłościowe traktuje strategię jako organiczny proces dynamiczny o charakterze adaptacyjnym, jednolitym i otwartym. Jest to proces ciągły, ukierunkowany na tworzenie wartości, rozwój organizacji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Strategia rozumiana jako określone rozwiązanie i jako proces nie jest jedynie narzędziem do prześcigania konkurencji, ale jest potężnym narzędziem do kształtowania samej organizacji, jakie posiada przywódca. Wymaga kreatywnego myślenia, umiejętności przewidywania różnych sytuacji w przyszłości oraz doskonałych umiejętności komunikacyjnych. Od menedżerów wymaga gromadzenia i analizowania informacji, które następnie można wykorzystać w praktyce.

Popularna w literaturze przedmiotu jest klasyfikacja dziesięciu szkół strategii zaproponowana przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela w pracy *Strategic Safari. A guide tour through the wild of strategic management*[115]:

- szkoła projektowania istotę strategii upatruje w procesie koncepcyjnym, który powinien uwzględniać uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne;
- szkoła planowania zakłada, że strategia przyjmuje formułę długotrwałego planu, a jej formułowanie to formalny proces planowania;
- szkoła pozycjonowania strategię opisuje jako pozycję organizacji względem otoczenia, a jej formułowanie to analityczny proces identyfikowania pozycji organizacji względem konkurencji;
- szkoła przedsiębiorczości zakłada, że strategia jest efektem wizjonerskiej postawy i działań liderów organizacji;
- szkoła poznawcza (wiedzy) zakłada, że strategia jest procesem podejmowania decyzji, a jej formułowanie to mentalny proces: strategia wyłania się, narasta i tworzona jest w trakcie działania;
- szkoła uczenia się przyjmuje, że strategia powstaje w wyniku procesu emergentnego; jej istotą jest nie sama strategia, ale fakt jej „wyłaniania się" w wyniku procesów uczenia;
- szkoła polityczna (władzy) zakłada, że strategia powstaje w trakcie negocjacji pomiędzy liderami organizacji a przedstawicielami otoczenia, w którym organizacja działa;
- szkoła kulturowa istotę strategii upatruje nie w samej jej formule, ale w konieczności uwzględniania w niej kulturowych wartości organizacji; strategia jest procesem zespołowym uwzględniającym kulturę organizacyjną;
- szkoła uwarunkowań środowiskowych istotę strategii odnosi do sytuacyjnego kontekstu jej opracowania, jej formułowanie jest traktowane jako proces reaktywny;

[115] H. Minzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, op. cit., s. 23–348.

– szkoła konfiguracji postrzega strategię jako proces ciągłej transformacji celów i środków działania; formułowanie strategii to stałe dopasowywanie się organizacji do zmieniającego się kontekstu.

Wszystkie dziesięć szkół można umieścić w trzech grupach[116]. Pierwsze trzy, (projektowania, planowania, pozycjonowania) mają naturę preskryptywną, tj. bardziej koncentrują się na problemie, jak powinno się formułować strategię, a nie jaki ona przyjmie rzeczywisty kształt.

Kolejnych sześć szkół (przedsiębiorczości, poznawcza, uczenia się, polityczna, kulturowa, środowiskowa) rozważa specyficzne aspekty procesu formułowania strategii koncentrując się mniej na problemie opisu idealnego strategicznego zachowania organizacji, a bardziej na opisie jak strategie działają, gdy zostaną w rzeczywistości określone.

Trzecia grupa obejmuje co prawda tylko szkołę konfiguracji, ale należy pamiętać, że szkoła ta jest pewnego rodzaju kombinacją wartości kreowanych przez inne szkoły. W szkole tej poszukuje się integracji różnych elementów (procesu tworzenia strategii, treści strategii, struktur organizacyjnych i ich kontekstu), w rożne etapy, czy epizody np. wzrost przedsiębiorczy lub stabilną dojrzałość, czasami uporządkowane w czasie w celu opisania cyklów życia organizacji. Jeśli jednak organizacje wejdą w stałe fazy rozwoju, to tworzenie strategii powinno być opisane jako przeskok z jednej fazy do innej. Jednocześnie, szkoła konfiguracji przedstawia proces tworzenia strategii jako transformację, która łączy w sobie podejście teoretyczne i praktyczne.

Zmieniające się w pierwszej dekadzie XXI wieku otoczenie gospodarcze sprawiło, że zaczęto poszukiwać nowego podejścia do strategii. W otoczeniu pełnym niepewności i zmian, konieczna była zdaniem R.M. Granta[117], zmiana koncepcji zarządzania strategicznego i oparcie jej na motywach. Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej są: zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa. Zdobycie przewagi konkurencyjnej w złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym wymaga od przedsiębiorstwa pogodzenia ekonomii skali ze zdolnością organizacji do adaptacji, innowacji z wydajnością kosztów oraz globalizacji z wrażliwością lokalną. Stwarza to nowe wyzwania w projektowaniu struktur organizacyjnych oraz systemów zarządzania. R.M. Grant akcentuje kompleksowe podejście od formułowania i realizacji strategii, pamiętając o ich współzależności. Strategia formułowana w oderwaniu od jej realizacji będzie prawdopodobnie pełna wad, ponieważ to właśnie w procesie realizacji strategie dostosowują się i przyjmują swój ostateczny kształt. Osiągnięcie sukcesu wymaga bowiem dogłębnego zbadania konkurencji, potrzeb klientów oraz mocnych i słabych stron organizacji.

[116] Ibidem, s. 5–7.

[117] R.M. Grant, op. cit., s. 32.

Biorąc pod uwagę ostatnie kryzysy finansowe na rynku światowym, szczególnie ważna wydaje się umiejętność doboru i realizacji strategii konkurowania i rozwoju w dynamicznym, nieprzewidywalnym otoczeniu biznesu. Według R.M. Granta w latach pięćdziesiątych XX w. dominujące było budżetowanie finansowe, a w latach sześćdziesiątych XX w. – planowanie rozwoju. W kolejnych dekadach (lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX w.) akcentowano strategię jako: pozycjonowanie i poszukiwanie przewagi. Natomiast lata dziewięćdziesiąte XX w. to „wbudowanie" strategii w nową ekonomię, której wyznacznikami były: innowacje strategiczne, nowe modele biznesu i przełomowe technologie.

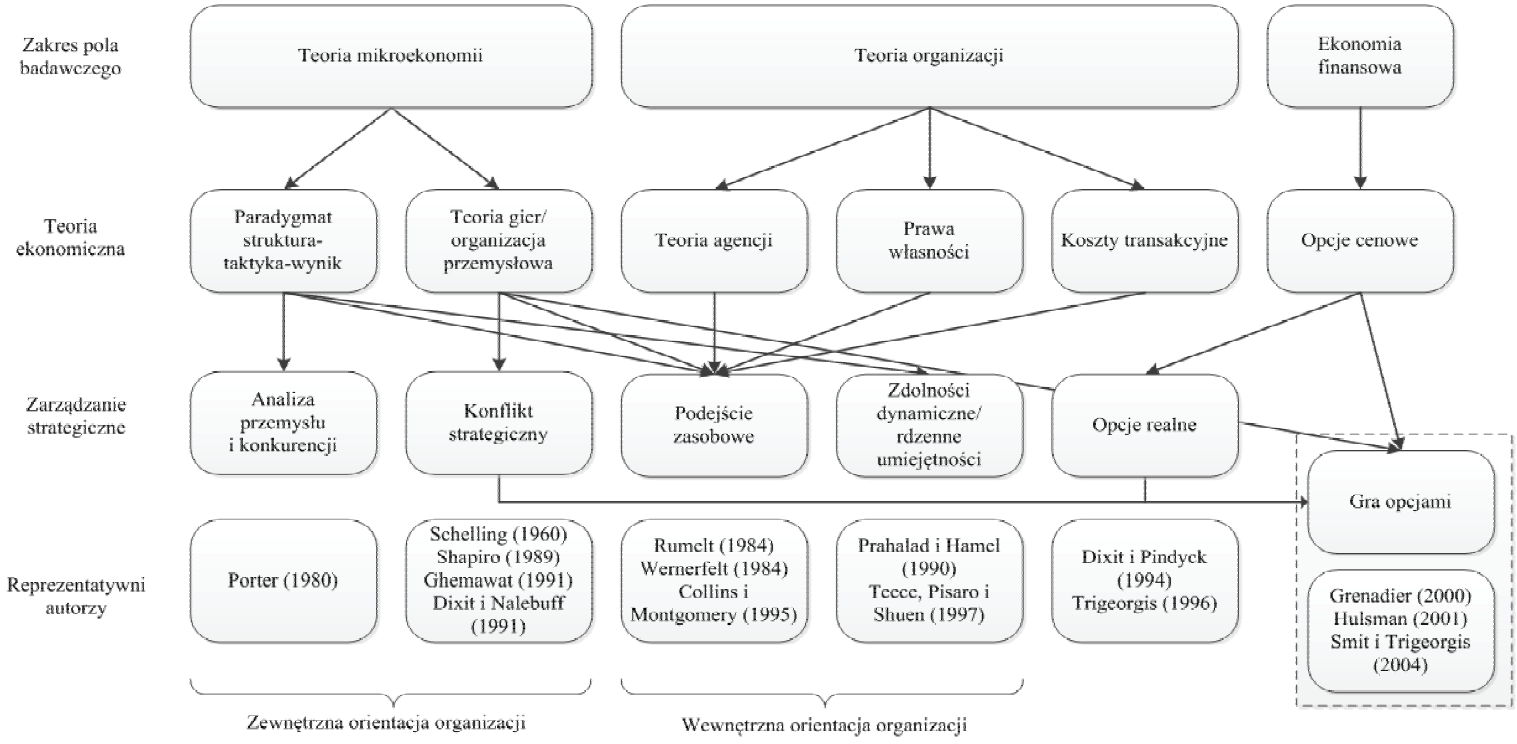
W trzecim tysiącleciu strategie charakteryzuje: społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu; rywalizacja o standardy, rynki typu *winner-takes-all* i strategie globalne.

B. Chevalier-Roignant i L. Trigeorgis[118] w książce *Competitive strategy. Options and games*, na podstawie dotychczasowego dorobku naukowego z obszaru teorii ekonomicznych, (SPC *struktura-taktyka-wynik*), teorii gier, organizacji przemysłowej, teorii agencji, prawa własności, kosztów transakcyjnych i opcji cenowych) wyróżniają sześć teorii (szkół) zarządzania strategicznego: analiza przemysłu i konkurencji, konflikt strategiczny, podejście zasobowe, zdolności dynamiczne, rdzenne umiejętności, opcje realne i gra opcjami. W tym zestawieniu szkół gra opcjami (*option games*) jest ich oryginalnym wkładem do teorii zarządzania strategicznego. Za podstawę nowej teorii przyjęli koncepcję organizacji przemysłowej, teorię gier oraz opcje cenowe. Ich koncepcja zarządzania strategicznego uwzględnia konflikt strategiczny i opcje realne jako podstawowe ramy nowego podejścia do koncepcji zarządzania strategicznego (rys. 2).

S. Krupp i P.J.H. Schoemaker[119] wyróżniają cztery szkoły zarządzania strategicznego: racjonalnego projektu, emergentną, zasobów i możliwości oraz dynamicznych zdolności. W racjonalnym projekcie strategię formułuje się odgórnie w sposób analityczny czy planowy. Źródeł tej szkoły należy szukać w mikroekonomii i badaniach operacyjnych. Jednym z narzędzi tej szkoły jest model pięciu sił M. Portera, który przy założeniu racjonalności uczestników gry rynkowej (wyrażonej planem/projektem strategicznym) i stabilności rynków, daje organizacji możliwość wyboru jednej z trzech strategii podstawowych (niskich kosztów, dyferencjacji i niszy). Bez wyboru przez organizację jednej z tych strategii, przegra ona rywalizację z konkurentami z powodu braku trwałej przewagi konkurencyjnej.

W opozycji do szkoły racjonalnego projektu jest emergentne podejście do strategii. W tym ujęciu przy formułowaniu strategii istotne znaczenie mają kontekst sytuacyjny i przyrostowa natura podejmowania decyzji. Emergentne podejście do strategii ma swoje źródła w teorii organizacji, socjologii i polityce.

[118] L. Chevalier-Roignant, L. Trigeorgis, op. cit., s. 49.
[119] S. Krupp, P.J.H. Schoemaker, op. cit., s. 296–299.



Rys. 2. Ramy zarządzania strategicznego.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Chevalier-Roignant, L. Trigeorgis, op. cit., s. 49

W praktyce realizacja strategii rzadko przebiega w sposób zamierzony i racjonalny, a plan strategiczny w pewnym sensie staje się papierową fikcją, albowiem nie odnosi się do istniejącej rzeczywistości w momencie jego wdrażania. Natomiast w podejściu emergentnym liczy się nie sam plan, lecz planowanie, ponieważ w procesie tym pojawia się dialog, uczenie się i zmiany odpowiadające na nieoczekiwane zdarzenia. Dla efektywnego planowania bowiem liczą się procesy, konteksty, ludzie, ukryte zamiary, motywacje, kultura i decyzje.

Szkoła zasobów i możliwości kładzie nacisk na takie zasoby jak: kapitał ludzki, finansowy, technologie, talenty przywódcze, które stanowią źródła przewagi konkurencyjnej. Aby tak się stało zasoby organizacji powinny być identyfikowane i rozwijane. Zdolność organizacji do rozwoju swoich zasobów może stać się jej kluczową kompetencją, którą należy chronić przed skopiowaniem, imitacją lub substytucją.

Szkoła zdolności dynamicznych to podejście do strategii polegające na podejściu zasobowym do przywództwa z ewolucyjnym ujęciem biznesu. Komponent ewolucyjny w tym podejściu podkreśla znaczenie przystosowania się do zmieniającego się otoczenia, a D. Teece[120] autor tego podejścia pisze, że organizacja, żeby odnieść sukces, potrzebuje metazdolności, które działają na poziomie wyższym niż standardowe zdolności operacyjne. Te metazdolności są niezbędne do integrowania, budowania i rekonfiguracji kompetencji organizacji w dynamicznym otoczeniu.

Całościowe (tzw. paletowe – *palette*) podejście do strategii przedstawili M. Reeves, K. Haanaes i J. Sinha w książce *Your strategy neeeds a strategy*[121]. W zależności od dominującego typu otoczenia danej organizacji – przewidywalne, nieprzewidywalne, podatne, niepodatne, surowe – zdefiniowali oni pięć podejść do strategii. Są to podejścia[122]: klasyczne („można przewidzieć zmiany w otoczeniu, ale nie można ich zmieniać"); adaptacyjne („nie można przewidzieć zmian w otoczeniu, a zatem nie można ich zmieniać"); wizjonerskie („można przewidzieć zmiany w otoczeniu i można je zmieniać"); modelacyjne (kształtujące) („nie można przewidzieć zmian w otoczeniu, ale można je zmieniać"); odnawialne („zasoby organizacji są mocno ograniczone").

W tabeli 2 przedstawiono profile charakteryzujące poszczególne strategie oraz odpowiadające im narzędzia, procesy, wskaźniki oceny i pułapki. Strategia klasyczna sprawdza się w organizacjach działających w otoczeniu przewidywalnym i niepodatnym na wpływy. Strategia adaptacyjna jest bardziej elastyczna, opiera się na eksperymentach i pasuje dużo lepiej do tych organizacji, które są odporne na oddziaływanie, nieprzewidywalnego otoczenia. Strategia wizjonerska jest odpowiednia

[120] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, op. cit., s. 509.
[121] M. Reeves, K. Haanaes, J. Sinha, op. cit., s. 6–14.
[122] Ibidem, s. 6–7.

Tabela 2. Sposoby tworzenia strategii organizacji w zależności od typu otoczenia

Kluczowe elementy strategii	Podejście do strategii:				
	klasyczne (*clasical*)	adaptacyjne (*adaptative*)	Wizjonerskie (*visionery*)	Modelacyjne (kształtujące) (*shaping*)	Odnawialne (*renewal*)
Rdzenna idea podejścia do strategii	być dużym	być szybkim	być pierwszym	być orkiestratorem (kompozytorem)	być wykonalnym
Typ otoczenia	nieprzewidywalne – niepodatne	przewidywalne – niepodatne	przewidywalne – podatne	nieprzewidywalne – podatne	surowe, trudne
Branże, w których podejście jest najbardziej widoczne	przemysł spożywczy motoryzacyjny; ropa naftowa i gaz;	półprzewodniki; sprzedaż detaliczna tekstyliów;	niespecyficzne przemysły (twórcze nowe, przełamujące dotychczasowe)	niektóre zajmujące się oprogramowaniem, aplikacje na smartfony;	instytucje finansowe w okresie kryzysu w latach 2008–2009;
Wskaźniki oceny strategii	niski wzrost, wysoka koncentracja, dojrzały; przemysł. stabilne regulacje;	ulotny wzrost, ograniczona koncentracja; młody przemysł; wysoka zmiana technologiczna;	wysoki potencjał wzrostu, biała (dziewicza), przestrzeń; brak bezpośredniej konkurencji, ograniczone regulacje;	fragmentacja, żaden dominujący gracz, platforma, wymienne, regulacje;	niski wzrost, spadek, kryzys, restrykcje finansowe, negatywny *cash flow*
Proces realizacji strategii	analiza, plan, wykonanie;	zmiana, wybór, skalowanie;	przewidywanie, budowanie, utrzymanie;	angażowanie, komponowanie, rozwijanie;	reagowanie (lub antycypowanie), ekonomizacja, wzrost;
Pomiar sukcesu	skala, udział w rynku	czas trwania cyklu, wskaźnik bieżącej wartości netto (NPVI – *Net Present Value Index*);	pionierstwo na rynku, satysfakcja nowego użytkownika, konsumenta;	wzrost ekosystemu i rentowność, NPVI;	cięcie kosztów, *cash flow*;
Powiązane narzędzia strategiczne	krzywa doświadczenia, macierz BCG, pięć sił konkurencyjnych, zdolności dynamiczne;	konkurencja oparta na czasie, chwilowa przewaga, adaptacyjna przewaga;	błękitny ocean, dylemat innowatorów;	sieci, ekosystemy, platformy;	transformacja, rotacja;
Kluczowe pułapki	nadużywanie	planowanie czegoś, co trudno zaplanować	zła wizja	oszczędny (szczupły, anorektyczny) ekosystem	brak drugiej możliwości

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Reeves, K. Haanae, J. Sinha, op. cit., s. 15–16.

dla otoczenia, które jest przewidywalne i organizacja ma na nie wpływ, strategia kształtująca zaś dobrze sprawdza się w otoczeniu nieprzewidywalnym, ale organizacja ma siłę, aby na nie wpływać. Z badań przeprowadzonych w amerykańskich organizacjach wynika, że popularność tych strategii jest wśród nich następująca: strategia wizjonerska – 40%, strategia klasyczna – 35%, strategia adaptacyjna – 16%, strategia kształtująca – 9%[123].

W przeciwieństwie do czterech pierwszych podejść do strategii (tj. klasycznego, adaptacyjnego, wizjonerskiego i modulacyjnego), które umieszczono na jednej wspólnej tzw. palecie strategii, podejście odnawialne ma na celu przywracanie witalności i konkurencyjności organizacji w warunkach dla niej surowych i trudnych (*harsh*). Takie trudne warunki mogą być przyczyną niedopasowania strategii do otoczenia lub stać się przyczyną ostrego szoku, czy kryzysu, co powinno spowodować opracowanie i wdrożenie w organizacji strategii odnawialnej.

W celu wykorzystania odpowiedniej strategii autorzy tego podejścia proponują trzy poziomy zarządzania paletą strategii:

- Poziom 1: „przewodzenie" – animowanie kolażu strategii;
- Poziom 2: „oburęczność" (*ambidexterity*) – wiele podejść;
- Poziom 3: „wybór i dopasowanie" – spośród pięciu archetypów podejść: klasycznego, adaptacyjnego, wizjonerskiego, modulacyjnego i odnawialnego.

Przegląd dokonań autorów zagranicznych ukazuje różne rozumienie teorii, szkół i podejść do zarządzania strategicznego. Uzupełnieniem tych rozważań, jest przedstawienie w tabeli 3 dorobku polskich autorów, reprezentujących różne szkoły myślenia i interpretacji w zakresie zarządzania strategicznego.

Tabela 3. Wybrane teorie, szkoły, nurty, podejścia i orientacje do zarządzania strategicznego wskazywane przez polskich badaczy

Autorzy klasyfikacji	Teorie, szkoły nurty, modele, podejścia, orientacje
1	**2**
J. Jeżak (1990)[124]	– planowanie długookresowe; – planowanie strategiczne; – kontrola strategiczna; – zarządzanie strategiczne;

[123] M. Reeves, C. Love, Ph. Tillmanns, *Strategiczne podejście do strategii*, Harvard Business Review Polska, Luty 2013, s. 87.

[124] J. Jeżak, op. cit., s. 9–40.

1	2
K. Obłój (1998)[125]	– teoria planistyczna; – teoria ewolucyjna; – teoria pozycyjna; – teoria zasobów i kompetencji;
A. Stabryła (2000)[126]	– nurt planistyczny (H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, P. Drucker, E.P. Learneg, H.K. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth, C.W. Hofer, D. Schendel); – nurt pozycyjny (B. Henderson, M. Goold, M. Bower, A. Cambell, M.E. Porter); – nurt interaktywny (A.D. Chandler; W Ouchi, K. Ohmae, T. Peters, R. Waterman, H. Minnzberg, J. Quinn, G. Hamel, C.K. Prahalad);
M. Moszkowicz (2005)[127]	– koncepcja planistyczna; – koncepcja ewolucyjno-rynkowa; – koncepcja zasobowa;
J. Rokita (2006, 2009)[128]	– konwencjonalne podejście do zarządzania strategicznego (paradygmat konwencjonalny); – dynamiczne podejście do zarządzania strategicznego (paradygmat dynamiczny) (K. Weick, 1997), J.W. Forrester (1990), C. Argyrisa (1990), D. Miller (1990), R.T. Pascal (1990);
Ł. Sułkowski (2007)[129]	modele strategii: – planistyczny (H.J. Ansoff, R.L. Ackoff, M.E. Porter); – ograniczonej racjonalności (H. Mintzberg, W. Wrapp); – interpretatywny (K. Eick, J.B. Quinn); – radykalny (G. Burrel, S. Clegg, M. Alston, N. Monin);
K. Obłój (2007)[130]	– teoria planistyczna; – teoria ewolucyjna; – teoria pozycyjna; – teoria zasobów i kompetencji; – teoria prostych reguł; – teoria opcji realnych;

[125] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 33–99.

[126] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27.

[127] M. Moszkowicz (red.), op. cit., s. 51.

[128] J. Rokita, *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, „Studia Ekonomiczne", 2006, nr 37, s. 15–33; J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2009, s. 13–118.

[129] Ł. Sułkowski, *Knowledge and belief as dialectics of strategic management*, Management, Vol. 11, No.1, 2007, s. 65–69.

[130] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE Warszawa 2014, s. 27–168.

1	2
E. Urbanowska-Sojkin (2008)[131], (2011)[132]	– pozycjonowanie konkurencyjne; – planowane strategiczne; – strategia wyłaniająca się; – strategia bazująca na zasobach;
R. Krupski (2009)[133]	– strategia w ramach systemu UC (*Universe of Discource and Couplings*); – strategia w ramach systemu ST (*State Transition*);
M. Romanowska (2009)[134]	Podejścia do strategii: – „ucieczka w suboptymalizację"; – „poszukiwanie strategicznej perspektywy"; – „poszukiwanie kamienia filozoficznego";
J. Surma (2010)[135]	– szkoła pozycyjna (w tym planistyczna); – szkoła ewolucyjna;
J. Niemczyk (2013)[136]	– podejście planistyczne; – podejście pozycyjne; – podejście zasobowe; – podejście innowacyjno-przedsiębiorcze; – podejście sieciowe;
M. Bratnicki, P. Zbierowski (2013)[137]	Orientacja strategiczna: – zasobowa; – przedsiębiorcza; – przyszłościowa; – rynkowa; – na interesariuszy; – pozytywna;

[131] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa 2008, s. 35–45.

[132] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 35.

[133] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 23–52.

[134] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 2009, s. 15–16.

[135] J. Surma, *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 38–40.

[136] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 41.

[137] M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013, s. 141.

1	2
K. Obłój (2017)[138]	– stare teorie strategii (planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa); – nowe koncepcje strategii (teoria Z, model 7S, doskonała organizacja, przełomowe innowacje, strategia błękitnego oceanu, łańcuch wartości, kluczowe kompetencje, autentyczny lider, zasada jeża, ekosystem, otwarte innowacje, wartość dodana, tworzenie i zawłaszczanie wartości, zarządzanie procesowe, lean start-up, reengineering, bechmarking);
A. Zakrzewska-Bielawska (2018)[139]	– eksploracja; – eksploatacja; – oburęczność (*ambidexterity*)

Źródło: opracowanie własne.

W całokształcie polskiego dorobku teoretycznego zwraca uwagę praca J. Jeżaka pt. *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*[140], w której zawarto logiczną sekwencję działań w organizacji: planowanie długookresowe – planowanie strategiczne – kontrola strategiczna – zarządzanie strategiczne. Ten ciąg działań „symbolizuje kierunek dokonującej się ewolucji w systemach zarządzania strategicznego współczesnym przedsiębiorstwem, a poszczególne ogniwa tego ciągu odzwierciedlają zmieniające się akcenty i punkty krytyczne w tych systemach”.[141]

K. Obłój opierając się na kryteriach: swobody decyzyjnej, formalizacji strategii i punktu ciężkości strategii, wyróżnił cztery teorie (szkoły) zarządzania strategicznego[142]: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobów i umiejętności.

Szkoła planistyczna zakłada, że w organizacji strategię budują menedżerowie w racjonalnym procesie decyzyjnym, który polega na formalnej analizie otoczenia, analizie sił oraz słabości organizacji, a w konsekwencji na tworzeniu konkretnego planu strategicznego.

Szkoła ewolucyjna ma charakter behawioralny i polityczny. Tworzenie strategii jest poszukiwaniem spójnego wzorca na styku przypadku i wielu różnych procesów organizacyjnych: przetargu o władzę, zaspokajania potrzeb klienta oraz ciągłego utrwalania się rutyny działania. Proces tworzenia strategii nie jest sformalizowany, ani zaplanowany. Istota zaś strategii polega na jej powstawaniu na styku tego, co formalne i nieformalne, zamierzone i niezamierzone, a także procesu eksploracji nowych opcji i powielania utrwalonych rozwiązań.

[138] K. Obłój, *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017, s. 51–103.

[139] A. Zalewska-Bielawska, *Strategia rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018, s. 22–35.

[140] J. Jeżak, op. cit., s. 9–40.

[141] Ibidem, s. 6.

[142] K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 33–99.

Szkoła pozycyjna akcentuje sformalizowany charakter procesu budowania strategii i to w znacznie szerszym wymiarze, niż czyni to szkoła planistyczna. Punkt ciężkości analizy przesuwa się do otoczenia, a stopień swobody decyzyjnej menedżerów jest w związku z tym ograniczony. Strategie mają głównie charakter produktowo-rynkowy i powstają na poziomie strategicznych jednostek biznesu.

Szkoła zasobów i umiejętności za podstawę przyjmuje dorobek wszystkich poprzednich szkół i łączy umiejętnie proponowane wątki. Formułowanie strategii jest procesem charakteryzującym się kreatywnością i twórczością. Menedżerowie mają swobodę wyborów strategicznych, a w zasadzie są do niej zmuszeni. To nie sytuacja w otoczeniu, ale skumulowana wiedza i umiejętności organizacji są podstawą podejmowania decyzji strategicznych. Podkreślić należy, że strategia jest w pierwszym rzędzie tworzona dla organizacji jako całości, a strategie poszczególnych dywizji lub jednostek biznesu są jej pochodną.

W kolejnej publikacji z 2007 roku K. Obłój rozszerzył listę teorii o kolejne dwie: prostych reguł i realnych opcji[143]. Teoria prostych reguł ma swój początek w teorii chaosu, psychologii i biologii. Jest ona interesującą antytezą teorii ewolucyjnej. Z jednej strony, akceptuje założenia teorii ewolucyjnej o ograniczonej użyteczności hierarchii decyzyjnej i planowania w warunkach dynamicznej zmienności otoczenia, z drugiej zaś – wyprowadza z nich wnioski bliskie teorii pozycyjnej i zasobowej: można i należy budować oraz stosować spójne strategie, opierające się na prostych regułach. Proste reguły w biologii tworzą porządek i skuteczność, tak jak w znanym przykładzie prostych reguł, którymi posługują się ptaki wędrowne: utrzymują stale minimalny dystans od innych ptaków w kluczu, lecą ze stałą prędkością i utrzymują ten sam dystans od środka ciężkości lecącego stada ptaków.

Teoria realnych opcji powstała jako zapożyczenie przez strategów teorii opcji z dziedziny finansów. Istotą tej teorii jest założenie o ogromnej niepewności w otoczeniu, która faktycznie wyklucza celowość realizacji wielkich projektów inwestycyjnych. Teoria realnych opcji rekomenduje rozbijanie takich strategicznych projektów na mniejsze fragmenty i budowanie opcji kolejnych działań. Tak więc w tym ujęciu, strategia nie powinna być ani wielkim skokiem planistycznym, ani ewolucją, ani zajmowaniem na stałe jednej pozycji na rynku. Strategie należy traktować – jak pisze K. Obłój – jak stopniowe wchodzenie do góry po schodach z możliwością przerwania tej czynności w dowolnym momencie i rezygnacji z wspinaczki.

A. Stabryła zaproponował, opierając się na specyfice podejść badawczych i ich zastosowanie, wyróżnienie trzech nurtów w zarządzaniu strategicznym[144]: planistyczny, pozycyjny i integratywny.

[143] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 27–168.

[144] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27–29.

Nurt planistyczny wywodzi się z teorii organizacji, metodologii planowania ekonomicznego (makro i mikro), teorii prognozowania oraz analizy ekonomicznej. W nurcie tym zawiera się również zarządzanie projektami, metodyka oceny projektów innowacyjnych oraz projektowanie organizatorskie. Nurt ten pozostaje w ścisłym związku z ekonomią przemysłową, a także z podstawowymi funkcjami działania organizacji, takimi jak: marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi. Cechą charakterystyczną nutu planistycznego jest założenie, że celem organizacji jest racjonalny rozwój. Podstawowymi narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu strategicznym organizacją są: strategie, plany biznesowe, prognozy i scenariusze, techniki analityczne i rachunki decyzyjne. Dominuje sformalizowany system planowania i analiza SWOT.

Nurt pozycyjny charakteryzuje ocena pozycji organizacji i poszukiwanie przewagi konkurencyjnej, będącej podstawą formułowania strategii. Przyjęte narzędzia badawcze i analityczne to: macierz wzrostu/udziału w rynku, cykl życia produktu, krzywa doświadczeń, diagram pozycji organizacji. Nurt ten ma ścisły związek z teoriami i dziedzinami badawczymi takimi jak: teoria konkurencji, analiza rynku, badania marketingowe, badania nad konsumpcją, analiza ekonomiczna i prognozowanie.

Nurt integratywny stanowi komplementarne podejście do zarządzania strategicznego, ponieważ scala (integruje) różne koncepcje (np. nurty planistyczny i pozycyjny) oraz podejścia badawcze związane z ekonomią, naukami o zarządzaniu i naukami społecznymi. Nurt ten charakteryzuje uwzględnianie i badanie w procesie formułowania strategii organizacji zachowania strategicznego uczestników organizacji (właścicieli, menedżerów, pracowników) w oparciu o wspólną postawę, czy wspólny system wartości do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Często w tym celu organizacja wykorzystuje współdziałanie zewnętrzne (kooperację, alianse strategiczne). Znaczny wpływ na rozwój tego nurtu miał behawioryzm, podejście neoklasyczne i systemowe. Rozwój organizacji opiera się na – oprócz zasady racjonalnej – swobodnym i niesformalizowanym kreowaniu strategii, uczeniu się i rozwijaniu umiejętności organizacji.

M. Moszkowicz wyróżnił trzy koncepcje (metodyki) formułowania strategii: planistyczną (programowanie strategiczne), ewolucyjno-rynkową i zasobową[145].

Koncepcja planistyczna opiera się na założeniu, że przyszłością organizacji można sterować (ze względu na niezmienność trendów) oraz, że jest metodologicznie uprawnione stawianie celów *a priori*, i że w stosunku do nich jest możliwe kreowanie odpowiednich środków (przedsięwzięć, struktur zarządzania, działań) prowadzących do tych celów. W warstwie narzędziowej koncepcja planistyczna wykorzystuje metodykę luki strategicznej jako różnicy pomiędzy stanem pożądanym (celem), a stanem przewidywanym (niepożądanym). Strategia polega na określeniu i wypełnianiu luki strategicznej (co i jak należy zrobić). Inaczej mówiąc, strategia w tej koncepcji to zaprogramowanie przedsięwzięć strategicznych, a następnie ich realizacja przez organizację.

[145] M. Moszkowicz (red.), op. cit., s. 51–64.

W koncepcji ewolucyjno-rynkowej sukces organizacji nie jest rozumiany wyłącznie jako realizacja wyznaczonego celu, ale jako osiągniecie odpowiednio zdefiniowanej przewagi konkurencyjnej. Kierunki strategicznego rozwoju są wyznaczane po konfrontacji szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu, z mocnymi i słabymi stronami organizacji (SWOT). Analiza mocnych i słabych stron organizacji umożliwia określenie różnych obszarów organizacji (na podstawie związków produktowo-rynkowych) z punktu widzenia ich roli w kształtowaniu strategicznego potencjału sukcesu. Są one podstawą do wyodrębnienia domen lub strategicznych jednostek biznesu, a następnie opracowania strategii konkurowania na poziomie tych nowych jednostek biznesu.

W koncepcji zasobowej źródłem sukcesu organizacji jest konfiguracja jej unikatowych i wartościowych zasobów oraz umiejętności, a także ich konfrontowanie z zamierzeniami organizacji w celu wywoływania dynamicznego napięcia (*dynamic stretch*). Dlatego też w koncepcji tej ważną rolę odgrywa określenie luki zasobowej, definiowanej jako różnica ilościowa i jakościowa pomiędzy posiadanymi przez organizację zasobami, a zasobami, które są organizacji niezbędne do realizacji strategii. Lukę tę można wypełnić poprzez rozwój specyficznej wiedzy i umiejętności, tzw. rdzennych kompetencji jako postawy rozwoju stosowanych w organizacji technologii, produktów, systemów dystrybucji itd.

J. Rokita w pracy pt. *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*[146] zaproponował dwa podejścia do zarządzania strategicznego: konwencjonalne i dynamiczne. Podstawą rozróżnienia tych dwóch podejść (paradygmatów) jest sposób postrzegania przez organizację (menedżerów) rzeczywistości, w której ona funkcjonuje. Postrzeganie to może być odmienne, a tym samym w różny sposób wpływać na procesy decyzyjne w organizacji. Szczególnie dotyczy to etapu w procesie decyzyjnym zwanym „odkrywaniem problemów decyzyjnych", ponieważ poprzedza i wpływa on na wybór sposobu rozwiązywania tych problemów.

W podejściu konwencjonalnym według J. Rokity organizacje formułują długoterminowe plany, a następnie je realizują dążąc do zachowania równowagi organizacyjnej. Równowaga ta może być chroniona przez monitorowanie wyników i porównywanie ich z tzw. kamieniami milowymi, wyznaczającymi kierunek i etapowe cele działań. Dzięki tym zamierzeniom organizacje radzą sobie z niepewnością[147]. Konwencjonalny paradygmat opiera się na założeniu, że[148]: organizacje osiągną sukces, gdy będą stosowały wzorce wynikające z „najlepszych praktyk" oraz długoterminowe planowane oparte na analitycznych kryteriach, a następnie będą je implementowały i monitorowały sposób realizacji planu, a także będą wprowadzały odpowiednią tzw. konfigurację, będącą kombinacją struktury, strategii, otoczenia i innych istotnych czynników. Z kolei podejście dynamiczne jest uwarunkowanie faktem, że organizacje

[146] J. Rokita, *Teoretyczne podstawy*..., s. 15–33.
[147] Ibidem, s. 22.
[148] J. Rokita, *Dynamika zarządzania*..., s. 22.

są w rzeczywistości systemami charakteryzującymi się otwartymi powiązaniami z otoczeniem. Pozyskują z niego pracę ludzi, materiały, a następnie przekazują mu wartości dodane zawarte w produktach i usługach. Działania takich organizacji można scharakteryzować za pomocą dodatnich i ujemnych sprzężeń zwrotnych. Sprzężenia dodatnie są głęboko zakorzenione w zachowaniach ludzi. Wzorce zachowań przebiegają od dodatnich do ujemnych pętli sprzężeń i nie mają struktury liniowej, konsekwencją czego jest niestabilność i nieregularność wzorców zachowań spowodowana nie tylko wpływem otoczenia, ale również naturą systemu. Małe zmiany w systemie mogą wywołać skutki, tworzące łańcuch reakcji i powodujące powstawanie kolejnych problemów.

Organizacja poprzez wzajemne powiązania z innymi organizacjami nie tylko adaptuje się do zmian w otoczeniu, lecz także współkreuje zachodzące w nim zmiany. Związki pomiędzy przyczynami a skutkami są trudne do określenia, ze względu na fakt, że skutki pojawiają się niekiedy po dłuższym czasie od wystąpienia przyczyn. Rezultaty nowo powstałych wzorców zachowań są trudne do identyfikacji i nieprzewidywalne. W tak określonych warunkach, menedżerowie nie mogą stosować sekwencyjnego wnioskowania, co do trudno przewidywalnej przyszłości. Funkcjonowanie organizacji opiera się na sprzecznościach i paradoksach. Wyrażają się one w stabilności i niestabilności systemu, centralizacji i decentralizacji zarządzania, dywizjonalizacji i izolacji struktur. Zachowania organizacji są stymulowane przez diametralnie odmienne stany rzeczy: integracji, dyferencjacji, totalnej kontroli i luźniej kontroli adaptacyjnej. Mogą one przyczyniać się do tworzenia przez organizację czegoś nowego (np. nowych rozwiązań, produktów, itp.). W tych warunkach organizacje muszą być samoorganizujące się i samokontrolujące się, a menedżerowie muszą nauczyć się działać w warunkach złożonych, natomiast ich decyzje muszą być rezultatem procesów politycznych i procesów uczenia się[149].

W artykule *Knowledge and belief as dialectics of strategic management*[150] Ł. Sułkowski wyraża pogląd, że strategia powstaje z dialektyki wiedzy i wiary. Jego zdaniem zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania strategicznego koncentrują się na świadomym i racjonalnym procesie decyzyjnym (wiedza), a jednocześnie działanie to opiera się na wartościach i normach kulturowych intuicji, świadomości zbiorowej oraz nieuświadamianych emocji (wiara). Przyporządkowując zarządzaniu strategicznemu cechy obiektywne, probabilistyczne, intersubiektywne i subiektywne autor wyróżnia cztery modele strategii: planistyczny, ograniczonej racjonalności, interpretatywny i radykalny.

Model planistyczny jest dominującym podejściem, reprezentowanym przez klasyków zarządzania strategicznego: H.J. Ansoffa, R.L. Ackoffa oraz A. Chandlera[151].

[149] Ibidem, s. 38.

[150] Ł. Sułkowski, *Knowledge and belief…*, s. 65–67.

[151] H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965; R.L. Ackoff, *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.

Model planistyczny zmierza do opisu planowania w kategoriach pełnej racjonalności, a strategii jako sekwencyjnego planu, którego wdrożeniu służą decyzje menedżerów. Strategia ma charakter „naukowy" tzn. opiera się na obiektywnych danych oraz niezawodnych, algorytmicznych metodach analizy (najlepiej ilościowych). Proces strategiczny jest linearny, a więc po etapie planowania następuje wdrożenie i kontrola. Planista, strateg i menedżer dążą do zdobycia jak największej możliwej ilości informacji, tworząc dzięki temu plany i decyzje, które opierają się na najwyższym prawdopodobieństwie realizacji.

Model racjonalności ograniczonej (nawiązujący do koncepcji H. Simona) uwzględnia problemy płynące z wdrażania strategii w modelu planistycznym. Świadomość złożoności samej organizacji i otoczenia oraz dynamicznego tempa zmian prowadzi do założenia ograniczonej racjonalności. Strategia opiera się na dostępnych, wybranych danych, które są przetwarzane nie tylko algorytmicznymi, lecz także heurystycznymi metodami. Proces strategiczny przybiera mniej linearną formę. Pojawiają się elementy działań kreatywnych i intuicyjnych realizowanych w warunkach niepewności. Rozdział pomiędzy planowaniem, wdrażaniem a controllingiem jest bardzo płynny. Menedżerowie opracowujący strategię dążą do wydobycia kluczowych informacji, stworzenia różnych scenariuszy i wariantów strategii.

Model interpretatywny opiera się na postrzeganiu strategii przez pryzmat jej tworzenia i rozumienia przez grupę społeczną. Strategia zyskuje zatem znaczący wymiar społeczno-emocjonalny. Przestaje być wyłącznie racjonalnym procesem decyzyjnym opartym na wiarygodnej wiedzy. Wykorzystywane metody mają charakter heurystyczny, kreatywny i interpretatywny. Model ten opisuje strategię jako proces polityczny polegający na ścieraniu się różnych grup interesów (*stakeholders)* oraz budową pragmatycznych koalicji służących wzmacnianiu władzy w organizacjach. Planowanie stapia się z wdrażaniem, a controlling i korekty planów następują w trakcie całego procesu. Proces strategiczny przybiera synchroniczną postać. Planowanie to przede wszystkim źródło integracji oraz motywowania pracowników, a także środek racjonalizacji trudno przewidywalnej przyszłości. Strategia zatem, zgodnie ze sloganem K. Weicka „pal–cel" jest rodzajem improwizacji, a więc rodzi się w działaniu menedżera.

Model radykalny strategii jest związany z rozwojem nurtu krytycznego (Szkoła Frankfurcka, neomarksizm, radykalny feminizm) oraz postmodernistycznego (dekonstrukcja, tekstualizm) w naukach społecznych[152]. W odróżnieniu od podejścia interpretatywnego, model radykalny całkowicie odrzuca element racjonalności strategii. W rozumieniu postmodernistycznym strategia to jedynie „zasłona dymna" kamuflująca walkę o władzę w grupie oraz brak możliwości planowania przyszłości. Dotychcza-

[152] Ł. Sułkowski, *Interpretatywny paradygmat strategii organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 36–37.

sowa teoria i metody zarządzania strategicznego wymagają odrzucenia albo radykalnej rekonstrukcji posługującej się kategoriami walki o władzę (nurt krytyczny) dyskursywnymi (nurt postmodernistyczny). Nurt radykalny zarządzania strategicznego nie stworzył własnej teorii. Ma on – jak pisze Ł. Sułkowski – jedynie przedstawicieli kwestionujących sensowność uprawiania dyscypliny zarządzania strategicznego w jej dotychczasowej formie.

E. Urbanowska-Sojkin w pracy *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków* wyróżnia trzy podejścia w zarządzaniu strategicznym[153]:

– sformalizowany proces planowania strategicznego (H.I. Ansoff, K. Andrew);
– analityczny proces pozycjonowania strategicznego (M.E. Porter);
– samowyłaniający się proces strategiczny (A. Pettigrew, H. Minzberg).

Dwa pierwsze podejścia autorka zalicza do tzw. racjonalnego zarządzania strategicznego, które polega na świadomym kształtowaniu działalności organizacji przez jej strategów. Z kolei trzecie podejście traktuje jako alternatywną propozycję wobec dwóch pierwszych i zakłada, że strategii nie da się zaplanować, ponieważ jest ona rezultatem przetargów i negocjacji toczonych przez uczestników organizacji.

W kolejnej swojej pracy pt. *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach* autorka wzbogaca swoją systematyzację o czwarte podejście do zarządzania strategicznego tj. budowanie strategii opartej na zasobach[154]. Nowe uporządkowanie podejść do zarządzania strategicznego przyjęte przez E. Urbanowską-Sojkin oparte jest na dwóch wymiarach: postawie wobec planowania (synoptyczność i emergentność) oraz determinacji (zewnętrznej i wewnętrznej), które autorka przypisuje wyróżnionym podejściom następująco[155]:

– planowanie strategiczne – synoptyczność, determinanta wewnętrzna;
– pozycjonowanie konkurencyjne – synoptyczność, determinanta zewnętrzna;
– strategia wyłaniająca się – emergentność, determinanta zewnętrzna;
– strategia oparta na zasobach – emergentność, determinanta wewnętrzna.

R. Krupski w książce *Koncepcje strategii organizacji*[156] przedstawia własną klasyfikację strategii. Punktem wyjścia do jej przedstawienia są enumeratywnie wymienione elementy strategii („[...] mniej ważne jest to, jak się strategia nazywa, ale ważne jest, do czego służy i w ogóle co trzeba zrobić, aby ją zbudować")[157]. Takie praktyczne podejście do strategii pozwoliło autorowi na wskazanie formalnych ram systemu UC (*Universe of Discourse and Couplings*) oraz systemu ST (*State Transition*). System S (typu UC) jest zbiorem elementów i ich zachowań stałych oraz zbiorem sprzężeń między elementami i między elementami a otoczeniem. Decyzje podejmowane w ich ramach rodzą podstawowe skutki dla istnienia i rozwoju organizacji,

[153] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego*, s. 36–48.
[154] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych*..., s. 35.
[155] Ibidem, s. 35.
[156] R. Krupski, J. Niemczy, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, s. 23–52.
[157] Ibidem, s. 23.

są one nieodwracalne lub trudno odwracalne, a ujawniają się dopiero po dłuższym czasie.

Modele strategii organizacji w formie systemu UC albo wprost informują o częściach składowych, tj. o obszarach decyzyjnych albo zawierają informacje „ukryte" w wymiarach będących podstawą licznych klasyfikacji rodzajów strategii, w wymiarach przestrzeni strategicznej oraz w determinantach, parametrach, czynnikach itp. tak zwanych zachowań strategicznych.

Strategia jako system ST (*State Transition*) jest zbiorem stanów i zbiorem przejść między stanami; przejście od jednego stanu do innego może dopuszczać interpretację probabilistyczną, ale nie jest to konieczne. W tak dynamicznej formie kontekst sytuacyjny jest decydujący, a bogactwo potencjalnych decyzji strategicznych utrudnia, choć nie wyklucza, uogólnienia.

M. Romanowska w książce *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie* wyróżnia trzy podejścia do zarządzania strategicznego: „ucieczka w suboptymalizację", poszukiwanie strategicznej perspektywy" i „poszukiwanie kamienia filozoficznego"[158]. Podstawą ich wyróżnienia jest próba odpowiedzi na pytanie; czy planowanie strategiczne jest potrzebne i czy jest możliwe w nieprzewidywalnym świecie? Poszukując odpowiedzi na tak postawione pytanie autorka konstatuje – analizując dostępne piśmiennictwo – że odkąd w nieciągłym otoczeniu tradycyjny model planowania strategicznego (kryzys naftowy w latach siedemdziesiątych XX wieku) „skompromitował się", specjaliści poszukują nowych pomysłów na istniejące wyzwania rynkowe. Jedni koncentrują się na wycinkowych (optymalizacji wycinkowej) procesach i składnikach portfela, czy funkcjach, z których próbują budować odpowiednią strategię. M. Romanowska nazywa takie podejście „ucieczką w suboptymalizację", które charakteryzuje się tym, że organizacja jest bezradna wobec zmian i rezygnuje z wyprzedzającego przygotowania się do nich. Inną propozycją dla organizacji według autorki jest „poszukiwanie strategicznej perspektywy", inspirowane koncepcją „słabych sygnałów" H.I. Ansoffa i osiągnięciami szkoły planistycznej, polegającej na poszukiwaniu sposobu racjonalnego budowania strategii również w otoczeniu trudnym do prognozowania, poprzez akcentowanie planu, jako wyniku procesu planistycznego, a nie jako etapu analizy strategicznej i planowania scenariuszowego. Osoby budujące strategie rozstrzygają o podstawowych dla strategii elementach: celach strategicznych, horyzoncie planu strategicznego, agresywności (ekspansywności) strategii, o procesie jej formułowania i realizacji.

Inną jeszcze propozycją dla organizacji jest zadaniem M. Romanowskiej „poszukiwanie kamienia filozoficznego". W tym podejściu organizacja odchodzi od skomplikowanych technik planistycznych na rzecz skumulowanej wiedzy i doświadczeń (czyli mądrości), które pozwalają wyznaczyć pozornie intuicyjne kierunki rozwoju organizacji. Koncentracja na zasobach ludzkich (rozwój ich wiedzy i umiejętności) oraz ich motywacja są kluczowymi czynnikami poszukiwania odpowiedniej strategii.

[158] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*..., s. 13–16.

J. Surma w oparciu o dwa przeciwstawne zachowania twórców strategii – racjonalny wybór i dedukcję[159] (*rational choice*) oraz wybór metodą prób i błędów (*trial and terror, local incremental serach*) określa dwie szkoły strategiczne: pozycyjną i ewolucyjną. Racjonalny wybór i dedukcja polegają na tym, że menedżerowie stosują ogólne zasady zarządzania. Za pomocą analizy i planowania strategicznego są rozważane różne alternatywne i adekwatne opcje rozwiązania (opcje strategiczne) w zależności od wybranych kryteriów oceny. W rezultacie tego działania podejmowana jest racjonalna decyzja która, jak uważają twórcy strategii, powinna przynieść najlepsze wyniki. Podejście to stosuje się w branżach stabilnych i dojrzałych[160]. Przeciwieństwem wyboru racjonalnego jest wybór dokonany za pomocą metody prób i błędów. W ramach tego podejścia decyzje, zwykle intuicyjne lub podejmowane poprzez uczenie się i nabywanie nowych doświadczeń, konfrontowane są z złożonymi sytuacjami rynkowymi. Działanie takie wyklucza analizowanie sytuacji i planowanie działań[161].

W zarządzaniu strategicznym odpowiedzią na racjonalny wybór jest szkoła pozycyjna, natomiast na wybór metodą prób i błędów szkoła ewolucyjna. W podejściu pozycyjnym menedżerowie po precyzyjnej lokalizacji w przestrzeni możliwych decyzji dokonują racjonalnych sekwencji decyzji strategicznych, w celu uzyskania maksimum zgodnego ze zdefiniowanymi kryteriami oceny[162].

Z kolei w podejściu ewolucyjnym decyzje strategiczne są silnie ograniczone w swojej racjonalności, ponieważ otoczenie organizacji ma charakter zaburzonego, zmiennego i burzliwego krajobrazu. Z tego powodu nie ma w przestrzeni decyzyjnej jednego maksimum, są natomiast lokalne ekstrema, a maksimum w tej przestrzeni stanowi konfigurację lokalnych ekstremów. W tej sytuacji menedżerowie podejmują decyzje ograniczone co do swojej racjonalności i często przypadkowe. Szkoła ewolucyjna silnie zatem uwzględnia znaczenie kulturowych i organizacyjnych aspektów ludzkich w formułowaniu strategii organizacji[163].

J. Niemczyk w pracy *Strategia. Od planu do sieci*[164] rozważania poświęcone strategii opiera na pojęciu renty ekonomicznej, określonej jako zysk przedsiębiorcy ponad koszt zaangażowania kapitału. Według niego pojęcie to dobrze charakteryzuje sekwencyjną logikę rozwoju strategii planistycznej, pozycyjnej i zasobowej. Renta ekonomiczna to utylitarny instrument wyjaśniania tego, co może być źródłem bogactwa gospodarstwa domowego, społeczeństwa lub przedsiębiorstwa. Strategia jest „ciągłym poszukiwaniem renty, a to jaka renta jest w danym okresie preferowana, zależy od

[159] J. Surma, op. cit., s. 38–40.
[160] Ibidem, s. 40.
[161] Ibidem, s. 40.
[162] Ibidem, s. 38–39.
[163] Ibidem, s. 39–40.
[164] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 41.

etapu rozwoju ekonomii i zarządzania w ich wymiarach teoretycznych, jak i praktycznych"[165].

Renta ekonomiczna wskazuje na najbardziej efektywny sposób osiągania zysku ekonomicznego. Bliska jest więc strategii. Pojęcie renty wypełnia pewną pustkę, która pojawić się może przy projektowaniu, wdrażaniu, ale też i ocenie strategii. Zapewnia ona – jak pisze autor – stałe powiązanie działań strategów z ekonomicznymi kryteriami oceny ich działań. Jej adaptacja na grunt zarządzania strategicznego pozwala lepiej uporządkować myślenie strategiczne, szczególnie w obszarze biznesu i dodać pewien pragmatyzm teoriom strategii[166]. Oczywiście, myślenie perspektywą renty ma swoje ograniczenia, albowiem odnosi się przede wszystkim do organizacji gospodarczych i głównie na poziomie strategii biznesów lub korporacji. Ponadto wymaga operowania szczegółowymi opisami działań, oraz opisami kryteriów. Niemniej normatywny, ale i utylitarny wymiar renty sprawia, że jej potencjał poznawczy i interpretacyjny powinien według autora być opisywany i badany.

Najważniejsze rodzaje rent i przypisane im podejścia do strategii, to:
- renta ricardiańska – podejście planistyczne i zasobowe;
- renta chamberlinowska – podejście pozycyjne;
- renta schumpeteriańska – podejście innowacyjno-przedsiębiorcze;
- renta austriacka – podejście innowacyjno-przedsiębiorcze;
- renta williamsonowska – podejście sieciowe.

Wymienione postaci renty są związane z istotnymi w ekonomii nazwiskami, teoriami czy całymi paradygmatami. Autorytety stojące za tymi koncepcjami stanowią więc o sile poszczególnych koncepcji renty i wzmacniają je udokumentowanymi wynikami badań. Szczególnie interesującą rentą, a raczej grupą rent jest ta ostatnia, w przypadku, której jeszcze trudno mówić o pełnej empirycznej weryfikacji, zwłaszcza, że w praktyce najczęściej wymienia się tutaj kilka jej podstawowych postaci. Są to[167]: renta williamsonowska z tytułu obniżenia kosztów transakcyjnych; renta z tytułu apriopriacji wartości; renta z tytułu dyfuzji wiedzy; renta z tytułu powstawania wartości w sieci wartości; renta z tytułu efektu sieciowego.

M. Bratnicki i P. Zbierowski w pracy *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*[168] zwracają uwagę na to, że w nauce o organizacji i zarządzaniu, a w szczególności w dziedzinie zarządzania

[165] Ibidem, s. 26.

[166] J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły zarządzania i Przedsiębiorczości, t. XXVII, Wałbrzych 2014, s. 73.

[167] Ibidem.

[168] M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013, s. 141.

strategicznego występuje pewna liczba konstrukcji określanych jako „orientacje". Są one próbą zbudowania zintegrowanego narzędzia zrozumienia i pomiaru pewnego typu nastawienia organizacji, jej inklinacji w kierunku takiego czy innego zjawiska. W tego typu konstrukcjach widoczna jest tendencja do konceptualizacji, operacjonalizacji i pomiaru zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych. Do najpopularniejszych i najczęściej wykorzystywanych orientacji należą: orientacja zasobowa; orientacja przedsiębiorcza; orientacja przyszłościowa; orientacja rynkowa; orientacja na interesariuszy oraz orientacja pozytywna.

Orientacja zasobowa rozumiana jako horyzont planowania wielkości rynkowych, krótszy od horyzontu planowania zasobów, akcentuje zasoby jako podstawę zarządzania strategicznego.

Orientacja przedsiębiorcza definiowana jest jako spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów. Orientacja ta konstruowana jest w oparciu o obserwację, że organizacje przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy organizacji, zwłaszcza w warunkach niepewności. Wówczas proaktywnie poszukują szans biznesowych kładąc nacisk na innowacje produktowe. Obserwacja ta zrodziła poszukiwania zestawu czynników, które pozwoliłyby na odróżnienie organizacji przedsiębiorczych od innych. W literaturze dotyczącej tej orientacji podkreśla się, że poziom przedsiębiorczości organizacyjnej jest zagregowaną wielkością trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka, które powinny być uwzględniane przy tworzeniu strategii.

Organizacyjna orientacja przyszłościowa preferuje przyszłościowy rozwój organizacji poprzez zmianę i wprowadzanie innowacji. Strategia oparta na zmianie i innowacjach ma na celu długoterminowy sukces i/lub przetrwanie organizacji, a nie krótkoterminowe korzyści. Wymaga to ciągłego monitorowania otoczenia i rozpoznawania sygnałów nadchodzących zmian i reagowania na nie.

Orientacja rynkowa powstała na styku zarządzania strategicznego i marketingu, a definiuje się ją jako poznawanie przez organizację obecnych i przyszłych potrzeb konsumentów. Uzyskana w ten sposób wiedza jest analizowana przez organizację, która w ten sposób tworzy swoją strategię rynkową.

Orientacja na interesariuszy koncentruje się nie tylko na konsumentach, ale na innych jeszcze grupach takich jak: dostawcy, pracownicy, właściciele, lokalne społeczności itd.

Orientacja pozytywna składa się z pięciu wymiarów: pozytywnego przywództwa, pozytywnej kultury organizacyjnej, pozytywnej strategii, pozytywnego projektu organizacji oraz pozytywnego kapitału ludzkiego. Pozytywne przywództwo menedżerskie to przywództwo oparte na: patrzeniu w przyszłość z nadzieją i optymizmem, związanym z tym przedsiębiorczym nastawieniu umysłu menedżerów polegającym na czujności przedsiębiorczej – monitorowaniu otoczenia w poszukiwaniu szans, dostrzegania ich i wykorzystywania nawet tam, gdzie konkurenci dostrzegają zagrożenia, zaufaniu między przywódcami a uczestnikami organizacji oraz poczuciu sprawiedliwości wśród pracowników wynikającym z przestrzegania jasnych zasad i reguł współpracy.

Pozytywna kultura organizacji jest spójnym zbiorem wartości i norm organizacyjnych obejmujących: otwartą, pozbawioną barier komunikację wewnątrz organizacji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez uczestników organizacji, integrację społeczną pracowników, uprzejmość i poczucie humoru w relacjach międzyludzkich, twórczość uczestników organizacji, umiejętność pracy pod presją i dążenie do samodoskonalenia.

Pozytywna strategia organizacji to strategia, która jest: wizjonerska – oparta na wybitnej wizji odróżniającej organizację od konkurentów, stwarza wyzwanie strategiczne, jest efektem konsensusu między menedżerami różnych szczebli, jest znana pracownikom, powszechnie akceptowana i mobilizująca do wysiłku, oparta na kluczowych wartościach, które są jasne, znane i podzielane przez uczestników organizacji, przełożona na cele strategiczne, które są jasno określone, a także godzą sprzeczność między ambitnością a realnością ich zrealizowania i są wyrazem aspiracji organizacji, zbudowana na bazie relacji z interesariuszami, poświęcaniu im uwagi i tworzeniu dla nich wartości.

Pozytywna struktura organizacyjna to struktura, która jest zdecentralizowana, co pozwala pracownikom na wpływanie na działalność ich jednostek, tworzenie zespołów i pracę w nich, zapewnia znaczny stopień autonomii uczestników organizacji – swobody w ustalaniu celów i sposobu wykonywania pracy, daje pracownikom poczucie znaczenia ich pracy dla organizacji oraz poczucie kompetencji oraz zapewnia współpracę między dziedzinami funkcjonalnymi organizacji oraz między departamentami, działami i jednostkami organizacyjnymi. Pozytywny kapitał ludzki opiera się na uczestnikach organizacji, którzy są zaangażowani w pracę i utożsamiają się z organizacją, czują dumę z przynależności do niej, mają poczucie dużego znaczenia osobiście wykonywanej pracy, a także praca ta ma znaczenie dla ich życia, godzą sprzeczność między spontanicznością zachowań a wytrwałością, co oznacza niezrażanie się porażkami, umiejętność ich przezwyciężania i pozytywnego wykorzystania oraz są zmotywowani wewnętrznie i prospołecznie – osiągają satysfakcję z wykonywania swojej pracy, kreowania wartości dla interesariuszy i poszukują bardziej efektywnych sposobów wykonywania zadań[169].

W pracy *Praktyka strategii firmy*[170] K. Obłój powrócił do rozważań dotyczących teorii strategii i wyróżnił dwie podstawowe grupy, nazywając je jako „stare" teorie i „nowe" koncepcje. Stare teorie to szkoły: planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa. Do nowych koncepcji strategii K. Obłój zalicza: teorię Z, model 7S, doskonałą organizację, przełomowe innowacje, strategię błękitnego oceanu, łańcuch wartości, kluczowe kompetencje, autentycznego lidera, zasadę jeża, ekosystem, otwarte innowacje, wartość dodaną, tworzenie i zawłaszczanie wartości, zarządzanie procesowe, *Lean Startup*, *Reengineering, Bechmarking*. „Ich wielką zasługą" – jak pisze K. Obłój – „jest to, że dają menedżerom pewne ramy myślenia i centralne idee, które

[169] Ibidem, s. 153.

[170] K. Obłój, *Praktyka strategii firmy*...

pozwalają im zrozumieć otaczający świat i nadać mu sens – nawet jeśli niepełny i nie w pełni prawdziwy. [...] są one wielkim pasem transmisyjnym metod i technik zarządzania wypracowanych przez najlepsze zarządzane w danym momencie organizacje [...]"[171].

A. Bielawska-Zakrzewska proponuje trzy podejścia do strategii[172]:

– eksploracyjne;
– eksploatacyjne;
– oburęczne (*ambidexterity*)[173].

Eksploracja jest związana z poszukiwaniem nowych możliwości uwzględnia takie działania jak: badania, zmiany, eksperymenty, odkrycia, elastyczność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka. Organizacje, które przyjęły eksplorację za swoją orientację więcej wydają na eksperymentowanie bez oczekiwania na zyski krótkoterminowe. Takie działanie ma na celu poszukiwanie szans w zakresie kreowania nowych rynków, produktów i technologii oraz tworzenie nowej wiedzy.

Z kolei eksploatacja jest związana z efektywnością, wydajnością, doskonaleniem, selekcją, implementacją czy realizacją strategii. Takie działania są orientowane na generowanie zysków w perspektywie krótkoterminowej. Celem ich jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach, oferując znane produkty i technologie po obniżonych cenach dzięki efektowi skali.

Oburęczność jest podejściem, które polega na równoważeniu działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych w celu uzyskania korzyści pochodzących z obu przeciwstawnych (a może nawet sprzecznych wzajemnie) działań. Oburęczne podejście do strategii odpowiada poznawczo zjawisku znanego teoretykom już wcześniej, a mianowicie dualności w zarządzaniu organizacją. Jak twierdzi popularyzator tego terminu D.F. Abell, współczesne organizacje znajdują się pod dualną presją, z jednej trony zmuszone są do perfekcyjnego prowadzenia działalności bieżącej, z drugiej zaś do coraz lepszego zarządzania zmianami strategicznymi. W tej sytuacji, zarządzanie organizacją i jej zmienianie nie jest działaniem sekwencyjnym, ale równoczesnym[174].

Mimo doskonalenia i rozwoju nowych koncepcji, metod i technik zarządzania rozwijanych na przełomie XX i XXI wieku w celu lepszego zarządzania organizacjami nadal dominują tradycyjne metody, teorie czy podejścia do zarządzania strategicznego znane strategom, menedżerom i akademikom co najmniej od pół wieku. Trafnie ujmuje ten stan rzeczy K. Obłój, który stwierdza, że: „Wskazanie wielkich teorii nie jest zbyt skomplikowane, bo są tylko cztery: planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna i zasobowa. Planistyczna powstaje gdzieś w latach sześćdziesiątych, ma słabszy okres w latach siedemdziesiątych (kiedy tracimy respekt do prognozowania i skracamy horyzont czasowy, bo nadchodzą wielkie szoki naftowe, odejście od walutowego standardu złota i stałych

[171] Ibidem, s. 64.

[172] A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, s. 23–35.

[173] Termin *ambidexterity* (oburęczność) jest konstruktem teoretycznym, zaproponowanym przez teoretyków zarządzania strategicznego. Por. A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, s. 8.

[174] D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2000, s. 17–21.

kursów), a obecnie przeżywa renesans. Teoria ewolucyjna rozwija się dynamicznie głównie w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych i trochę traci impet w czasach obecnych. Teoria pozycyjna świętuje triumfy w latach osiemdziesiątych i przeżywa zastój w chwili obecnej, a teoria zasobowa, która rozwinęła się w latach dziewięćdziesiątych, trzyma się mocno, ale głównie w świecie akademickim"[175].

Powszechne korzystanie przez praktyków z klasycznych metod zarządzania, w tym planowania strategicznego, potwierdzają wyniki badań ankietowych prowadzonych przez firmę konsultingową Bain & Company. W tabeli 4. pokazano najbardziej popularne, a jednocześnie użyteczne metody i techniki zarządzania przedsiębiorstwami przeprowadzone w latach 1993–2017 wśród menedżerów przedsiębiorstw działających w skali globalnej. W 1993 roku najbardziej użytecznymi metodami zarządzania – w opinii badanych – były: deklaracja misji i wizji, satysfakcja klienta i TQM (ang. *Total Quality Management*). Warto odnotować fakt, że w pierwszej dziesiątce metod nie było planowania strategicznego, lecz znalazło się ono na pierwszej pozycji w rankingach przeprowadzonych w latach 1996–2012 oraz w 2017 roku, a w latach 2008–2010 planowanie strategiczne znalazło się na drugiej pozycji zaraz po *Benchmarkingu* a w 2014 roku również na drugiej razem z *Benchmarkingiem* i zarządzanie zaangażowaniem pracowników. Zatem planowanie strategiczne można uznać za najbardziej użyteczną metodą zarządzania organizacją ostatnich trzech dekad[176].

Czy planowanie strategiczne utrzyma się na czele listy użytecznych metod w kolejnym badaniu? Czy obecny trend się utrzyma w następnej dekadzie? Czy jednak planowanie strategiczne będzie w przyszłości metodą zarządzania schodzącą ze sceny? Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że planowanie strategiczne będzie również w przyszłości użyteczną metodą zarządzania organizacjami. Należy podkreślić, że organizacje współcześnie wykorzystują oprócz planowania strategicznego również inne metody z tzw. obszaru zarządzania strategicznego, np. deklarację misji, wizji czy zrównoważoną kartę wyników. Należy raczej mówić o zintegrowanym podejściu przez organizacje do wielu różnych metod zarządzania, które praktykują następującą logikę myślenia i działania strategicznego: nakreślenie obrazu przyszłości organizacji, tj. deklaracja wizji i misji, planowanie warunków kształtowania określonego obrazu przyszłości organizacji, tj. planowanie strategiczne oraz realne wdrażanie działań strategicznych, np. za pomocą zrównoważonej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard* – BSC).

[175] K. Obłój, *Praktyka strategii firmy*, s. 71.

[176] Interesujące badania dotyczące wykorzystywania planowania strategicznego polskich dużych przedsiębiorstw przemysłowych przeprowadziła I. Penc-Pietrzak. Na podstawie wypełnionych ankiet otrzymanych od 83 przedsiębiorstw stwierdziła, że planowanie strategiczne jest stosowane w zdecydowanej większości z nich (81%) oraz, że najczęściej stosowaną przez nie metodą analizy strategicznej w planowaniu strategicznym jest SWOT – stosowało ją 73% badanych przedsiębiorstw (więcej na temat przeprowadzonych badań i ich wyników w pracy pt. *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, Zeszyty Naukowe Nr 1126, Rozprawy Naukowe Z. 431, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 332–338.

Tabela 4. Ranking najbardziej użytecznych metod zarządzania organizacją w latach 1993–2017

L.p.	1993 r.	1996 r.	2000 r.	2004	2006 r.	2008 r.	2010 r.	2012 r.	2014 r.	2017 r.
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
1.	Misja i wizja	Planowanie strategiczne	Planowanie strategiczne	Planowanie strategiczne	Planowane strategiczne	Benchmarking	Benchmarking	Planowanie strategiczne	CRM	Planowanie strategiczne
2.	Satysfakcja klienta	Misja i wizja	Misja i wizja	CRM	CRM	Planowanie strategiczne	Planowanie strategiczne	Customer Relationship Management	Benchmarking	CRM
3.	TQM	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking	Segmentacja klientów	Misja i Wizja	Misja i wizja	Zarządzanie zaangażowaniem pracowników	Zarządzanie zaangażowaniem pracowników	Benchmarking
4.	Profilowanie umiejętności	Satysfakcja klienta	Outsourcing	Outsourcing	Benchmarking	CRM	CRM	Benchmarking	Planowanie strategiczne	Zaawansowana analityka
5.	Benchmarking	Rdzenne kompetencje	Satysfakcja klienta	Segmentacja klientów	Misja i wizja	Outsourcing	Outsourcing	BSC	Outsourcing	Zarządzanie łańcuchem dostaw
6.	Pay–for –Performace	TQM	Strategie wzrostu	Misja i wizja	Rdzenne kompetencje	BSC	BSC	Rdzenne kompetencje	BSC	Satysfakcja klienta
7.	Reenginnering	Reengineering	Alianse strategiczne	Rdzenne kompetencje	Outsourcing	Rdzenne kompetencje	Zarządzanie zmianą	Outsourcing	Misja i wizja	Zarządzanie zmianą programów
8.	Alianse strategiczne	Pay–for –Performace	Pay–for –Performace	Alianse strategiczne	BPR	BPR	Rdzenne umiejętności	Zarządzanie zmianą	Zarządzanie łańcuchem dostaw	TQM
9.	Cycle Time Reduction	Alianse strategiczne	Segmentacja klientów	Strategie wzrostu	Zarządzanie scenariuszowe i kontyngencyjne	Rdzenne kompetencje	Alianse strategiczne	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Zarządzanie zmianą	Transformacja cyfrowa
10.	Samodzielny zespół	Strategie wzrostu	Rdzenne kompetencje	BPR	Zarządzanie wiedzą	Fuzje i przejęcia	Segmentacja klientów	Misja i wizja	Segmentacja klientów	Misja i wizja
11.			TQM	TQM	Alianse strategiczne	Alianse strategiczne	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Segmentacja klientów	Rdzenne kompetencje	Zarządzanie zaangażowaniem pracownikami
12.			Cycle Time Reduction	Programy zarządzania zmianą	BCG	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Zarządzanie wiedzą	BPR	Analiza Big Data	Rdzenne kompetencje
13.			Reenginnering	BSC	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Zarządzanie scenariuszowe i kontyngencyjne	TQM	TQM	TQM	Internet rzeczy

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14.			Balanced Scorecard (BSC)	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Narzędzia strategii wzrostu	Zarządzanie wiedzą	BPR	Alianse strategiczne	BPR	BSC
15.			Customer Relationship Management (CRM)	Zarządzanie wiedzą	TQM	Centra współdzielonych usług	Fuzje i przejęcia	Analiza Big Data	Alianse strategiczne	BPR
16.			Planowanie scenariuszowe	Zarządzanie scenariuszowe i kontyngencyjne	Centra współdzielonych usług	Narzędzia strategii wzrostu	Satysfakcja i zarządzanie lojalnością	Innowacje otwarte	Transformacja cyfrowa	Segmentacja klienta
17			Analiza wartości udziałowców	Zarządzania oparte na działaniu	Szczupłe operacje	TQM	Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa			Alianse strategiczne
18			Integracja łańcucha dostaw	Analiza ekonomicznej wartości dodanej	Innowacje oparte na współpracy	Downsizing	Zarządzanie scenariuszowe i kontyngencyjne			Zarządzanie zwinnością
19			Zarządzanie wiedzą	Zarządzanie lojalnością	Narzędzia zarządzania lojalnością	Szczupła Six Sigma	Programy w obszarze Social Media			Fuzje i przejęcia
20.			Zarządzania oparte na działaniu	Modele optymalizacji cen	Fuzje i przejęcia	Innowacja klienta	Centra współdzielonych usług			Zarządzanie czasem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools & trends 2009*, http: //www.bain.com/ publications/articles/management–tools–and–trends–2009.aspx (dostęp: 18.08.2017); D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools & trends 2015*, http://www.bain.com/publications/articles/management–tools–and–trends–2015.aspx (dostęp: 8.03.2017); D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools & trends* 2017, https://www.bain.com/insights/management–tools–and–trends–2017/; J. Kádárová, M. Durkáčová, *Most widely used managemnet tools and techniques*, s. 26, http://mech–ing.com/journal/Archive/2012/4/99_4_MTM12_Kadarova.t–m12.pdf, (dostęp: 10.12.2018)

Ponadto w zarządzaniu organizacjami od lat dziewięćdziesiątych XX wieku – jak wynika z badań – za bardzo użyteczne są uważane metody: rdzenne kompetencje oraz zarządzanie zaangażowaniem pracowników, które są charakterystyczne dla tzw. szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym.

Wspomniane badania potwierdziły również wysoką użyteczność CRM (ang. *Customer Relationship Management*), segmentacji klientów i badania satysfakcji klientów, uznawanych za metody zarządzania z obszaru tzw. szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym.

Korzystanie w praktyce przez współczesnych menedżerów z istniejących metod i technik zarządzania organizacjami, które można kwalifikować do różnych szkół zarządzania strategicznego – w opinii autora prezentowanej monografii – można postrzegać jako dokonywanie przez użytkowników twórczej syntezy. To działanie jest jak najbardziej uprawnione i uzasadnione, biorąc pod uwagę dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji. Takie podejście do planowania strategicznego[177] oraz innych metod zarządzania strategicznego, wymaga redefinicji roli i miejsca strategii w teorii i praktyce zarządzania. Problem ten będzie przedstawiony szerzej w następnym podrozdziale niniejszej pracy.

2.3. Podejście do strategii w postmodernizmie

Przedstawione wyżej najbardziej reprezentatywne podejścia, nurty, szkoły i koncepcje zarządzania strategicznego ukazują złożoność omawianej problematyki.

[177] Wielu aktywistów społecznych uważa, że współczesne planowanie strategiczne powinno uwzględniać ważne i nośne społecznie wartości np. dotyczące ochrony klimatu na Ziemi, które są przedmiotem gorących debat w krajach demokratycznych. Dla zobrazowania tego zagadnienia posłużymy się słowami N. Klein, która jest jedną z osób, żądających od korporacji ponadnarodowych zaprzestania wykorzystywania energii ze źródeł kopalnianych (węgla, ropy naftowej, gazu) oraz zastąpienia jej energią pozyskiwaną ze źródeł odnawialnych (słońca, wiatru, geotermii). W książce pt. „*To zmienia wszystko. Kapitalizm kontra klimat* w rozdziale *Planować i zabraniać* pisze ona: „[...] związek między decentralizacją władzy a skutecznymi działaniami w obronie klimatu ukazuje, jak bardzo planowanie potrzebne w obecnej chwili różni się od jego dawniejszych, bardziej scentralizowanych wersji. Plany pięcioletnie pichcone, przez socjalistyczne rządy były narzucane odgórnie i dalekie od realiów, niewiele miały wspólnego z lokalnymi potrzebami i doświadczeniami. […] Potrzebne nam planowanie na rzecz klimatu ma całkiem inny charakter. […] trzeba ustalić docelowe wartości emisji, odpowiednio do budżetu emisji dwutlenku węgla wyznaczonego dla poszczególnych krajów oraz wprowadzić rozwiązania w rodzaju przyjętych w Niemczech, Ontario i nie tylko tam taryf gwarantowanych, dzięki którym można sobie pozwolić na energię odnawialną. Niektóre programy, jak krajowe sieci energetyczne i połączenia kolejowe, muszą być przynajmniej częściowo planowane na szczeblu krajowym. Wspólnotom lokalnym należy zapewnić nowe instrumenty i uprawnienia, żeby mogły opracować metody, które w ich wypadku mogą odegrać ogromną rolę w transformacji przemysłowej". Por. N. Klein, *To zmienia wszystko. Kapitalizm kontra klimat*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A, Warszawa 2016, s. 145–146.

Współistnienie tak wielu, bardzo rozbieżnych podejść – w praktyce nie ułatwia wyboru rozwiązania, które pozwalałoby rozstrzygnąć, jaka strategia jest skuteczna w określonych sytuacjach rynkowych. Jak pisze J. Kay zbyt wiele z tego, co się proponuje jako strategię, opiera się na wykazach lub truizmach[178]. Należy zgodzić się z autorem, że wykazy te umożliwiają ustrukturyzowanie myślenia o strategii, a truizmy stanowią niezbędne powtórzenia ważnych prawd. Jednak biorąc pod uwagę zmienne uwarunkowania rynkowe oraz dynamiczne zmiany w samej organizacji należy powrócić do klasycznej idei strategii zaproponowanej przez C. Clausewitza, tj. strategii jako sztuki osiągania zamierzonych celów w zmiennych warunkach. We współczesnym ujęciu sztuka ta nie stanowi już domeny tylko wybitnych jednostek (utalentowanych liderów, strategów, generałów[179]), ale jest twórczą działalnością zespołów, grup i całych organizacji. Zatem to twórczość jest kluczowym narzędziem opracowywania strategii i jej skutecznego wdrażania. Twórczość organizacyjna jako element warunkujący powstawanie strategii organizacji zostanie omówiona w dalszej części niniejszej pracy.

W literaturze często podkreśla się brak pogłębionej wiedzy o tym, jaka strategia zwiększa szanse na rozwój organizacji i jej sukces rynkowy. Jak pisze A. Kaleta[180], mimo wieloletniego rozwoju teorii zarządzania strategicznego w oparciu o coraz głębsze rozpoznanie rzeczywistości wciąż zadziwiająco niewiele wiemy o mechanizmach kształtowania rozwoju organizacji, o warunkach ich skuteczności i efektywności. Nawet nie można z całą pewnością stwierdzić, czy długofalowe zarządzanie rozwojem jest w ogóle możliwe. Można to uznać za okoliczność dyskwalifikującą wartość poznawczą teorii zarządzania strategicznego, bez względu na ich subiektywne oceny formułowane w hermetycznym świecie nauki.

Odmienny pogląd reprezentuje M. Romanowska[181], która twierdzi, że wielość podejść do zarządzania strategicznego, różne procedury i style rozwiązywania problemów, mogą się okazać przydatne w dostosowywaniu organizacji do wyzwań przyszłości. Być może – pisze autorka – „traktowanie teorii zarządzania strategicznego jako worka z koncepcjami i skrzynki z narzędziami nie jest atrakcyjne ani dla naukowców, ani dla adeptów tej wiedzy, ale jest lepsze niż upieranie się przy jednym słusznym podejściu, które w sytuacji określonego przedsiębiorstwa może okazać się nieprzydatne[182]". Trudno odmówić racji temu poglądowi biorąc pod uwagę ograniczeniu

[178] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, s. 487.

[179] C. Clausewitz przyznawał wybitnym jednostkom zdolności tworzenia skutecznych strategii. W 1796 r. pisał o Napoleonie Bonaparte: „Gdy człek czuje, że władać zaczyna nim jego własna siła, a jego własne idee zdają mu się bardziej niż słuszne, rodzi się w nim naturalny entuzjazm do pracy, a jej wykonywanie daje uczucie spełnienia. To właśnie rozpala ogień w poetach, malarzach tworzących wielkie dzieła; to właśnie daje natchnienie wielkim wojskowym". Por. H. Strachan, op. cit., s. 10.

[180] A. Kaleta, *Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013, s. 50.

[181] M. Romanowska, op. cit., s. 16.

[182] Ibidem.

nia szkoły planistycznej. Sztywne trzymanie się bowiem wytycznych tylko jednej szkoły, np. planistycznej, w praktyce doprowadziło wiele organizacji do sytuacji, kiedy zajęte budową i realizacją doskonałych i szczegółowych planów nie zauważyły, że realny świat zmierza w innym kierunku niż przewidziany w planach[183].

A. Klasik wyróżnił w planowaniu strategicznym logikę przyczynowości i współzależności[184]. Logika przyczynowości traktuje plan strategiczny jako układ elementów powiązanych ze sobą relacjami przyczynowo-skutkowymi o charakterze liniowym. Treść takiego planu strategicznego tworzy obraz określonych sekwencji operacji, rozwiązań planistycznych bądź konkretnych działań o charakterze hierarchicznym, których realizacja prowadzi do ukształtowania stanu rzeczy określonego przez cel (zbiór celów). Zdaniem Klasika powyższe reguły konstrukcyjne są właściwe wszystkim typom planowania, także tym, w których dominuje element tradycjonalizmu utrwalonego przez relatywną prostotę porządkowania rzeczywistości według łańcuchów przyczynowo-skutkowych. Ten specyficzny sposób rozpoznania, odwzorowania i porządkowania rzeczywistości przeniesiony do działalności planistycznej w organizacji ma za zadanie identyfikację wszystkich działań (przyczyny), które prowadzą do deklarowanego przez podmiot planowania strategicznego celu (skutki).

Z kolei logika współzależności wywodzi się z zasad podejścia systemowego, zgodnie z którymi elementy rzeczywistości, rozumianej jako obiekt planowania, ujmowane są w struktury, tzn. układu faktów, zdarzeń czy procesów zachodzących w samym obiekcie i poza jego granicami oraz relacjami między nimi. Logika ta przeniesiona w obszar konwencji wiązania elementów planu strategicznego oferuje współzależne rozwiązania planistyczne, które odnoszą się do wszystkich cząstkowych obszarów wewnętrznej i zewnętrznej aktywności organizacji.

Krytyka szkoły planistycznej pozwoliła na rozwój nowych nurtów w myśleniu strategicznym, które zwracają uwagę na problemy kulturowych i społecznych uwarunkowań strategii, ukazując ją jako proces rozwiązywania konfliktów interesów różnych interesariuszy. Strategia organizacji może być i często jest wynikiem ścierania się całego bogactwa bardzo zróżnicowanych oraz zmiennych interesów i racji. Im więcej w owym tyglu interesów i racji uda się znaleźć płaszczyzn zbieżności interesów i porozumienia, tym większe są szanse na budowę i realizację strategii zapewniających rozwój organizacji, a przynajmniej jej trwanie. Kiedy owe płaszczyzny podlegają redukcji, strategiczne perspektywy trwania i rozwoju organizacji także ulegają pogorszeniu[185].

Zaprezentowany autorski przegląd przyjętych szkół, podejść i nurtów w zarządzaniu strategicznym jest próbą syntezy przyjętych poglądów na ten temat. W tabeli 5.

[183] N. Klein, op. cit., s. 145–146.

[184] A. Klasik (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 19–23.

[185] J. Lichtarski, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsi*ębiorstwa, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013, s. 70.

Tabela 5. Zestawienie metafor w teorii organizacji i podejść w zarządzaniu strategicznym

Perspektywa	Metafora	Wyobrażenie organizacji jako	Wyobrażenie menedżera jako	Podejście strategiczne
Klasyczna (racjonalna)	Maszyna	Maszyny zaprojektowanej i zbudowanej przez kierownictwo w celu osiągania wcześniej określonych celów.	Inżyniera projektującego, budującego i kierującego maszyną organizacyjną.	Podejście klasyczne, racjonalne, planistyczne, konwencjonalne „ucieczka w suboptymalizację".
Modernistyczna	Organizm biologiczny	Żywego ustroju spełniającego funkcje konieczne do przetrwania, zwłaszcza przystosowania się do wrogiego świata.	Niezależnej części w ustroju o zdolnościach przystosowawczych.	Podejście pozycyjne, dynamiczne, rynkowe, ograniczonej racjonalności, „poszukiwanie strategicznej perspektywy".
Symboliczno--interpretująca	Kultura	Systemu znaczeń stworzonych i utrwalanych w wyniku stowarzyszania się ludzi mających wspólne wartości, tradycje i zwyczaje.	Artefaktu mającego być symbolem organizacji.	Podejście zasobowe, procesowe, ewolucyjne, pozytywne, interpretatywne, innowacyjno--przedsiębiorcze, „poszukiwanie kamienia filozoficznego".
Postmodernistyczna, ponowoczesna, płynnej nowoczesności	Kolaż	Kolażu złożonego z fragmentów wiedzy i zrozumienia w celu stworzenia nowej perspektywy odnoszącej się do przeszłości.	Teoretyka, który jest artystą.	Podejście radykalne, przyszłościowe, opcji realnych, prostych reguł, sieciowe, konstruktywizm, fundamentalizm, rzadka okazja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 124–125.

uporządkowano je z pozycji rozwoju teorii organizacji[186], a w szczególności z czterech perspektyw zarządzania organizacją określonych przez M.J. Hatch, takich jak:

[186] Teoria organizacji jest częścią nauk społecznych. Poszczególne tematy, dyscypliny i specjalizacje naukowe wyodrębniane w jej ramach nie mają wyraźnie określonych granic, ponieważ zachodzą na siebie i przenikają wzajemnie. Por. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 13. Teoria organizacji dostarcza aparat pojęciowy umożliwiający opis i systematyzację „strony organizacyjnej procesów społecznych" (...). Por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 248–249.

perspektywy klasycznej, perspektywy modernistycznej, perspektywy symboliczno-interpretatywnej i perspektywy postmodernistycznej. Uporządkowanie to ma, co prawda charakter subiektywny, ale jest poznawczo interesujące i inspirujące. Ukazuje bowiem logiczny związek pomiędzy teorią organizacji a zarządzaniem strategicznym. Uprawnione zatem wydaje się stwierdzenie, że rozwój zarządzania strategicznego postępuje w swoistej harmonii czy spójności z rozwojem teorii organizacji. Zakładając, że tak właśnie jest, współczesny etap rozwoju zarządzania strategicznego należy odnosić do postmodernizmu. Zasadnym wydaje się więc rozstrzygnięcie kwestii miejsca i roli strategii w nurcie postmodernistycznym w teorii organizacji i zarządzania.

A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak uważają, że propozycja czterech perspektyw M.J. Hatch jest „nieco sztuczną konstrukcją", naginającą rzeczywistość do akademickiego modelu. Ich zdaniem trudno jest podważyć stwierdzenie, że podstawowym czynnikiem rozwoju teorii zarządzania jest zmieniająca się praktyka zarządzania oraz podążające za nią edukacja menedżerska, doskonalenie i rozwój oraz doradztwo. W zamian proponują oni wyróżnienie w historii teorii organizacji następujących etapów lub perspektyw poznawczych: naukowe zarządzanie, administracja, stosunki międzyludzkie, podejście systemowe, gra organizacyjna, równowaga organizacyjna i sieć[187].

Zgadzając się z tymi opiniami, należy jednak podkreślić, że wspominani autorzy sami stwierdzają, że ich własna typologia i chronologia rozwoju teorii organizacji (należy również przypuszczać, że też innych autorów zajmujących się tą problematyką) ma także charakter subiektywny i zawiera pewną liczbę „sztucznych elementów".

Jedną z perspektyw w modelu M.J. Hatch jest postmodernizm. Termin ten pojawił się w opozycji dla świata nowoczesnego (modernistycznego). W świecie postmodernistycznym (czy ponowoczesnym), jak pisze A.K. Koźmiński, „nie ma jasno wytyczonych dróg do wyraźnie określonych celów, oczywistych zasad i wielkich monolitycznych struktur, w których każdy może i powinien znaleźć sobie miejsce"[188]. Dominuje w nim chaos, zmienność, a granice organizacji są zamazane i ciągle pulsujące. W takim świecie strategie organizacji są rozumiane i analizowane jako specyficzne przypadki dyskursu, który jest silnie zakorzeniony w praktyce gospodarczej i uwarunkowany konkretnymi realiami historycznymi[189]. W tym ujęciu strategię definiuje się jako wyłaniający się zestaw praktyk, które decydują o sile organizacji. Analizy strategii nie można zatem zredukować ani do racjonalnych relacji zachodzących między rynkami, środowiskami, czy jej aktorami. Strategia powstaje i reprodukuje się w wyniku dyskursu prowadzonego między menedżerami, który prowadzi do zmian w organizacji[190]. Strategia traktowana jako rodzaj narracji budzi wśród menedżerów niepokój i wyzwanie, po-

[187] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, op. cit., s. 19–20.

[188] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 9–10.

[189] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje, organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 41.

[190] D. Knights, G. Morgan, *Corporate strategy, organizations and subjectivity*. A critique, Organization Studies, 12(2), s. 251–273.

nieważ muszą się oni w swoich działaniach odnosić się do globalnej konkurencji, amorficznych struktur zmiennych i niejednoznacznych siatek powiązań, sojuszy oraz koalicji

Ten nowy świat Z. Bauman nazywa „erą niepewności", „płynnymi czasami", „płynnym życiem", lub „płynną nowoczesnością"[191] i opisuje ją jako warunki, w których formy społeczne (struktury ograniczające indywidualne wybory, instytucje stojące na straży powtarzalności rutyn, wzorów akceptowanych zachowań) nie są w stanie pozostawać w jednym kształcie. Powodem tego stanu rzeczy jest rozkład i topnienie form społecznych w czasie krótszym niż ten, który jest wymagany przy ich powstawaniu, zaczynają one upłynniać się, kiedy tylko powoła się je do życia. Istniejące lub organizowane formy społeczne nie dysponują wystarczająco dużą ilością czasu, by mogły utrwalić swoje istnienie w świecie. Zatem nie mogą one wykorzystywać dotychczasowych ram działań i długoterminowych strategii, z powodu przeciętnej długości swojego życia[192]. Warunki życia w „płynnej nowoczesności" ulegają zmianie, zanim sposoby działania zdążą zakrzepnąć w zwyczajowych i rutynowych formułach. Bauman uzasadnia to następująco: „W społeczeństwie płynnej nowoczesności pojedyncze zdobycze nie składają się na trwały dobytek, ponieważ w mgnieniu oka aktywa zmieniają się w pasywa, a zalety okazują się słabościami. Okoliczności działania i podporządkowane im strategie postępowania starzeją się szybko i ulegają przedawnieniu. Czerpanie wiedzy z doświadczenia i odwoływanie się do strategii i taktyk, które sprawdziły się w przeszłości, jest zatem nieroztropne, albowiem dawne testy nie uwzględniały gwałtownych i na ogół nieprzewidzianych (albo po prostu nieprzewidywalnych) zmian okoliczności. Prognozowanie przyszłych tendencji na podstawie przeszłych wydarzeń jest jeszcze bardziej ryzykowne i z reguły prowadzi na manowce. Coraz trudniej o wiarygodne kalkulacje, a niezawodne prognozy są wręcz niewyobrażalne: większość zmiennych w równaniach stanowią niewiadome, a żadne szacunki dotyczące przyszłości nie zasługują na pełne zaufanie. [...] Płynne życie składa się z szeregu «nowych otwarć» i «nowych początków», ale dlatego szybkie i bezbolesne zakończenia, bez których nowe otwarcia i początki byłyby nie do pomyślenia, okazują się momentami krytycznymi, przyprawiającymi o największy ból głowy. Spośród umiejętności potrzebnych do uprawiania sztuki życia w warunkach pozbywania się rzeczy niż umiejętność ich zdobywania"[193].

Przestawione opisy świata postmodernistycznego (ponowoczesnego) skłaniają do refleksji, że jego immanentną cechą jest zewsząd wyłaniająca się i wzmagająca się niepewność. W okresie płynnej nowoczesności stary system wartości nikogo już nie przekonuje, choć jego dyktaty nadal pozostają w mocy, ale nowe reguły wciąż jeszcze nie zostały ustalone, ani nawet zaproponowane ogółowi społeczeństwa. W odpowiedzi

[191] Z. Bauman, *Płynne czasy. Życie w epoce niepewnej*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007; Z. Bauman, *Płynne życie*, Wydawnictwo literackie, Kraków 2005, s. 5; Z. Bauman, I. Bauman, J. Kociatkiewicz, M. Kostera, Zarządzanie w płynnej nowoczesności, Fundacja Bęc Zmiana, 2017.

[192] Z. Bauman, *Płynne czasy*..., s. 7.

[193] Ibidem, s. 5–6.

na tę niepewność A.K. Koźmiński sugeruje dwa skrajnie różne działania współczesnych organizacji: fundamentalizm i konstruktywizm[194].

W ogólnym ujęciu fundamentalizm to rygorystyczne przestrzeganie zasad i norm wyznaczonych przez ideologię, paradygmat czy teorię. Problematyka związana z zagadnieniami fundamentalizmu pojawiła się na początku XX wieku i odnoszona jest to różnych dziedzin kultury: począwszy od religijnej, przez ideologiczną, ekonomiczną, naukową, aż po filozoficzną[195].

A. Giddens uważa, że fundamentalizm jest „dzieckiem globalizacji", ponieważ z jednej strony jest reakcją na nią, a z drugiej strony wykorzystuje ją. Ta dwoista natura fundamentalizmu jest jego zdaniem reakcją na detradycjonalizację i jednocześnie obroną człowieka przed niepewną przyszłością. Przy czym istotne w tym wszystkim jest nie to, w co człowiek wierzy, ale w jaki sposób broni swoich wierzeń oraz dlaczego przy nich pozostaje i jak je uzasadnia[196].

Według A.K. Koźmińskiego wyrazem fundamentalizmu w naukach zarządzania jest poszukiwanie magicznych formuł sukcesu, do których zalicza on takie metody zarządzania jak: *Continuous Improvement*, *Business Process Reengineering*, *Benchmarking*, czy *Best Practices* (najlepsze praktyki)[197]. Metody te wymieniono na liście najbardziej popularnych i użytecznych metod i technik zarządzania sporządzonej przez firmę konsultingową *Bain & Company* (zob. tab. 5.). Analiza tych metod potwierdza ich przydatność w praktyce zarządczej współczesnych przedsiębiorstw. Pozwala również na wyciągniecie wniosków co do dalszych zmian i poszukiwania najbardziej przydatnych dla praktyków metod zarządzania w niedalekiej przyszłości. Z pewnością do najbardziej użytecznych metod zarządzania zaliczać się będzie metody oparte na technologii informatycznej, takie jak[198]: analiza Big Data, TQM, zarządzanie satysfakcją i lojalnością, transformację cyfrową (*Digital Transformation*). Ich efektywne zastosowanie opiera się na o wykorzystaniu względnie dużych zbiorów danych, informacji i wiedzy.

M. Castells nazywa ten nowy okres w rozwoju społeczeństwa informacjonizmem, ponieważ rozwój organizacji polega na powszechnym zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych, a źródło jej wydajności leży w technologii wytwarzania wiedzy, przetwarzania informacji i symbolicznej komunikacji[199]. Jego zdaniem infor-

[194] M. Kostera, op. cit., s. 10.

[195] M. Szulakiewicz, *Filozofia między fundamentalizmem a pluralizmem*, [w:] M. Szulakiewicz, Z. Karpus (red.), *Fundamentalizm i kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2005.

[196] A. Giddens, *Runaway world. How globalization is reshaping our lives*, Routledge, New York 2000, s. 67.

[197] M. Kostera, op. cit., s. 10.

[198] D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools & trends 2015*, http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx.

[199] M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 85–158.

macjonizm oparty na organizacji sieciowej wykorzystuje dwa rożne i kompatybilne względem siebie procesy. Pierwszy ma na celu wzrost produktywności, za drugi – na globalizacji. Oba procesy są napędzane przez techniki informacyjne, zorganizowane wokół Internetu oraz globalne finanse jako siły napędowej tworzenia elektronicznie powiązanego rynku globalnego[200].

Alternatywą strategiczną w postmodernizmie, umiejscowioną na przeciwnym biegunie niż fundamentalizm jest konstruktywizm. Potocznie rozumie się go jako komplikowanie świata organizacji przez tworzenie własnych konstrukcji z elementów rzeczywistych, które umożliwiają (na pewien okres) zrozumienie fragmentu płynnej nowoczesności. Zjawisko to znajduje swój praktyczny wyraz w nowych koncepcjach, modelach czy konstrukcjach takich jak: organizacja jako teatr, organizacja jako gra i jako kultura[201].

Jak twierdzi J. Czaputowicz, konstruktywizm postrzega i analizuje rzeczywistość społeczną oraz wiedzę na trzech poziomach: metafizyki, teorii społecznej oraz perspektywy teoretycznej i empirycznej[202]. Konstruktywizm jako stanowisko metafizyczne umożliwia interpretację rzeczywistości stosunków między organizacjami będąc rodzajem swoistego paradygmatu paradygmatów. Jako teoria społeczna uznaje rolę wiedzy w konstrukcji społecznej rzeczywistości. Z kolei jako teoretyczna i empiryczna perspektywa utrzymuje, że teoria stosunków między organizacjami powinna wyjaśniać powstawanie i znaczenie norm, tożsamości i interesów oraz zasadzać się na społecznych fundamentach zarówno ontologicznych, jak i epistemologicznych.

Do zasad konstruktywistycznego podejścia do modelowania świata rzeczywistego zalicza się[203]:

- kwestionowanie powszechnie uznawanej wiedzy – wiedza na temat świata rzeczywistego, wspólne zrozumienie mechanizmów nią rządzących nie stanowią o jej prawdziwej naturze, ale są wytworem oddziaływań międzyludzkich;
- antyrealizm – wiedza jest subiektywnym wynikiem poznawania rzeczywistości, a nie obiektywnym zbiorem faktów;
- historyczny i kulturowy relatywizm wiedzy – wiedza (w tym wiedza naukowa) jest uwarunkowana historycznie i kulturowo, a obecne zrozumienie świata jest wynikiem zachodzących w czasoprzestrzeni oddziaływań społecznych;
- język jest formą działania, za pomocą którego konstruuje się świat – język nie jest tylko formą ludzkiej ekspresji, ale stanowi o sposobie myślenia ludzi oraz jest podstawą kategorii i koncepcji dla nadawania znaczeń.

W perspektywie konstruktywistycznej organizacje należy traktować jako systemy wiedzy złożone z wiedzy członków tych organizacji oraz społecznych oddziaływań pomiędzy nimi (konstruktywistyczne podejście do realizowania procesu badawczego

[200] Ibidem, s. 158.
[201] M. Kostera, op. cit., s. 10.
[202] J. Czaputowicz, *Teorie stosunków międzynarodowych. Krytyka i systematyka*, Warszawa 2007.
[203] V. Burr, *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge, London 1995.

można porównać do metod antropologicznych, takich jak: badania terenowe, etnografia, obserwacja nieuczestnicząca, obserwacja uczestnicząca, teoria ugruntowana czy wywiad). Nowa wiedza jako wynik procesu poznawania oraz działania są wzajemnie zależne. Rzeczywistość społeczna oraz rzeczywistość organizacyjna nie są statycznymi zjawiskami, są one ustawicznie konstruowane w procesach organizacyjnych aktywności. Organizacyjne poznawanie wynika ze stale zachodzących aktywności członków organizacji[204].

Pojęcie „zarządzanie wiedzą w organizacji" spopularyzowali I. Nonaka i H. Takeuchi w książce *The knowledge – creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*[205]. Zarządzanie wiedzą koncentruje się nie tylko na gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy istniejącej w danej organizacji, ale przede wszystkim na tworzeniu nowej wiedzy. W pierwszym przypadku chodzi o zarządzanie efektywnym jej obiegiem w organizacji, a w drugim o potrzebę ciągłego jej tworzenie i przekształcania w innowacje. Do dzisiaj nie powstała jednak definicja zarządzania wiedzą, która byłaby powszechnie przyjęta zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Według W. Grudzewskiego i I. Hejduk przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać, po pierwsze – w dużej popularnością tej kategorii, a w efekcie nadmiarem różnych, z reguły mało przydatnych określeń koncepcji i teorii, po drugie – krótkim okresem jej użytkowania, co utrudnia syntetyczne ujęcie dotychczas zgromadzonych danych i informacji na ten temat[206]. Jako przykład tej różnorodności intelektualnej podają definicje zarządzania wiedzą opracowane przez światowe firmy konsultingowe. Według tych definicji zarządzanie wiedzą to[207]:

- sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji (Pricewaterhouse Coopers);
- system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną (Ernst & Young);
- proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy (Arthur Andersen);
- systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe (KPMG).

---

[204] P. Kordel, *Koncepcja zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie konstruktywistycznej,* http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/067_Kordel.pdf (dostęp: 19.08.2017).

[205] I. Nonaka, H. Takeuci, *The knowledge – creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.

[206] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, E-mentor, nr 1 (8)/ 2005.

[207] Ibidem.

Ze względu na prezentowaną w pracy problematykę dotyczącą zarządzania strategicznego interesująca wydaje się interpretacja zarządzania wiedzą jako sztuką przetwarzania informacji i zasobów intelektualnych w trwałą wartość dla organizacji i jej środowiska. W pracy przyjęto za D. Bellem, że wiedza to zbiór zorganizowanych stwierdzeń o faktach bądź ideach, przedstawiający wyrozumowany osąd lub eksperymentalny wynik, który jest przekazywany innym przez pewne medium komunikacyjne w pewnej systematycznej formie. Natomiast informacja (za F. Machlupem) to komunikacja wiedzy[208].

W każdej organizacji można wyróżnić wiele różnych rodzajów wiedzy. M. Polanyi wyróżnia dwa rodzaje wiedzy: jawną i niejawną[209].

Wiedza jawna (*explicite knowledge*, *formal knowledge*) jest wyraźna, wyartykułowana, wydobyta i wyrażona w postaci znakowej i zapisanej na nośnikach wiedzy i informacji. Wiedza jawna jest wydobyta ze świadomości człowieka i wyrażona w określonej formie. Formy, jakie można nadać wiedzy jawnej są różnorodne. Wiedza jawna (skodyfikowana) nadaje się do przekazywania za pomocą sformalizowanego i usystematyzowanego języka naturalnego lub sztucznego. Wiedza jawna to zazwyczaj wiedza dostępna. Może ona być wyrażona także w języku formalnym, przy zastosowaniu reguł gramatyki, formuł matematycznych, zestawień. Ten rodzaj wiedzy może być przekazywany między ludźmi w sposób sformalizowany i prosty. Jest to typ wiedzy dominujący we współczesnych organizacjach i społeczeństwach zachodnich.

Natomiast wiedza niejawna (*tacit knowledge*) jest wiedzą niewyartykułowaną oraz niewyraźną, istniejącą tylko w umyśle człowieka, który nią dysponuje. Została ona wytworzona w wyniku doświadczenia, nie jest ona w pełni uświadomiona („wiem, że umiem to"). Przejawia się ona tylko poprzez umiejętne działanie. W literaturze można też spotkać inne określenia wiedzy niejawnej, np. wiedza cicha, ukryta. Wiedza niejawna jest ważnym rodzajem wiedzy w zarządzaniu organizacją pomimo, że nie jest wyrażona *expresis verbis* w sposób znakowy (np. słownie) przez człowieka. Trudno jest ją wyrazić za pomocą słów, albowiem osoba ją posiadająca nie potrafi tego zrobić ze względu na niewystarczające umiejętności lingwistyczne. Wiedza ta jest zawarta w osobistym doświadczeniu człowieka, a jej tworzenie zależy od personalnych cech, takich jak: osobiste przekonania, nastawienia i wyznawane wartości. Wiedza niejawna ma charakter indywidualny i specyficzno-kontekstowy. Jest trudna do wyartykułowania, sformalizowania i zakomunikowania. Ma zatem charakter subiektywny, oparty na zmysłach i jest tworzona w określonym kontekście sytuacyjnym.

Inną typologią wiedzy jest jej podział na[210]:

– wiedzę typu „co" (ang. *know-what*);
– wiedzę typu „dlaczego" (ang. *know-why*);

[208] M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, s. 33.
[209] M. Polanyi, *The tacit dimension*, Doubleday, New York 1966.
[210] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD – Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

– wiedzę typu „jak" (ang. *know-how*);
– wiedzę typu „kto" (ang. *know-who*).

Wiedza typu „co", to wiedza na temat faktów. Jest często identyfikowana z informacją. Wiedza typu „dlaczego" to wiedza na temat reguł panujących w świecie przyrody czy społeczeństwie. Wykorzystuje się ją do wyjaśniania istniejącej rzeczywistości. Ten rodzaj wiedzy jest szczególnie istotny w niektórych obszarach nauki technicznych (np. w chemii), ponieważ dostęp do niej przyśpiesza postęp i pozwala unikać błędów. Wiedza typu „jak" dotyczy umiejętności zrobienia czegoś sensownego. Jest ona kojarzona z wiedzą ekspercką. Najczęściej gromadzi się ją w postaci ludzkiego doświadczenia. Z tego powodu transfer tej wiedzy jest bardzo trudny w praktyce, a publiczny dostęp do niej jest w zasadzie ograniczony. Natomiast wiedza typu „kto" to zbiór informacji i relacji o tym, kto z ludzi wie coś istotnego na dany temat. Charakteryzuje ona dysponentów tej wiedzy oraz opisuje samą wiedzę będącą w ich posiadaniu. W szerszym ujęciu ten rodzaj wiedzy opisuje społeczne zdolności współpracy i komunikacji dysponentów wiedzy z ekspertami.

Wszystkie przestawione wyżej rodzaje wiedzy wymagają wprowadzenia nowoczesnych technologii informacyjnych, jako siły sprawczej umożliwiającej współczesnym organizacjom wykorzystanie doświadczeń innych organizacji. Takie działanie zakłada, że wiedza nie jest zbiorem statystycznych danych, których przydatność kończy się w organizacji z chwilą osiągnięcia (bądź nie) celu, dla którego dane te były gromadzone. Zatem organizacje powinny traktować dane jako wielokrotny surowiec wykorzystywany do tworzenia nowych wartości. Takie dane mogą być ponownie inteligentnie wykorzystane w różnych procesach oraz stać się źródłem innowacji i nowych usług [211]. Do opisania tego zjawiska ukuto termin Big Data**.**

Termin „Big Data" nie ma jednoznacznej definicji. Początkowo oznaczał on sytuację, w której z powodu drastycznego wzrostu liczby danych, pamięć komputera stała się nieefektywna, co w praktyce wymusiło na producentach sprzętu informatycznego zaprojektowanie nowych i lepszych rozwiązań technicznych.

R. Paharia terminem „Big Data" określa dane, które spełniają następujące warunki[212]:

– są rozproszone;
– nie są własnością jednej organizacji;
– nie są kontrolowane przez jedną organizację;
– nie można nimi zarządzać za pomocą tradycyjnych narzędzi baz danych;
– charakteryzują się dużą objętością, zmiennością i różnorodnością;
– wymagają racjonalnych kosztowo i innowacyjnych sposobów przetwarzania informacji.

[211] V. Mayer-Schonberger, K. Cukier, *Big Data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 19.

[212] R. Paharia, *Lojalność 3.0. Jak zrewolucjonizować zaangażowaniem klientów i pracowników dzięki Big Data i rywalizacji*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 61.

Celem analizy Big Data jest zdobycie wartościowych danych dla efektywnego wspomagania procesu decyzyjnego.

Z kolei D. Jelonek przypisuje Big Data następujące cechy[213]:

- wielkość (*volumine*) – odnosi się ją do danych generowanych w różnych procesach, które mogą być wykorzystane do odkrycia nowych idei lub innego spojrzenia na rozwiązywanie istotnych problemów w organizacji;
- szybkość (*velocity*) – jest to wskaźnik określający napływ nowych i aktualizacji starych danych do organizacji w czasie rzeczywistym lub do niego zbliżonym oraz reakcji organizacji w formie nowych wartości;
- różnorodność (*variety*) – opisuje heterogeniczną naturę danych wykorzystywanych w organizacji;
- wiarygodność (*veracity*) – określa stopień wiarygodności danych wykorzystywanych w organizacji;
- zmienność (*variability*) – opisuje zmienność danych w organizacji wywołaną przez zmienne i dynamiczne procesy ekonomiczne i społeczne;
- wartość (*value)* – określa użyteczność danych w organizacji.

Inne ujęcie prezentują V. Mayer-Schonberger i K. Cukier, którzy określają analizę Big Data jako przedsięwzięcie realizowane w dużej skali, w celu pozyskania nowej wiedzy, stworzenia nowej wartości w taki sposób, żeby dokonać zmiany w funkcjonowaniu rynków, organizacji oraz relacji między rządami a obywatelami[214].

Odnosząc analizę Big Data do strategii oraz biorąc pod uwagę przedstawione wyżej uwagi, uprawniona wydaje się opinia, że racjonalną reakcją współczesnych organizacji na niepewność charakterystyczną dla postmodernizmu, czy płynnej nowoczesności, jest totalne gromadzenie wiedzy, danych i informacji o wszelkich zjawiskach politycznych, ekonomicznych, społecznych, psychologicznych, technologicznych, personalnych, procesowych, intelektualnych, itp., zachodzących zarówno w samej organizacji, jak i jej globalnym i konkurencyjnym otoczeniu. W tym przypadku zasadnym wydaje się, pytanie o działanie organizacji w sytuacji, gdy nie jest możliwe zebranie dużej liczby danych lub kiedy trudno jest znaleźć korelat, który pomógłby organizacji w zrozumieniu teraźniejszości i przewidywaniu z dużym prawdopodobieństwem przyszłych sytuacji.

Zdaniem autora niniejszej monografii propozycją dla działań organizacji w procesie poszukiwania korelacji są pewne alternatywy: poszukiwanie przyczynowości oraz rzadkich okazji. Alternatywy te pozwalają na wyróżnienie czterech podejść do zarządzania strategicznego w ujęciu Big Data:

- poszukiwanie korelacji pomiędzy wiedzą o organizacji a wiedzą o jej otoczeniu;
- poszukiwanie przyczynowości w oparciu o posiadaną wiedzę o otoczeniu;
- poszukiwanie przyczynowości w oparciu o posiadaną wiedzę o organizacji;
- poszukiwanie rzadkich okazji (tab. 6.).

[213] D. Jelonek, op. cit., s. 164–165.

[214] V. Mayer-Schonberger, K. Cukier, op. cit., s. 20.

Tabela 6. Korelacja, przyczynowość i rzadkie okazje jako alternatywy strategiczne w ujęciu analizy Big Data

	ORGANIZACJA (liczba dostępnych danych)		
OTOCZENIE (liczba dostępnych danych)		Duża liczba danych (*Big Data*)	Mała liczna danych (*Little Data*)
	Duża liczba danych (*Big Data*)	Poszukiwanie korelacji (współzależności) między wiedzą o organizacji a wiedzą o jej otoczeniu	Poszukiwanie przyczynowości w oparciu posiadaną wiedzę o otoczeniu
	Mała liczba danych (*Little Data*)	Poszukiwanie przyczynowości na podstawie posiadanej wiedzy o organizacji	Poszukiwanie rzadkich okazji

Źródło: Opracowanie własne

Przyczynowość to kategoria filozoficzna, która oznacza jedną z form powszechnej i koniecznej zależności zjawisk charakterystycznych dla badanej rzeczywistości. W zarządzaniu kategoria ta oznacza związek między zdarzeniami (faktami), danymi a informacjami, z których pierwsze warunkuje zaistnienie drugiego. Pierwszy z wymienionych czynników określa się jako przyczynę, a drugi jako skutek.

Natomiast korelacja to związek pomiędzy dwiema zmiennymi losowymi. Zależność pomiędzy nimi oznacza, że znając wartość jednej z nich, można (przynajmniej w niektórych sytuacjach) dokładniej przewidzieć wartość drugiej. Korelacja jest kojarzona z losowością, a więc brakiem celu, przyczyny, porządku lub przewidywanego zachowania. Rezultaty procesu losowego nie dają się racjonalnie przewidzieć, można je przedstawić jedynie za pomocą ich rozkładu losowego. W świecie korelacji nie istnieje pewność, tylko prawdopodobieństwo. Jeśli korelacja jest silna, to prawdopodobieństwo występowania współzależności pomiędzy różnymi zdarzeniami jest wysokie.

Wykorzystanie korelacji w zarządzaniu polega na identyfikacji dla danego (badanego) zdarzenia korelatu, tj. użytecznego odpowiednika. Posiadając go można zrozumieć obecną sytuację i przewidzieć przyszłą z pewnym prawdopodobieństwem. Prawdopodobieństwo ma różne znaczenie, może być rozumiane zarówno ilościowo, jak i jakościowo. Według N.N. Taleba: „Prawdopodobieństwo jest czymś więcej niż zwykłym liczeniem kropek na kostce do gry [...]. Jest pogodzeniem się z brakiem pewności co do naszej wiedzy i szukaniem metod radzenia sobie z niewiedzą. Poza podręcznikami i kasynami prawdopodobieństwo prawie nigdy nie ukazuje się nam jako problem matematyczny lub zagadka wymagająca aktywności umysłowej. Matka natura nie mówi ci, ile jest otworów w stole do ruletki ani nie przedstawia problemów w taki sposób, jak robią to podręczniki (w prawdziwym świecie trudniej jest domyślić się, co jest problemem, niż znaleźć jego rozwiązanie”[215].

[215] N.N. Taleb, *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 25.

Przyczynowość opiera się metodach poszukujących związków przyczynowo-skutkowych, w przeciwieństwie do badania zjawisk poprzez poszukiwanie przyczyny. Korelacja (współzależność) nie określa „dlaczego" tak się dzieje, ale „co" się dzieje. Cytowani już V. Mayer-Schonberger i K. Cukier interpretują to następująco: „W pewnych przypadkach taka wiedza [typu „dlaczego" – przyp. J.S.] w zupełności nam wystarcza. Jeśli miliony zapisanych elektronicznie medycznych rekordów ujawniają, że u osób chorych na raka, które zażywają aspirynę, popijają ją sokiem pomarańczowym, dochodzi do remisji, to przyczyna stanu zdrowia może być mniej ważna niż fakt, że osoby te przedłużają swoje życie. Podobnie, gdy możemy oszczędzić pieniądze, jeśli wiemy, kiedy najlepiej kupić bilety lotnicze, chociaż nie rozumiany niejasnych metod ustalania cen. W Big Data ważna jest odpowiedź na pytanie «co» się dzieje, a nie «dlaczego». Nie zawsze musimy znać przyczyny jakiegoś zjawiska, możemy po prostu pozwolić danym mówić za siebie"[216].

I dalej: „Żeby zrozumieć otaczający świat, nie trzeba dłużej tworzyć przekonywujących i skonkretyzowanych hipotez dotyczących różnych zjawisk. Dlatego nie musimy zastanawiać się, jakie słowa są wyszukiwane, gdy na danym obszarze panuje grypa. [...] Zamiast tego możemy poddać analizie korelacji duże zbiory danych i pozwolić, żeby odpowiedziała nam, jakie zapytania są najlepszym korelatem grypy [...]. Podejście na hipotezach zastąpiliśmy takim, w którym możemy wykorzystać dostępne dane. Otrzymane wyniki mogą być dokładniejsze i bardziej obiektywne, i z pewnością otrzymamy je dużo szybciej"[217].

Jakościowo nową w porównaniu do korelacji i przyczynowości orientacją współczesnych organizacji jest poszukiwanie rzadkich okazji. Niektórzy autorzy utożsamiają ją z poszukiwaniem ślepego trafu lub szczęściem. Jak pisze cytowany już N.N. Taleb: „Powiedzmy sobie jasno: szczęście sprzyja przygotowanym. Ciężka praca, punktualność, czysta (najlepiej biała) koszula, używanie dezodorantu i tym podobne rzeczy przyczyniają się do sukcesu; są potrzebne, ale mogą się okazać niewystarczające, ponieważ nie są przyczyną sukcesu. To samo można powiedzieć o konwencjonalnych wartościach, takich jak wytrwałość, upór i wytrzymałość – są potrzebne, bardzo potrzebne. Trzeba wyjść z domu i nabyć kupon loterii, żeby wygrać. Czy to znaczy, że praca włożona w wyprawę po kupon sprawiła, że ktoś wygrał? Oczywiście, że umiejętności są ważne, ale mniej liczą się one w środowisku w znacznym stopniu od przypadku [...]. Źródłem większości przypadków sukcesów są rzadkie okazje"[218].

Przyczynowość, korelacja i rzadkie okazje, jako strategiczne alternatywy w zarządzaniu współczesną organizacją, są użyteczne i w miarę gromadzenia wiedzy, informacji i danych o zjawiskach w organizacji i jej otoczeniu ich znaczenie będzie stale rosnąć. Jak pisze R. Paharia: [...] potencjał wykorzystania big data w wielu obszarach,

[216] Ibidem, s. 30.
[217] Ibidem, s. 80.
[218] N.N. Taleb, op. cit., s. 28.

takich jak handel detaliczny, komunikacja, służba zdrowia i rozrywka jest ogromny i nie wolno go nam ignorować. Warto w tym miejscu wspomnieć, że narzędzia do gromadzenia i analizowania danych stają się coraz tańsze i dostępniejsze zarówno dla dużych, jak i małych firm. Nadszedł czas, by zrozumieć znaczenie «big data» i zacząć wykorzystywać potęgę danych, aby zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku"[219]. Ta sytuacja stwarza nowe wyzwania dla współczesnych organizacji. Po pierwsze powinny one stosować w większym niż dotychczas zakresie metody zarządzania oparte na analizie dużej liczby danych takich jak: analiza Big Data czy transformacja cyfrowa. Po drugie organizacje powinny odejść od dominujących tradycyjnych paradygmatów na rzecz stosowania metod twórczego przetwarzania danych i informacji dla opracowania strategii rozwoju organizacji. W takim scenariuszu działania wiodąc rolę odgrywa twórczość przejawiająca się zarówno w twórczym podejściu do gromadzenia, jak i przetwarzania rozproszonych i homogenicznych danych i informacji oraz twórczym wdrażaniu opracowywanych na ich podstawie opcji strategicznych.

2.4. Analiza Big Data jako instrument zarządzania strategicznego

Analiza zebranych w tabeli 5. danych umożliwiła autorowi niniejszej monografii konstatację nowego i interesującego poznawczo zjawiska, jakim jest wzrost praktycznego znaczenia metod zarządzania wykorzystujących analizę zebranych danych za pomocą technologii cyfrowej, np. analizę Big Data, transformację cyfrową, Internet rzeczy[220]. Prawdopodobnie znaczenie tych metod w przyszłości będzie jeszcze większe a być może zostaną one nawet uznane przez strategów za instrumenty nowej szkoły zarządzania, zwanej cyfrową lub digitalizacyjną. Pogląd ten zdają się potwierdzać badania firmy Gartner, które wykonano w 2014 roku na próbie 132 respondentów zróżnicowanych geograficznie[221]. Ich opinie pozwoliły na zidentyfikowanie istotnych zmian w gospodarce i społeczeństwie, których przyczyną są współcześnie rozwijane technologie informacyjne. W badaniach przyjęto cztery obrazy przyszłości:

[219] R. Paharia, op. cit., s. 85.

[220] Internet rzeczy (Internet of Things, IoT) to względnie nowe pojęcie, coraz bardziej popularne w nauce i praktyce. Dotyczy on wszystkich przedmiotów (np. smartfonów, laptopów, sprzętu gospodarstwa domowego, samochodów), które mogą gromadzić, przetwarzać lub wymieniać dane za pośrednictwem sieci komputerowej. Celem Internetu rzeczy jest stworzenie wspólnej przestrzeni informatycznej. Por M. Miller, *Internet rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

[221] G. Johnson, R. Whitington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring strategy. Text and cases*, Pearson Education Limited, 2017, 11th ed., s. 52.

– świat połączony – technologie informatyczne mogą oddziaływać na siebie nawzajem, a realizowane przez organizacje cele wspólne;
– świat skonfliktowany – technologie mogą być wykorzystywane do wzajemnego ograniczania i blokowania się, a realizowane przez organizacje cele są sprzeczne;
– świat kontrolowany – społeczeństwo byłoby zdolne do zarządzania rozwojem technologicznym;
– świat w amoku – technologie wymknęłyby się poza kontrolę społeczną.

Na podstawie przyjętych wymiarów opracowano cztery scenariusze (strategie) rozwoju technologii informatycznych do 2030 roku (zob. tabela 7.)[222]:

– „Społeczeństwo S.A." – to świat, w którym duże korporacje i rządy kontrolują zbiory danych o obywatelach; inwigilacja będzie normą, a prywatność zniknie; zarówno zbieranie i gromadzenie danych o organizacjach, jak i obywatelach będzie regulowana;
– „Uczeń czarnoksiężnika" – nazwa ta, to tytuł filmu Disneya, w którym tacy bohaterowie jak miotły ożywają, ale są poza kontrolą; technologie mogą nawiązywać kontakty z każdym, tożsamość ludzi będzie łatwa do identyfikacji i śledzenia; regulacje wykorzystania danych będą coraz bardziej poza tym obszarem, o którym marzą nowe organizacje – poza ich własnym zyskiem;
– „Cyfrowy dziki zachód" – to świat, w którym publiczne oburzenie z powodu nadużyć danych będzie stymulować nowe technologie chroniące obywateli, np. powszechne szyfrowanie, a organizacje pobiorą opłatę za prywatność;
– „Datatopia" – to świat, w którym prywatne problemy są rozwiązywane przez nowe technologie takie jak losowo podzielone miejsca z osobistymi kluczami koniecznymi do reintegracji informacji; wszystkie informacje są chronione przez prawo autorskie; wszystkie działania będą inteligentne (smart).

Ostatni scenariusz jest uważany przez ekspertów za najbardziej utopijny, choć jednocześnie podkreślają oni, że funkcjonowanie organizacji, których rozwój oparty jest na technologiach informatycznych jest możliwy do spełnienia poprzez aspiracje twórcze.

Tabela 7. Scenariusze (strategie) rozwoju technologii informatycznych

Wymiary „przyszłego świata"	Skonfliktowany	Połączony
Kontrolowany	„Społeczeństwo S.A." („cokolwiek")	„Datatopia" („aspirująca twórczość")
Amok	„Cyfrowy Dziki Zachód" („stan natury")	„Uczeń Czarnoksiężnika" („rządzony przez maszyny")

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Johnson, R. Whitington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring strategy. Text and cases*, 11th ed., Pearson Education Limited, 2017, s. 52.

[222] Ibidem, s. 52.

Z kolei firma konsultingowa Deloitte Digital przeprowadziła w 2016 roku badania ankietowe, których celem było poznanie, jak polskie przedsiębiorstwa oceniają zjawisko transformacji cyfrowej. Pytania dotyczyły następujących kwestii: przygotowania i rozumienia problematyki cyfryzacji biznesu oraz traktowania ich jako instrumentu zdobycia przewagi konkurencyjnej. W badaniu wzięło udział ponad 150 osób reprezentujących menedżerów z różnych typów przedsiębiorstw. Wyniki badań były następujące: 85% badanych chciałoby pracować w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologicznie; 74% decydentów w badanych przedsiębiorstwach postrzega rewolucję cyfrową jako zagrożenie; 89% badanych uważa, że właściwa strategią komunikacji w zakresie strategii cyfrowej jest kluczowa dla jej powodzenia; 21% badanych uważa, że ich przedsiębiorstwa nie są zaawansowane technologicznie nawet w minimalnym stopniu[223].

Inne badania przeprowadzone przez Economist Intelligence Unit Limited w 2014 roku wskazują na liczne procesy biznesowe w organizacji, które zdaniem ankietowanych menedżerów, mogą być analizowane metodą Big Data. Są to[224]: zarządzanie zachowaniami konsumentów, planowanie i analiza finansowa, sprzedaż i realizacja zamówień, działalność operacyjna, zarządzanie ryzykiem i wydajnością, ewaluacja cyklu życia produktów, przetwarzanie i organizacja zamówień, logistyka i zarządzanie łańcuchami dostaw, planowanie zasobów w przedsiębiorstwie, zarządzanie zasobami ludzkimi. W tych procesach wiedza gromadzona przez lata w formie dużego zbioru danych, może być źródłem wielu nowych pomysłów, rozwiązań, wyrobów, usług czy wartości w organizacji. Jednocześnie widoczne jest zjawisko nadmiaru i chaosu danych, które sprawia, że wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest poszukiwanie rozwiązań, w których coraz większa liczba danych nie powoduje utraty zdolności strategicznych organizacji, ale może usprawnić jej funkcjonowanie, a nawet być źródłem przewagi konkurencyjnej oraz stanowić potencjał dla tworzenia nowych wartości tj. produktów, usług, technologii[225].

Według V. Mayera-Schonbergera i K. Cukiera[226] większość problemów zarządczych w organizacjach rozwiązuje się na podstawie małej liczny ścisłych informacji opisujących zjawiska, których przyczynę można poznać. Stąd wynika popularność i użyteczność metod wykorzystywanych przy podejmowaniu różnych decyzji, których główna przesłanka polega na poszukiwaniu przyczynowości[227]. Pojawienie się analizy Big Data, jako swoistej

[223] *Cyfrowa transformacja. Strategia na przyszłość czy pogoń za teraźniejszością*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ Digitaltransformationsurvey20151.html (dostęp: 21.08.2016).

[224] *Views from the C-suite, Who's big on BIG DATA*?, Economist Intelligence Unit Limited 2014, s. 4, https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/Whosbigonbigdata.pdf, (dostęp: 20.08.2017).

[225] D. Jelonek, op. cit., s. 161.

[226] V. Mayer-Schonberger, K. Cukier, op. cit., s. 32.

[227] Jak pisze B. Czarniawska-Joerges: „Wiedza ma charakter idiograficzny – próby nomotycznego opisu świata ludzkiego są daremne, ponieważ w rzeczywistości społecznej nie występują proste relacje przyczynowo-skutkowe, zjawiska społeczne są przeterminowane – każdy skutek ma wiele przyczyn, żadna z nich nie jest decydująca". Por. M. Kostera, op. cit., s. 59.

alternatywy dla dotychczasowych metod zarządzania, zmieniło ich postrzeganie, a co za tym idzie rolę i miejsce w organizacji instrumentów wspierających decyzje strategiczne.

Większość zjawisk społecznych i gospodarczych, które nigdy wcześniej nie mogły być zmierzone, zgromadzone, przeanalizowane i udostępnione, można zamienić na przeliczalne dane. Korzystanie z dużej liczby danych, nawet przyjmując, że mogą być one niedokładne, czy przypadkowe, ale akceptowalne, zamiast małej liczby dokładnych danych, umożliwiło dotarcie do nowych obszarów i poziomów poznania w organizacjach. W praktyce spowodowało to, że organizacje przy podejmowaniu decyzji – w tym o charakterze strategicznym – zrezygnowały z preferowanego wcześniej poszukiwania przyczynowości na rzecz korzyści płynących z korelacji danych.

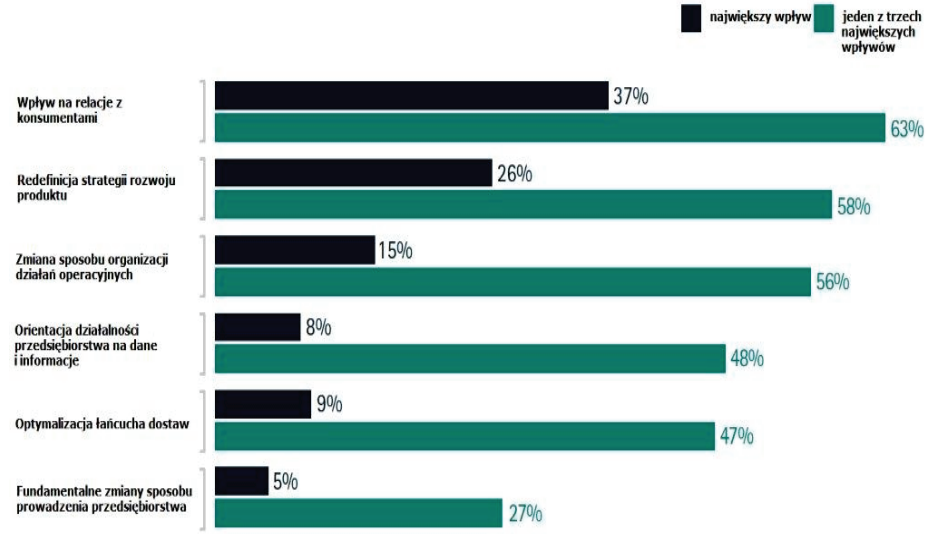
Dla zobrazowania tego zjawiska można posłużyć się analizą danych zebranych i skorelowanych ze sobą przez firmę Selectivv Mobile House, która przeprowadziła analizę ok. 75 tys. użytkowników smartfonów, którzy bawili się na Równi Krupowej w Zakopanem w noc sylwestrową 31 stycznia 2017 roku[228]. Do analizy danych posłużono się techniką zwaną *geotrappingiem*, którą definiuje się jako oznaczanie użytkowników mobile przebywających w danym czasie w danym miejscu. Następnie przeanalizowano i skorelowano z danymi o uczestnikach tego wydarzenia, które firma zgromadziła do tej pory w swojej bazie danych. Przedsiębiorstwo Selectivv Mobile House posiada największy w Polsce zbiór informacji o zachowaniach użytkowników mobile. Baza obejmuje 15 mln osób mieszkających w Polsce (prawie wszystkich posiadaczy smartfonów w naszym kraju) i obejmuje 82 mln osób na świecie. Średnio o jednym użytkowniku firma posiada 362 informacje, m.in. dane demograficzne, zainteresowania oraz lokalizacje w jakich przebywa. Dane są zbierane za zgodą użytkowników za pośrednictwem 200 tys. bezpłatnych aplikacji mobilnych oraz 15 mln stron WWW. Na podstawie analizy Big Data wyróżniono 60 profili konsumentów, np. osoby planujące dziecko, użytkownicy bankowości mobilnej, użytkownicy aplikacji muzycznych, osoby interesujące się sportem (obejmuje osoby, które odwiedzały strony internetowe o tematyce sportowej co najmniej 3 razy w ciągu ostatniego miesiąca), czy klienci Lidla lub Biedronki (obejmuje osoby, które odwiedziły wymienione sklepy minimum 2 razy w ciągu ostatnich 4 miesięcy).

Jak widać analiza Big Data może znacząco wpłynąć na proces planowania strategicznego, ponieważ wykorzystuje duże ilości danych i informacji, które przetwarzane przez zaawansowane systemy analityczne, są następnie opracowywane jako algorytmy i wpisywane w zautomatyzowane systemy w celu poprawy efektywności termodynamicznej. Rozwiązanie to sprzyja intensywnemu zwiększania wydajności oraz ograniczaniu prawie do zera kosztów krańcowych produkcji i kosztów dostawy pełnego wachlarza towarów i usług w całej gospodarce[229].

[228] *Selectivv*, https://selectivv.com/kim-byli-uczestnicy-sylwestra-w-zakopanem/, (dostęp: 8.01.2018).

[229] J. Rifkin, *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów, ekonomia współdzielenia, zmierz kapitalizmu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 29.

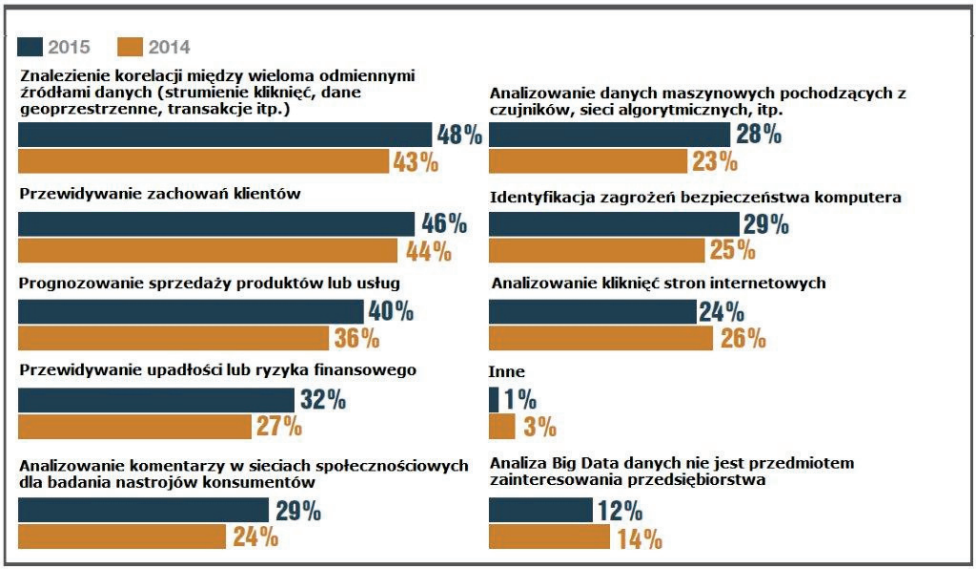
Współcześnie znaczenie i potencjał strategiczny analizy Big Data dla zarządzania organizacjami ilustrują dwa poniższe wykresy (wyk. 1. i wyk. 2.).



Wykres 1. Potencjał strategiczny analizy Big Data
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Accenture Big Success with Big Data Survey*, April 2014, s. 10, https://www.accenture.com/sa–en/_acnmedia/Accenture/Conversion–Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture–Big–Data–POV.pdf (dostęp: 12.07.2018)

Wykres 1. obrazuje wyniki badań przeprowadzone przez Acceture w 2014 roku obejmujące ponad 1000 przedsiębiorstw z 19 krajów. Ponad 90% badanych respondentów wyraziło swoją opinię na temat wpływu Big Data na zarządzanie przedsiębiorstwami w najbliższych pięciu latach. Jak widać zdecydowana większość badanych podkreśla kluczowe znaczenie Big Data dla rozwoju takich obszarów jak: relacje z klientami, strategie rozwoju produktu, sposób organizacji działań operacyjnych, większe wykorzystywanie danych i informacji w zarządzaniu, optymalizacja łańcucha dostaw, sposób prowadzenia przedsiębiorstwa.

Podobne opinie zawiera „Information Week Report 2015", w którym wskazano źródła motywacji do prowadzenia analiz Big Data w przedsiębiorstwach. Podstawowe źródła to: potrzeba korelacji pomiędzy różnymi rozproszonymi źródłami informacji, potrzeba przewidywania zachowań klientów, potrzeba przewidywania sprzedaży produktów i usług; potrzeba przewidywania upadłości przedsiębiorstwa i ryzyka finansowego, potrzeba badania opinii konsumentów poprzez media społecznościowe, potrzeba analizowania danych maszynowych pochodzących z czujników i sieci algorytmicznych, potrzeba identyfikacji zagrożeń bezpieczeństwa komputera, potrzeba analizowania kliknięć stron internetowych (zob. wyk. 2.).



Wykres 2. Czynniki zwiększające zainteresowanie przedsiębiorstw analizą Big Data
Źródło: opracowanie własne na podstawie:
D. Henschen, *2015 Analytics & BI Survey*, Information Week Report, December 2014, s. 14, http://faculty.washington.edu/blabob/bob/Docs/2015%20Analytics%20&%20BI%20Survey.pdf (dostęp: 12.07.2018)

Dokonany przegląd różnych analiz Big Data pokazuje, że współczesne organizacje dysponują nowymi instrumentami zarządzania strategicznego pozwalającymi na analizę ogromnej liczby rozproszonych danych i informacji, które dzięki twórczemu przetworzeniu stają się uporządkowanym zbiorem służącym opracowywaniu efektywnych strategii rozwoju. Ten uporządkowany zbiór danych i informacji pozwala na poszukiwanie różnych korelacji i współzależności między zachodzącymi zjawiskami, co pozwala racjonalniej projektować przyszłość organizacji.

2.5. Synteza strategii

Z uwagi na szerokie spektrum szkół, nurtów i podejść do strategii, trudno jest uniknąć stawiania pytań o to, jak praktycy mają postrzegać strategię organizacji, z jakich składa się ona elementów lub wartości oraz w jaki sposób są one z sobą powiązane?

Jeśli odrzucimy swego rodzaju literackie określenia strategii i pojmowanie jej jako: filozofii działania organizacji, sztuki osiągania sukcesu rynkowego, czy jako koncepcji prowadzenia wojen i bitew rynkowych, pozostaje konieczność określenia istoty i zakresu pojęcia „strategia", jako instrumentu zarządzania organizacją.

W akademickim ujęciu strategię można definiować jako wyznaczanie długofalowego kierunku i zakresu działalności, w którym zmierza organizacja, osiągająca dzięki konfiguracji posiadanych zasobów i kompetencji przewagę konkurencyjną w zmieniającym się otoczeniu, aby spełnić oczekiwania interesariuszy[230]. Zauważmy, że tak określona strategia zawiera charakterystyczne dla niej elementy: długofalowy kierunek działalności organizacji; zakres działań organizacji, otoczenie, zasoby i kompetencje oraz interesariuszy.

W nowszych ujęciach strategia rozpatrywana jest z perspektywy szkoły zasobowej[231], koncepcji prostych reguł[232], dynamicznych zdolności[233], koncepcji błękitnego oceanu[234], paradoksów strategicznych[235] czy innowacji wartości[236]. Te nowe wymiary strategii ukazują jej wielocechowość i wielowątkowość, odchodząc niejako od określenia strategii w ujęciu szkoły pozycyjnej, jako procesu budowania unikatowej i cennej pozycji rynkowej przez rozstrzyganie dylematów dotyczących obszarów i sposobów konkurowania[237]. Organizacja nie musi już konkurować o udział w rynku, ponieważ zgodnie z nową interpretacją może ona sama tworzyć popyt, robi to zaś opierając się na rozwijanych procesach organizacyjnych, integracji zasobów oraz zdolności do ciągłego tworzenia nowych i użytecznych konfiguracji w formie wiedzy i innowacji. Końcowym efektem tego procesu jest tworzenie nowych wartości rynkowych. Takie zwymiarowanie strategii akcentuje innowacyjność, przedsiębiorczość czy twórczość jako zdolności organizacyjne. Co więcej, niski koszt i dywersyfikacja nie muszą być kryteriami wyboru skutecznej strategii, ponieważ innowacja, procesy, zasoby oraz środowisko stanowią istotne składowe budowy strategii.

Analiza każdego z wymienionych elementów wskazuje, że mamy do czynienia z zamierzonymi działaniami podejmowanymi przez organizację, które mają prowadzić do realizacji przyjętych celów w oparciu o posiadane zasoby. Adresatami tych działań są grupy różnych interesariuszy, korzystających z efektów owych działań (pracy). W takim rozumieniu strategia jest narzędziem komunikacji pomiędzy organizacją i jej pracownikami a interesariuszami, a szerzej mówiąc jej otoczeniem. Warto podkreślić,

---

[230] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 21.

[231] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business Review, 1994, Vol. 72, No. 4, s. 122–128; J.B. Barney, *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?* Yes, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1, s. 41–56.

[232] K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, 2001, Vol. 79, No. 1, s. 106–116.

[233] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, op. cit., s. 509–533.

[234] W. Kim Chan, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

[235] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007; M.R. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

[236] F. Krawiec, *Zarządzanie strategią firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 77.

[237] M.E. Porter, *Czym jest strategia*, [w:] *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska 2007.

że elementy (organizacja, pracownicy, interesariusze) objaśniające strategię w przytoczonej definicji nie mają charakteru statycznego, lecz dynamiczny, a ich uniwersalność pozwala na poszukiwanie innych elementów i wartości, jakie powinny wyznaczać strategie współczesnych organizacji.

Interesującą próbę poszukiwania uniwersalnego kształtu (struktury) strategii dla współczesnej organizacji podjęli G.A. Ronda-Pupo i E.A. Guerras-Martin[238]. Na podstawie analizy statystycznej definicji strategii opublikowanych w literaturze przedmiotu w latach 1962–2008 autorzy określili zbór elementów, które powtarzają się w różnych ujęciach definicyjnych strategii. Kolejno są to: organizacja, cele, proces, działania, wymiary/charakterystyki, otoczenie, zasoby, planowanie, decyzje, wyniki (performance), menedżerowie/właściciele/interesariusze, czas, kompetencje, zachowania, biznes, szansa, metody, wnętrze organizacji, kontrola, przemysł/rynek. Jednak analiza ta kończy się na 2008 roku, co oznacza, że autorzy uwzględnili w swojej analizie tylko opinie, poglądy i dyskusje na temat strategii, które pojawiły się do tego czasu. Analiza statystyczna umożliwiła jej autorom na określenie strategii jako „dynamicznej relacji" organizacji z jej otoczeniem, która rodzi się w wyniku działań polegających na racjonalnym użyciu zasobów dla realizacji zamierzonych celów, a w konsekwencji wzrostu ekonomicznego[239].

Inne podejście do strategii przedstawiła A. Ovans, która definiuje strategię jako pewnego rodzaju zestaw głównych idei, wykorzystywanych przez organizację w swojej działalności. Według niej istnieją trzy grup idei strategii[240]:

- robienie czegoś nowego;
- budowanie na dotychczasowych podstawach;
- oportunistyczne korzystanie z nadarzających się możliwości.

W grupie „robienie czegoś nowego" dominują następujące idee: tworzenie nowej przestrzeni rynkowej, strategia błękitnego oceanu, strategie transformacyjne oraz odkrywanie nowych sposobów wyróżnienia się na rynku.

Natomiast w grupie „budowanie na dotychczasowych podstawach" występują idee dotyczące możliwości rozwoju poza obszarem działalności podstawowej przedsiębiorstwa, konkurowanie dostępem do zasobów, strategie wygrywające, strategie obrony i strategie pozwalające na przeżycie kryzysów, czy wstrząsów występujących zarówno w otoczeniu, jak i przedsiębiorstwie.

Trzecia grupa, określna jako „oportunistyczne korzystanie z pojawiających się możliwości", jest najnowszym ujęciem strategii. W grupie tej znalazły się takie idee jak: planowanie poprzez odkrywanie, strategia jako portfel realnych opcji,

[238] G.A. Ronda-Pupo, E.A. Guerras-Martin, *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis*, Strategic Management Journal of, John Wiley and Sons, Ltd, 14 July 2011, s. 172.

[239] Ibidem, s. 172.

[240] A. Ovans, *What is Strategy, Again?*, Harvard Business Review, May 2015; w języku polskim artykuł ten pt. *Dobrze, ale czym właściwie jest strategia*, opublikowano w HBR Polska (dostęp: 8.02.2019).

strategia judo, podtrzymywanie nieustannego cyklu planowania strategicznego i prowadzenie przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej, tak jakby było start-upem.

Na pytanie: Czym właściwie jest strategia? A. Ovans odpowiada, że strategia to „nie tylko przerażające terytorium konkurencyjnych zagrożeń, ale szeroki zakres możliwości – choć mamy do czynienia z pospiesznie zmieniającym się światem technologii, globalizacji i nieubłaganym tempem zmian, wciąż pozostaje nieprzebrany zasób ciekawych, nowych sposobów na zarabianie pieniędzy, wygrywanie z konkurencją i pobudzanie niewidzialnej ręki Adama Smitha do tego, by wspierała te przedsięwzięcia, które są naprawdę produktywne i dochodowe”[241].

Z kolei R.G. McGrath i I.C. MacMillan definiują strategię poprzez wskazanie tzw. punktów ciężkości strategii[242]. Twierdzą oni, że istotą każdej strategii jest poszukiwanie nowych możliwości, ale w nieco inny sposób. Według nich punkty ciężkości strategii to klienci, produkty, kluczowe parametry, zmiany w branży i nowe możliwości. W tabeli 8. pokazano te punkty, odpowiadające im strategie i narzędzia ich realizacji.

Tabela 8. Punkty ciężkości strategii

Punkt ciężkości strategii	Strategia	Narzędzie realizacji strategii
Klienci	transformacja doświadczenia klientów	analiza łańcucha konsumpcji
Produkty i oferta	doskonalenie oferty	mapa atrybutów
Kluczowe parametry	redefiniowanie kluczowych klientów	analiza czynników jednostek biznesowych
Zmiany w branży	wykorzystywanie zmian w otoczeniu	struktura zmian w branży
Nowe możliwości	wchodzenie na nowe rynki	struktura ruchów tektonicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.G. McGrath, I.C. MacMillan, op. cit., s. 11.

W celu objaśnienia zmian w strategii przedstawiono dalej ewolucję modelu zarządzania strategicznego opracowanego w 1984 roku przez G. Johnsona i K. Scholesa w pracy pt. *Exploring Corporate Strategy*[243]. Wówczas model ten składał się z następujących elementów: analizy strategicznej (*strategic analysis*), wyboru strategicznego (*strategic choice*) i implementacji strategicznej (*strategic implementation*). Elementy te oddziaływują na siebie poprzez elementy składowe. Analiza strategiczna obejmuje: otoczenie (*the environment*), wartości, oczekiwania i cele (*values, expectations and objectives*), zasoby (*resources*), wybór strategiczny – tworzenie opcji (*generation of options*), ocenę opcji

[241] Ibidem.

[242] R.G. McGrath, I.C. MacMillan, *Mistrzowie rynku. 40 strategicznych ruchów, które przyniosą szybki wzrost Twojej firmie*, Wydawnictwo HELION, Katowice 2005, s. 11–13.

[243] G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, s. 18.

(*evaluation of options*), wybór strategii (*selection of strategy*), natomiast implementacja strategiczna – ludzi i systemy (*people and systems*), strukturę organizacji (*organization structure*), planowanie zasobów (*resource planning*)[244]. W kolejnych wydaniach przytoczonej publikacji konstrukcja zarządzania strategicznego oparta była nadal na trzech filarach (pozycja strategiczna – wybory strategiczne – realizowana strategia), ale liczba elementów, z których są one zbudowane zwiększała się i zmieniała jakościowo.

W 2002 roku (wydanie szóste) model zawierał nowe elementy i zbudowany był następująco[245]:

- pozycja strategiczna (*strategic position*) – środowisko (*the environment*), oczekiwania i cele (*expectations and purposes*), zasoby i kompetencje (*resources and competences*);
- wybory strategiczne (*strategic choices*) – poziomy strategii korporacji (*corporate level strategies*), poziom strategii biznesowej (*business level strategies*), kierunki rozwoju i metody (*development directions and methods*);
- realizowana strategia (*strategy in action*) – organizacja (*organising*), możliwości (*enabling*), zarządzanie zmianą (*managing change*).

W 2011 roku (wydanie dziewiąte) G. Johnson, R. Whittington i K. Scholes ponownie wzbogacili swój model zarządzania strategicznego o nowe elementy[246]. Pozycja strategiczna obejmuje: otoczenie (*environment*), cel (*purpose*), zdolność (*capability*), kulturę (*culture*); wybory strategiczne – poziom przedsiębiorstwa, (*corporate level*), poziom biznesu (*business level*), otoczenie międzynarodowe (*international*), innowację (*innovation*), ocenę (*evaluation*) – natomiast realizowana strategia – organizowanie (*organising*), procesy (*processes*), zasoby (*resourcing*), zmiana (*changing*) oraz praktyka (*practice*).

W 2017 roku (wydanie jedenaste) autorzy wprowadzili do modelu zarządzania strategicznego kolejne elementy[247]. Pozycja strategiczna obejmuje: makrootoczenie (*macro-environment*), interesariuszy (*stakeholders*), kulturę (*culture*), zasoby (resources), sektor (*industry*); wybory strategiczne – strategię korporacyjną (*corporate strategy)*, biznes (*business*), otoczenie międzynarodowe (*international*), przedsiębiorczość (*entrepreneurship*), fuzje, przejęcia i alianse strategiczne (*acquisitions & alliances*); natomiast realizowana strategia – organizację (*organising*), praktyki (*practice*), przywództwo i zmiany (*leadership & change*), procesy (*processes*), ocenę (*evaluating*). W sumie nowa propozycja zawiera piętnaście elementów składowych, co stanowi wzrost o sześć nowych elementów w porównaniu do modelu zarządzania strategicznego opisanego w pierwszym wydaniu omawianej pracy opublikowanej trzydzieści pięć lat temu.

[244] Ibidem.

[245] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 2002, s. 17.

[246] G. Johnson, R. Whittington, Scholes K., *Exploring Strategy*, Prentice Hall, 2011, s. 15.

[247] G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring strategy. Text and cases*, 11th editions, Pearson, 2017, s. 12.

Tabela 9. Exploring Strategy Framework w latach 1984–1998

Autorzy	G. Johnson, K. Scholes	G. Johnson, K. Scholes	G. Johnson, K. Scholes	G. Johnson, K. Scholes	G. Johnson, K. Scholes
Wydanie, rok	Wydanie 1 z 1984 r.	Wydanie 2 z 1988 r.	Wydanie 3 z 1993 r.	Wydanie 4 z 1997 r.	Wydanie 5 z 1999 r.
Analiza strategiczna	– otoczenie; – wartości, oczekiwania i cele; – zasoby;	– otoczenie; – oczekiwania, cele i siła; – zasoby;	– otoczenie; – oczekiwania i cele; – zasoby;	– otoczenie; – oczekiwania i cele; – zasoby, umiejętności i zdolności;	– otoczenie; – wartości, oczekiwania i cele; – zasoby;
Wybór strategiczny	– tworzenie opcji; – ocena opcji; – wybór strategii;	– tworzenie opcji; – ocena opcji; – wybór strategii;	– tworzenie opcji; – ocena opcji; – wybór strategii;	– podstawy strategicznego wyboru; – opcje strategiczne; – ocena i wybór strategii;	– tworzenie opcji; – ocena opcji; – wybór strategii;
Implementacja strategii	– planowanie zasobów; – ludzie i systemy; – struktura organizacyjna;	– planowanie zasobów; – ludzie i systemy; – struktura organizacyjna;	– planowanie zasobów; – ludzie i systemy; – struktura organizacyjna;	– alokacja zasobów i kontrola; – struktura organizacyjna i projektowanie; – zarządzanie zmianą organizacyjną;	– planowanie zasobów; – ludzie i systemy;
Liczba elementów w modelu ESF	9	9	9	9	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, s. 18; G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 2nd edition, Prentice Hall International, Londo, 1988; G. Johnson , K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 3th edition, Prentice Hall, London 1993; G. Johnson , K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 4th edition, Prentice Hall, London 1997; G. Johnson , K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition, Prentice Hall, London 1999.

Tabela 10. Exploring Strategy Framework w latach 2002–2017

Autorzy	G. Johnson, K. Scholes	G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington	G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington	G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes	G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner	G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner
Wydanie, rok	Wydanie 6 z 2002 r.	Wydanie 7 z 2005 r.	Wydanie 8 z 2008 r.	Wydanie 9 z 2011 r.	Wydanie 10 z 2013 r.	Wydanie 11 z 2017 r.
Pozycjonowanie strategiczne	– otoczenie; – oczekiwania i cele; – zasoby i umiejętności;	– otoczenie; – zdolności strategiczne; – oczekiwania i cele;	– otoczenie; – zdolności; – cele, – kultura;	– otoczenie; – zdolności; – cele, – kultura;	– otoczenie; – zdolności; – cele, – kultura;	– makrootoczenie; – interesariusze; – kultura; – zasoby; – przemysł;
Wybory strategiczne	– korporacyjny poziom strategii; – biznesowy poziom strategii; – rozwój kierunków i metod;	– biznesowy poziom strategii; – korporacyjny i międzynarodowy poziom strategii; – rozwój kierunków i metod;	– biznesowy poziom strategii; – korporacyjny poziom strategii; – poziom międzynarodowy; – innowacja; – ocena;	– biznesowy poziom strategii; – korporacyjny poziom strategii; – poziom międzynarodowy; – innowacja; – ocena;	– korporacja; – biznes; – poziom międzynarodowy; – innowacja; – akwizycje i alianse;	– strategia korporacji; – biznes; – poziom międzynarodowy; – przedsiębiorczość; – akwizycje i alianse
Realizacja strategii	– organizacja; – możliwości; – zarządzanie zmianą;	– organizacja; – możliwości; – zarządzanie zmianą;	– procesy; – zasoby; – praktyka; – zmiana; – struktura;	– procesy; – zasoby; – organizacja; – zmiana; – praktyka;	– procesy; – ocena; – organizacja; – zmiana; – praktyka;	– procesy; – ocena; – organizacja; – praktyka; – przywództwo i zmiana;
Liczba elementów w modelu ESF	9	9	14	14	14	15

Źródło opracowanie własne na podstawie: G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 6th edition, Prentice Hall, 2002; G. Johnson, K. Scholes, Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition, Prentice Hall, 2005; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Prentice Hall, 2008; G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, *Exploring Strategy*, 9th edition, Prentice Hall 2011, s. 15; G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring strategy*, 10th edition, Pearson, 2013; G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring strategy*, 11th edition, Pearson, 2017, s. 12.

Ciągłe poszukiwanie przez twórców modelu zarządzania strategicznego – określanego w literaturze jako *Exploring Strategy Framework* – umożliwiło jego doskonalenie i wprowadzenie do niego nowych elementów, np.: innowację, przedsiębiorczość, kulturę, przywództwo, jako istotnych dla zarządzania strategicznego. Takie działanie było możliwe dzięki rozwojowi nowej wiedzy i zdobywaniu nowych doświadczeń zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem strategicznym. Takie działanie będzie z pewnością kontynuowane przez twórców tego modelu, jak i innych badaczy zajmujących się rozwojem zarządzania strategicznego. Lista elementów zarządzania strategicznego nie jest zamknięta i nigdy nie będzie.

Pełną ewolucję modelu *Exploring Strategy Framework* przedstawiono w tabelach 9. i 10. Wynika z nich, że jeszcze w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku strategię, jako kategorię zarządzania strategicznego postrzegano w tych samych kontekstach, tj. analizy strategicznej, wyborów strategicznych i implementacji strategii. Całkowita liczba elementów, z których składała się strategia organizacji wynosiła dziewięć. Natomiast w nowym tysiącleciu, w latach 2002–2017, autorzy tego modelu, zbudowali nowe fundamenty strategii organizacji: pozycjonowanie strategiczne, wybory strategiczne i realizacja strategii, również wprowadziły nowe elementy, np. innowację, przedsiębiorczość i przywództwo, zwiększając liczbę elementów składowych strategii do piętnastu. Prawdopodobnie nie jest to działanie skończone i można oczekiwać, że w kolejnych wydaniach książki *Exploring Corporate Strategy* pojawią się nowe elementy strategii.

Rozważając, jakie nowe elementy mogą być zaproponowane w strategii organizacji, autor niniejszej monografii skłania się do stwierdzenia, że są to: bezpieczeństwo strategiczne i odwet strategiczny.

Bezpieczeństwo strategiczne[248] organizacji oznacza jej zdolność do maksymalnego ograniczenia oddziaływań czynników negatywnych na jej sprawność oraz potencjał strategiczny, na który składają się jej zasoby i umiejętności, np. przez większą ochronę zasobów intelektualnych w organizacji.

Natomiast odwet strategiczny to zdolność organizacji do skutecznego odpowiedzenia na ataki podmiotów konkurencyjnych w celu ograniczenia negatywnych skutków wywołanych ich działaniami. Przykładem działań odwetowych są agresywne kampanie reklamowe głównych graczy rynkowych. Jak pisze M. Bołtryk, do częstych wojen reklamowych dochodzi w USA pomiędzy sprzedawcami samochodów, np. Audi i BMW: „Kilkanaście lat temu na jednym z dachów w Santa Monica stanął bilbord. Zdjęciu nowego audi A4 towarzyszyło hasło «twój ruch BMW». Odpowiedź nadeszła błyskawicznie – w postaci większego bilbordu z wizerunkiem BMW serii 3 i hasłem «Szach mat». [...] W odpowiedzi Audi (na jeszcze większej płaszczyźnie) umieściło wizerunek swojego najbardziej sportowego modelu (R8), opatrzony złośli-

[248] A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 317.

wym: «Wasz pionek nie może się równać z naszym królem». Zabawę zakończyło jednak BMW, wykorzystując sterowiec, który zawisł nad bilbordami, i fakt, że audi nie wystawia auta w «królowej motosportu», czyli Formule 1. Widniał na nim wizerunek bolidu F1 BMW z dopiskiem «Game over» (ang. gra skończona)"[249].

O tym, że bezpieczeństwo strategiczne i odwet strategiczny będą eksponowane w strategii świadczy rosnące znaczenie zasobów intelektualnych w działalności organizacji oraz zaostrzająca się konkurencja na dynamicznie zmieniającym się rynku.

Niewykluczone, że nowe elementy zarządzania strategicznego pochodzić będą – podobnie jak w przeszłości, ze sztuki wojennej[250]. Świadczy o tym m.in. praca C. Gray'a pt. *Modern Strategy*, nawiązująca do koncepcji strategii C. Clausewitza. Autor wyróżnił siedemnaście elementów strategii, zgrupowanych w trzy zbiory[251]: ludzie i polityka – ludzie, społeczeństwo, kultura, polityka i etyka; przygotowania do wojny – ekonomia i logistyka, organizacja (łącznie z obroną i planowaniem), administracja wojskowa (łącznie z rekrutacją, szkoleniem i większością aspektów uzbrojenia), informacje i wywiad, teoria strategiczna i doktryna oraz technologia; wojna właściwa – operacje wojskowe, dowodzenie (polityczne i wojskowe), geografia, tarcie (łącznie z przypadkiem i niepewnością), przeciwnik i czas.

Jeśli nie ze sztuki wojennej, to być może nowe elementy strategii pochodzić będą z bioinżynierii, bioniki czy z memetyki. W świecie memów, tj. najmniejszych jednostek informacji kulturowej, strategie są postrzegane jako zmienne reguły postępowania i replikują się – jak wirusy – w umyśle człowieka. W ten sposób memy-strategie programują ludzi w celu ich określonego zachowania, które powinno przynieść zamierzony skutek. Jednym z efektów takiego właśnie zachowania może być seria zdarzeń przyczyniających się do przeniesienia danego memu-strategii na inne umysły[252].

Tak więc gra strategiczna nie jest jeszcze skończona i jak pisze Y.N. Harari (badacz historii ludzkości): „Z przeszłości do teraźniejszości biegnie jeden szlak, lecz

[249] M. Bołtryk, *Reklamowe wojny na błyskotliwość*, https://www.pb.pl/reklamowe-wojny-na-blyskotliwosc-937447, (dostęp: 24.11.2018).

[250] W pracy pt. *Dowodzenie i sztaby* J. Orzechowski przedstawił poglądy wybitnych dowódców i strategów epoki napoleońskiej (m.in. A.H. Jominiego, C. Clausewitza i M. Kutuzowa) na temat sztuki wojennej i zasad prowadzenia wojny. Do podstawowych elementów dziewiętnastowiecznej sztuki wojennej zaliczyli oni: cel, koncentrację wysiłku, ekonomię sił, manewr, prostotę działań, zaskoczenie, swobodę działania, aktywność działań, jedność dowodzenia, ruchliwość dowództw i sztabów oraz odwody. Por. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby. Od schyłku XIX wieku do końca pierwszej wojny światowej*, MON, Warszawa 197, s. 256; J. Skonieczny, *Wykorzystanie strategii wojennej w biznesie*, [w]: *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, M. Moszkowicz (red.), tom I, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 82–85.

[251] C.S. Gray, *Modern Strategy*, Oxford University Press, 1999, s. 24.

[252] R. Brodie, *Wirus umysłu*, Teta Publishing, Łódź 1997, s. 38.

w przyszłość rozgałęzia się nieprzeliczone mnóstwo ścieżek. Niektóre z nich są szersze, wygodniejsze i lepiej oznakowane. Historia jednak – a raczej ludzie, którzy ją tworzą – potrafi czasem podążać w niespodziewanych kierunkach"[253]. Ta wypowiedź, zdaniem autora pracy, dotyczy nie tylko historii, lecz także strategii. Opracowywane w ostatnich latach koncepcje i modele strategii wyraźnie potwierdzają, że dziedzina zarządzania strategicznego nadal jest otwarta na nowe idee, propozycje i rozwiązania.

W nurcie poszukiwań uniwersalnego modelu zarządzania strategicznego mieszczą się również rozważania B. de Wita i R. Meyera, którzy wyróżniają i dokonują syntezy strategii poprzez trzy wymiary[254]:

- proces tworzenia strategii – wymiar ten odnosi się do sposobu w jaki powstaje strategia. Obrazuje to pytanie: kto?, jak? i kiedy? zajmuje się strategią. Jaka jest strategia i jaka być powinna być tworzona, analizowana, wymyślana, formułowana, wdrażana, zmieniana i nadzorowana? Kto bierze w tym udział? Kto podejmuje stosowne działania?;
- treść strategii – ten wymiar odnosi się do efektów procesu tworzenia strategii. Ująć to można w pytaniach: co zawiera i co powinna zawierać strategia dla organizacji i wszystkich wchodzących w jej skład jednostek?;
- kontekst strategiczny – wymiar ten obejmuje wszelkie uwarunkowania wywierające wpływ na proces strategiczny i jego efekty. Ująć to można w pytaniu, gdzie, tj. w jakiej organizacji i w jakim otoczeniu osadzony jest ten proces i wynikająca z niego strategia?

Spoiwo tej syntezy B. de Wit i R. Meyers przedstawili w pracy pt. *Strategy: Process, Content, Context: An international perspective*[255] oraz *Synteza strategii*. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez tworzenie paradoksów. Wykorzystano w nich podejście systemowe opierające się na triadzie: czynniki wejściowe–proces przekształcania–czynniki wyjściowe, które są charakterystyczne i istotne dla perspektywy modernistycznej (zob. tab. 6.)[256]. Proces, treść i kontekst są, co prawda, spoiwem syntezy strategii, ale cel istnienia organizacji (czyli impuls do podjęcia działań), stanowi punkt wyjścia do diagnozy, tworzenia i realizacji strategii[257]. Działania te poprzedza myślenie (rozumowanie) strategiczne. Na taki proces rozumowania strategicznego składają się czynności poznawcze, czyli zadania realizowane przez stratega (a w zasadzie jego umysł), aby poszerzyć posiadaną aktualnie wiedzę. Autorzy wyróżniają czynności poznawcze ukierunkowane na zdefiniowanie problemu strategicz-

[253] Y.N. Harari, *Sapiens. Od zwierząt do bogów*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2018, s. 287.

[254] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, s. 19–21.

[255] B. de Wit de, R. Meyer, M. Huygens, *Strategy: Process, Content, Context: An international perspective*, West Publication Company, 1994.

[256] M.J. Hatch, op. cit., s. 53.

[257] B. de Wit de, R. Meyer, *Synteza strategii*, s. 21.

nego i czynności mające na celu jego rozwiązanie. W ich ujęciu na proces rozumowania strategicznego składają się[258]:

- identyfikacja: W czym tkwi problem?;
- diagnoza: Na czym polega istota problemu?;
- tworzenie: Jak się odnieść do problemu?;
- realizacja: Jakie działania należy podjąć?.

Warto podkreślić, że dla B. de Wita i R. Meyera najistotniejszym pojęciem jest „proces". Według nich formułowanie strategii to nieustający proces myślenia, projektowania i zmieniania, który trzeba organizować, stymulować, podtrzymywać i wspomagać w dłuższym czasie[259].

Trójwymiarowy model syntezy opracowany przez B. de Wita i R. Meyera stanowi swoiste uogólnienie dorobku zarówno szkoły planistycznej, jako pozycyjnej. W tej sytuacji, warto postawić pytanie, jak tę syntezę strategii oraz proponowane wymiary strategii odnieść do koncepcji zasobowej, prostych reguł, czy też nowych podejść i nurtów w zarządzaniu strategicznym, które pojawiły się, historycznie rzecz biorąc, później niż szkoła planistyczna i pozycyjna? Innymi słowy – jak dokonać swego rodzaju „syntezy nowszych podejść do strategii z syntezą B. de Wita i R. Meyera"? Choć pytanie to brzmi może paradoksalnie, to wydaje się uzasadnione, ponieważ sami twórcy syntezy strategii czynią paradoks[260] punktem odniesienia, jeśli chodzi o opracowanie strategii organizacji.

Omówione dotychczas prace można również określić jako proces poszukiwania uniwersalnych elementów modelu strategii. Z pewnością bodźcami skłaniającymi autorów do działania są burzliwe zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji, a w szczególności: kryzysy ekonomiczne, zagrożenia ze strony konkurencji, nowe ujęcie roli i znaczenia zasobów (np. ich ochrona) w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Rezultatem takiego myślenia jest rozszerzanie spektrum składowych związanych z pojęciem strategii.

Większość strategii opiera się na przypuszczeniach (prognozach) dotyczących przyszłości. Takie myślenie wyklucza adaptację strategii do zmieniającego się otocze-

[258] Ibidem, s. 51–52.

[259] Ibidem, s. 48.

[260] Pojęcie „paradoks" wywodzi się od greckiego słowa *paradoksos* (nieoczekiwany, nieprawdopodobny). Paradoksem nazywamy sformułowania zaskakujące w treści, wydające się w pierwszej chwili nieprawdziwe lub bezsensowne, oparte na zestawieniu ze sobą dwóch członów z pozoru wykluczających się treściowo, niezgodne z przekonaniami powszechnie przyjętymi. Trafnym określeniem paradoksu może być łacińskie wyrażenie przypisywane poecie rzymskiemu Horacemu (65–8 p.n.e.) *concordia discors*, czyli: niezgodna zgoda lub rozbieżna jednomyślność. Można to też interpretować jako harmonię sprzeczności. Przykładem równoczesnych działań sprzecznych (paradoksalnych) może być maksyma przypisywana starożytnym Rzymianom: „chcesz mieć pokój – gotów się do wojny" (łac. *si vispacem*, *para bellum*). Dzisiaj maksyma ta stanowi podstawową obronną doktrynę odstraszania przyjętą przez państwa członkowskie Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego (NATO). Por. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.

nia. Jednocześnie sukces organizacji w takich warunkach opiera się na przystosowaniu strategii do zmiennego otoczenia. Wyłania się zatem paradoks strategii wyrażony przez M.E. Raynora następująco: „strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także największe ryzyko porażki" [261]. Rozwiązanie tego paradoksu wymaga uelastycznienia strategii, który obejmuje cztery etapy[262]:

– antycypowanie – budowanie scenariuszy przyszłości;
– formułowanie – tworzenie strategii dla każdego zbudowanego scenariusza;
– akumulowanie – określenie, jakie opcje strategiczne są realne;
– działanie – zarządzanie realnymi opcjami.

Z kolei M. Staniszewski uważa, że sukces i porażka stanowią odbicie symetrycznej rzeczywistości. Śledząc „wielkie zwycięstwo" organizacji jednocześnie widzi się odwrócony jej obraz w postaci „wielkiej porażki". Rozpiętość pomiędzy możliwością sukcesu i porażki związana jest ze stopniem zaangażowania oraz wolą wystawienia się na oddziaływanie niepewności. Autor rozpiętość tę określa mianem „strategicznej brawury". Opierając się na rozważaniach dotyczących ryzyka i stopnia zaangażowania proponuje on model ośmiu typowych decyzji strategicznych, które pokazano poniżej w tabeli 11. Stanowią one kombinację pomiędzy stopniem podejmowanego ryzyka a angażowanymi zasobami organizacji (środkami, pieniędzmi, czasem, ludzką energią, itp.). Linia dzieląca wysoki stopień niepewności od niskiego jest pewnego rodzaju zwierciadłem, w którym odbijają się wyróżnione decyzje strategiczne[263].

Tabela 11. Typowe sytuacje jako rezultat kombinacji
stopień podejmowania ryzyka i wielkości zaangażowanych zasobów

Stopień niepewności	Wielkość zaangażowanych zasobów	
	Mała	Duża
Wyskoki	Pole I „Marzyciel-konformista"	Pole II „Podejmujący decyzję w kasynie"
	Pole III „Lubiący mieć wszystko pod kontrolą"	Pole IV „Żółw" i „Pielęgnujący ogrodnik"
Niski	Pole V „Lubiący mieć wszystko pod kontrolą"	Pole VI „Żółw" i „Pielęgnujący ogrodnik"
	Pole VII „Marzyciel– konformista"	Pole VIII „Podejmujący decyzję w kasynie"

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Staniszewski, op. cit., s. 185.

Problem paradoksu w kontekście logiki i twórczości był analizowany również przez B. de Wita i R. Meyera. Jest on określony jako łączenie zdyscyplinowanego

[261] M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 15.
[262] Ibidem, s. 204–232.
[263] M. Staniszewski, *Strategiczny podstęp. Umiejętność wygrywania w biznesie*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 182–186.

myślenia logicznego z umiejętnością myślenia twórczego. Łączenie obu tych rożnych umiejętności oznacza wyjście poza przyjęte schematy myślenia, co wiąże się z dostrzeganiem nowych szans i zagrożeń. Jeśli będzie się go analizować z uwzględnieniem wiedzy szkoły zasobowej, to paradoks ten może przybrać inny charakter. Organizacja (z perspektywy zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej – (ang. *Resource–based theory*) jest rezerwuarem zasobów takich jak: ludzie, kultura, wiedza, kapitał materialny i niematerialny, marka, dostęp do rynku, technologia, strategia, struktura oraz umiejętności (informacyjne, transformacyjne, adaptacyjne, innowacyjne, społeczne). Ich odpowiednia konfiguracja ma na celu tworzenie i pomnażanie nowych zasobów. Jest to możliwe, jeśli organizacja koncentruje się na poszukiwaniu zasobów rzadkich, cennych i unikatowych oraz rozwijaniu ich w taki sposób, aby były one trudne do skopiowania przez konkurencję. Jest to, zdaniem autora niniejszej pracy, racjonalny sposób na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w warunkach „uogólnionej niepewności". Jak piszą A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak w tych warunkach źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zdolność organizacji do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji oraz zmieniające się prognozy, co do przyszłych zdarzeń i procesów. W ten sposób mogą działać tylko organizacje posiadające nadmiar zasobów, których konfigurację można stosunkowo łatwo zmieniać, czy modyfikować w zależności od potrzeb[264].

Podstawowy wymiar strategii definiowany przez B. de Wita i R. Meyera[265] jako proces tworzenia strategii, odnosi się do sposobu, w jakim powstaje strategia. Odpowiada on na pytanie: Kto, jak i kiedy zajmuje się strategią? Akcentuje on wyraźnie wszystkie działania podmiotowo-instrumentalne w tworzeniu strategii. Natomiast pomija on fakt istnienia zasobów (zarówno materialnych jak i niematerialnych) w organizacji (kluczowa kategoria w szkole zasobowej), które powinny również stanowić podstawę opracowania i wdrażania strategii. Zatem, zdaniem autora niniejszej pracy, pierwszym krokiem w tym procesie powinna być identyfikacja posiadanych zasobów w organizacji (rodzaj, wielkość, itd.), a następnie ich zestawienie z zamiarami (intencjami) i sformułowanymi celami. Tak więc poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Kto?, jak? i kiedy? zajmuje się strategią i powinno być działaniem wtórnym wobec poszukiwania odpowiedzi na pytanie: Co mamy, czym dysponujemy, czego nam brakuje, czego mamy za dużo, a czego za mało, na co możemy liczyć? Utworzony w ten sposób portfel zasobów umożliwi organizacji urealnienie procesu opracowania strategii, a także uczynienie go bardziej elastycznym, co może mieć istotne znaczenie w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Omówiony problem pozwala na nowe określenie wymiarów strategii obejmującej: proces strategii, treść strategii, kontekst strategii i materię strategii. Nowym wymiarem zaproponowanym przez autora niniejszej pracy – w odniesieniu do syntezy strate-

[264] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, op. cit., s. 114.
[265] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, s. 19–21.

gii B. de Wita i R. Meyera – jest materia strategii. Należy ją rozumieć jako czynniki wewnętrzne, tj. intencje, wartości, zasoby, umiejętności, istniejące i realizowane strategie, które są komplementarne z czynnikami zewnętrznymi stanowiącymi kontekst strategii. Wyróżnione wymiary wzajemnie na siebie oddziałują[266]. Na przykład sposób organizacji procesu tworzenia strategii ma istotny wpływ na ustaloną w jego ramach treść strategii. Zatem powiązanie tych wymiarów pozwala na uzyskanie pełnego obrazu rzeczywistości, w której funkcjonuje współczesna organizacja.

Występowanie różnych wymiarów strategii potwierdza jej podstawową cechę, a mianowicie wielowymiarowość, która w zasadzie ogranicza dominację jednego lub nawet kilku wymiarów w odniesieniu do zaprogramowanego przez organizację sukcesu rynkowego. Żaden z przedstawionych wyżej wymiarów strategii nie ma i prawdopodobnie nie będzie miał najwyższego statusu. Niekompletność lub niepoprawność jednego z nich może zakończyć się niepowodzeniem organizacji w wymiarze strategicznym.

Wielowymiarowość strategii organizacji w sposób oczywisty nakazuje zrewidować dotychczasowe klasyczne poglądy i wiedzę na temat poziomów strategicznych zarządzania organizacją. To klasyczne ujęcie ma również swoje źródło w odniesieniu do sztuki wojennej oraz planów operacji militarnych (wojna i bitwy). Dlatego H. Steinmann i G. Schreyögg odnoszą strategię tylko do dwóch poziomów zarządzania[267]:

– organizacji jako całości – strategia organizacji;
– strategicznej jednostki biznesu – strategia biznesu.

G. Johnson, K. Scholes, i R. Whrittington odnoszą strategię do trzech poziomów zarządzania organizacją [268]:

– korporacyjnego – strategia korporacji;
– jednostek biznesu – strategia biznesu;
– operacyjnego – strategia operacyjna.

Według B. de Wita i R. Meyera istnieją cztery poziomy zarządzania organizacją[269]:

– sieci (poziom wieloorganizacyjny) – strategia sieci;
– korporacja – strategia korporacji;
– domena działalności – strategia domeny;
– funkcjonalny – strategia funkcjonalna;

Z kolei A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Serman i S. Terjesen wyróżniają pięć poziomów zarządzania organizacją[270]:

– sieć – strategia sieci;
– korporacja – strategia korporacji;

---

[266] A. Pettigrew, R. Whipp, *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford 1991.

[267] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 113.

[268] G. Johnson, K. Scholes, R. Whrittington, op. cit., s. 26–28.

[269] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, s. 24–27.

[270] A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, 2011, s. 29–31.

– biznes – strategia biznesu;
– funkcjonalny – strategia funkcjonalna;
– jednostkowy – strategia jednostki.

W porównaniu do klasycznego (dwupoziomowego ujęcia – strategia i taktyka), ujęcia trzy-, cztero-, czy pięciopoziomowe uwzględniają nowe poziomy strategicznego zarządzania organizacją. Strategie jednostkowe wyznaczają kierunek działań jednostek wewnątrz organizacji i poza nią, a ich celem jest ochrona i zwiększanie własnego dobrobytu. Poziom funkcjonalny obejmuje strategie funkcjonalne (organizacyjną, marketingową, finansową, produkcyjną, logistyczną, itd.). Poziom biznesu dotyczy strategii domeny. Natomiast poziom korporacji – strategii całej korporacji, obejmującej co najmniej dwa rożne biznesy, czy domeny.

Relatywnie nowym poziomem zarządzania jest sieć. Jak pisze A.K. Koźmiński „Organizacją przyszłości będzie organizacja – sieć, ponieważ co raz to nowe i co raz to szybciej i częściej zawierane alianse i związki strategiczne w poprzek granic państwowych, przemysłów i rynków jest dziś opanowana przez skomplikowane sieci o zmiennej architekturze. Organizacja taka będzie składać się z coraz to mniejszych jednostek ogniskujących w sobie jedynie podstawowe umiejętności, dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną”[271].

Obecnie organizację sieciową utożsamia się aliansami strategicznymi, wspólnymi przedsięwzięciami, czy partnerstwami prowadzającymi do wytworzenia nowych wartości. Współczesne organizacje-sieci składają się z wielu (nawet setek pojedynczych) organizacji i w zależności od kontekstu sytuacyjnego, ich współpraca z innymi organizacjami-sieciami wymaga strategii. W tym ujęciu autor pracy wyróżnia jeszcze jeden (szósty) poziom strategii, który określa jako poziom wielosieciowy (tzw. „sieć sieci”). Jest to poziom wieloobszarowy, który jest kreowany w oparciu o wielorakie sojusze i związki konkurencyjne, kooperacyjne i koopetycyjne różnych organizacji. Zasięg działania takich złożonych sieci może być różny, od lokalnego, poprzez regionalny do globalnego.

Przekształcanie klasycznych organizacji w organizacje sieciowe jest konieczne. Jak twierdzi M. Castells w warunkach nowej, globalnej gospodarki, charakteryzującej się niekończącym się napływem nowych konkurentów korzystających z nowych technologii i możliwości redukowania kosztów, wielkie organizacje powinny stać się bardziej skuteczne niż oszczędne. W tym celu sama organizacja musi stać się siecią oraz zdynamizować każdy element swej wewnętrznej struktury. Takie działanie wiąże się z odejściem od organizacji wertykalnej w kierunku organizacji horyzontalnej, której cechami są: decentralizacja oraz autonomia jednostek organizacyjnych, sprzyjająca zarówno współpracy, jak i konkurowaniu ze sobą, aczkolwiek w ramach wspólnej strategii[272].

---

[271] A.K. Koźmiński, *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich*, [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995.

[272] M. Castells, *Społeczeństwo*..., s. 170–173.

W opinii autora pracy, zrozumienie logiki funkcjonowania wymiarów i poziomów zarządzania strategicznego, poznanie ich wzajemnych relacji i związków wymaga twórczego podejścia do opracowania strategii. W praktyce oznacza to konieczność podejmowania twórczych działań zarówno o charakterze jednostkowym, jak i grupowym, których efektem są twórcze (innowacyjne, przedsiębiorcze, ekspansywne) strategie. Twórcze podejście do strategii powinno łączyć w sobie podejście racjonalne (klasyczne), modernistyczne i symboliczno-interpretujące. Łączenie tych podejść i ich elementów może odbywać się za pomocą techniki kolażu[273], w której oprócz materiałów (zasobów), wiodąca rola przypada twórcom, ich działaniom i organizacjom. Jak pisze M.J. Hatch, „uznajemy wartość spoglądania z różnych punktów widzenia i korzystania z części teorii w celu stworzenia nowego dzieła wartego samodzielnego przedstawienia. W wyniku tego podejścia teoretycy organizacji zachowują się w trakcie budowania teorii jak artyści komponujący kolaże. Wykorzystują «kawałki» starych teorii oraz wiedzę i doświadczenie, jakiego nabrali w życiu po to, aby stworzyć nową teorię wartą wykorzystania w konkretnych okolicznościach"[274]. Wynika z tego, że zarządzanie strategiczne (jako proces opracowania i wdrażania strategii) staje się ponownie sztuką polegającą na efektywnym zarządzaniu organizacją w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Takie dynamiczne środowisko określa się akronimem wojskowym VUCA od słów angielskich[275]: *volatility* (zmienność); *uncertainty* (niepewność); *complexity* (złożoność); *ambiguity* (niejednoznaczność). Skrót VUCA zyskał popularność w wojsku w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Odzwierciedla on przejście od tradycyjnych konfliktów militarnych ery zimnej wojny do asymetrycznych zmagań ze zwinnym, rozproszonym nieprzyjacielem, prowadzącym walkę na własnych zasadach z powodów, których do końca się nie rozumie (np. z terrorystami). Organizacje współczesne coraz częściej są zmuszone prowadzić walkę konkurencyjną w środowisku VUCA, a to w praktyce oznacza uporanie się z nowymi i trudnymi wyzwaniami.

Takie rozumienie zarządzania strategicznego wpisuje się w tzw. teorię ordo[276]. Pojęcie to było znane filozofii antycznej, a w średniowieczu definiowano je jako połączenie

[273] Słowo „kolaż" – pochodzi od francuskiego *coller* i oznacza sklejać. To obecnie technika artystyczna wykorzystywania w formowaniu kompozycji składającej się z różnych materiałów i tworzyw (np. gazet, tkanin, fotografii), drobnych przedmiotów codziennego użytku itp. Materiały te są naklejane na płótno lub papier i łączone z tradycyjnymi technikami plastycznymi np. farbą olejną, akrylową lub gwaszem. Termin ten został użyty po raz pierwszy przez G. Braque'a i P. Picassa na początku XX wieku, kiedy ta starożytna technika, znana już w Chinach 200 p.n.e., stała się częścią sztuki nowoczesnej. W późniejszym okresie technika ta była wykorzystywana także przez futurystów, surrealistów, dadaistów i konstruktywistów. Znanym kolażem jest np. dzieło P. Picassa *Martwa natura z plecionym krzesłem* z 1911 roku. Por. *Kolaż*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kola%C5%BC (dostęp: 17.01.2017).

[274] M.J. Hatch, op. cit., s. 69.

[275] S. Krupp, P.J.H. Schoemaker, op. cit., s. 13.

[276] A. Szplit, *Paradygmaty zarządzania wobec teorii ordo ładu gospodarczego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, T. 22 (2) 2012, s. 87–91.

różnych elementów struktury społecznej w jedną sensowną całość. W teorii ordo, oprócz wartości materialnych, kluczowe znaczenie mają wartości społeczne, takie jak wolność i sprawiedliwość. Powiązanie obu grup wartości ma na celu osiągnięcie ładu w procesie gospodarowania, gdyż ład ten wywiera wpływ na sam przebieg gospodarowania, a samo gospodarowanie oddziałuje z kolei na ład. Występuje tu zasada sprzężenia zwrotnego. Zwolennicy teorii ordo postulują rozwój nauk o zarządzaniu zgodnie z tzw. zasadą ładu gospodarczego przyjęte w danym czasie i miejscu, a za ich pośrednictwem uwzględnianie różnic kulturowych i społecznych, przy jednoczesnym doskonaleniu procesu gospodarowania zdolnościami predykcyjnymi i aplikacyjnymi[277]. Wykorzystanie tej teorii w zarządzaniu strategicznym z pewnością pozytywnie wpłynie na wzrost jego skuteczności w praktyce gospodarowania zasobami strategicznymi.

Z kolei D.B. Yoffie i M.A. Cusumano uważają, że: „strategia to jednak głównie spoglądanie do przodu. Jest nam potrzebna, żeby zaplanować przyszłość. [...] Wielcy stratedzy nie patrzą w przeszłość, żeby ustalić, co robić w przyszłości, tylko «spoglądają w przyszłość i rozumieją wstecz». Postępując jak znawcy teorii gier i mistrzowie szachowi, «spoglądają w przód», żeby określić, w jakim punkcie mają się znaleźć ich firmy w danym momencie przyszłości, a następnie «rozumieją wstecz», ustalając posunięcia konieczne, żeby to zrealizować. Takie przewidywanie i kształtowanie przyszłości ma szczególne znaczenie w szybko rozwijających się branżach, bo tam różnica pomiędzy byciem o pół kroku z przodu a nadążaniem za konkurencją może być różnicą pomiędzy ogromnym sukcesem a porażką [...]. To właśnie jest ciężka praca przy tworzeniu strategii – nie wskazywanie, gdzie chcesz się znaleźć wraz z firmą, lecz wymyślanie, jak tam dotrzeć; nie tylko spoglądanie w przód, lecz również rozumowanie wstecz i dokonywanie po drodze niezbędnych poprawek”[278].

Zauważmy, że jest to diametralnie inne rozumienie strategii w porównaniu z niedawną przeszłością. Wymaga ono nowego, twórczego podejścia do strategii, nowego pojmowania przywództwa strategicznego i pozycji strategów. Współcześnie powinni oni być kreatorami twórczej strategii organizacji. W ten sposób organizacja przyjmie charakter twórczej organizacji, w której wykorzystuje się różne zasoby intelektualne.

Szerzej problematyka ta zostanie omówiona w kolejnym rozdziale niniejszej pracy, w którym przedstawione zostaną wzajemne relacje między twórczością, twórczą organizacją a strategią rozwoju organizacji.

[277] A. Szplit, *Od Maxa Webera do ładu gospodarczego teorii ordo*, ref. Na IX Kongres Ekonomistów Polskich, s.5: http://www.pte.pl/kongres/referaty/Szplit%20Andrzej/Szplit%20Andrzej%20-%20OD% 20MAXA%20WEBERA%20DO%20%C5%81ADU%20GOSPODARCZEGO%20TEORII%20ORDO.pdf (dostęp: 16.07.2018).

[278] D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Zasady strategii. Bill Gates, Andy Grove i Steve Jobs. Pięć ponadczasowych lekcji*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2016, s. 41–43.

Rozdział 3

Wymiary twórczości w ujęciu strategii organizacji

3.1. Wprowadzenie

W rozdziale pierwszym prezentowanej pracy zdefiniowano twórczość w ujęciu różnych nauk społecznych i technicznych oraz podjęto próbę scharakteryzowania jej poprzez cechy, poziomy, komponenty i wymiary. Natomiast w rozdziale drugim omówiono pojęcie strategii oraz przedstawiono jej istotę i znaczenie w oparciu o analizę ewolucji najważniejszych teorii, szkół czy podejść do zarządzania strategicznego.

Analiza literatury, zarówno zagranicznej, jak i krajowej, wskazuje, że pojęcie strategii, zaczęto powszechnie wykorzystywać do efektywnego zarządzania organizacjami dopiero od drugiej połowy XX wieku. Ponadto zaobserwowano, że w ciągu tych kilku dekad nastąpiła zasadnicza zmiana w podejściu do strategii. Tę rewolucyjną zmianę dobrze odzwierciedlają krytyczne słowa C.A. Mongomery, która w oparciu o swoje doświadczenia jako wykładowczyni strategii na MIT, stwierdziła, że „[...] zdegradowaliśmy strategię ze szczytu organizacji do funkcji specjalistycznej. W pogoni za nowym ideałem straciliśmy z oczu wartość, jaką posiadaliśmy – bogactwo osądów, ciągłość zamiarów, wolę prowadzenia organizacji określoną drogą. Mając wszelkie dobre intencje, zapędziliśmy strategię w ciemny kąt i ograniczyliśmy do ćwiczenia dla lewej półkuli mózgu[279]. Robiąc to, zatraciliśmy, niemal całą jej witalność i powiązanie z codziennym życiem firmy. Przestaliśmy widzieć, co tak naprawdę trzeba robić, by być przywódcą w tym działaniu”[280]. Przedstawiona wypowiedź zawiera postulat po-

[279] Mózg człowieka składa się z dwóch półkul, w których umiejscowione są zwoje mózgowe odpowiadające za jego indywidulane cechy i funkcje życiowe. Lewa półkula odpowiada za mowę i jej rozumienie, czytanie, pisanie, logikę, myślenie analityczne, itd. Natomiast prawa półkula odpowiedzialna jest za twórczość, myślenie abstrakcyjne, wyobraźnię, zdolności artystyczne, intuicję itd.

[280] C.A. Montgomery, *Strateg. Bądź takim liderem* ..., s. 15–16.

wrotu pojęcia strategii do jej pierwotnego, militarnego znaczenia, tj. sztuki „dowodzenia" organizacją przez wybitnych strategów[281].

Zamieszczone w tym rozdziale rozważania wpisują się w ów postulat powrotu do źródeł strategii, tj. do określenia jej jako sztuki zarządzania. Dlatego też autor skoncentruje się przede wszystkim na określeniu wymiarów twórczości w ujęciu strategii organizacji, przyjmując, że wymiarami tymi w odniesieniu do strategii organizacji są:

– organizacja twórcza – twórczy ludzie, twórcze zasoby organizacji, twórcze procesy organizacji, twórcze wytwory;
– środowisko twórcze – wewnętrzne, zewnętrzne, ekosystem twórczy.

Są one przedmiotem szczegółowym rozważań autora w kolejnym podrozdziałach niniejszej pracy.

3.2. Pojęcie organizacji twórczej

Organizacja twórcza jest pojęciem omawianym w różnych kontekstach, jednak jej charakterystyka, a zwłaszcza wskazanie jej podstawowych elementów składowych oraz ukazanie powiązań ze środowiskiem twórczym, nie jest łatwym zadaniem. W literaturze przedmiotu nie ma wielu przykładów, które uznać można za powszechnie obowiązujący standard. Najczęściej opisując organizację twórczą wskazuje się na jej zadania, tj. generowanie nowych i wartościowych pomysłów, nie przedstawiając bliżej jej natury i charakterystycznych cech wyróżniających ją na tle innych organizacji.

Jedna z częściej przytaczanych definicji organizacji twórczej została opracowana przez C. Andriopoulosa. Przez organizację twórczą rozumie on „każdy biznes, którego głównym źródłem dochodu jest produkcja nowych i odpowiednich pomysłów, procesów, produktów lub usług w celu rozwiązania lub zidentyfikowania możliwości klientów" (A creative organisation is any business entity whose main source of income comes from the production of novel and appropriate ideas, processes, products or services to tackle clients' problems or opportunities identified)[282]. Według C. Andriopulosa twórczą organizację opisują następujące czynniki[283]:

– klimat organizacyjny – uczestnictwo, swoboda ekspresji, standardy efektywności, interakcje międzyludzkie bez barier, duża liczba bodźców, swoboda eksperymentowania, wykorzystywanie wcześniejszych idei;

[281] W starożytności strategię utożsamiano ze sztuką prowadzenia wojny przez wybitnych wojskowych i strategów. Greckie *strategos* to sztuka prowadzenia wojny.

[282] C. Andriopoulos, *Enhancing organisational creativity: the process of perpetual challenging*, https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251740010379768l6) (dostęp: 17.07.2018).

[283] C. Andriopulos, *Determinants of Organizational Creativity*: A Literature Review, „Management Decision, t. XXIX, nr 10, s. 834–840.

- kultura organizacyjna – otwarty przepływ informacji, podejmowanie ryzyka, podejmowanie działań z własnej inicjatywy, bezpieczeństwo psychiczne, zaufanie i respekt;
- styl przywództwa – partycypacyjny, wizja, rozwój efektywnych grup;
- zasoby i umiejętności – zapewnienie wystarczających zasobów, efektywny system komunikowania się, praca stwarzająca wyzwania;
- struktura i systemy – długi horyzont, płaska struktura, sprawiedliwa i wspomagająca ocena pracowników, nagradzanie za twórczość.

C. Bilton i S. Cummings definiują organizację twórczą przez prymat siedmiu elementów, takich jak[284]:

- kultura organizacyjna – silna, tworząca rdzeń, spajająca całą organizację; adaptacyjna, otwarta na nowe pomysły z wewnątrz i zewnątrz organizacji;
- klimat organizacyjny – oparty na demokratycznym dyskursie, w którym rozpoznaje się dobre idee i pomysły, bez względu na ich pochodzenie; wymaga środków rozpoznawania dobrych idei i pomysłów, wymaga sposobów oceny dobrych idei i pomysłów dla wyselekcjonowania tych najlepszych;
- miejsce pracy – sprzyjające powstawaniu i wymianie wiedzy, sprzyjające koncentracji nad realizowaniem indywidualnych pomysłów i zadań;
- dokonywanie zmian – wzmocnienie siły wprowadzanych zmian, umożliwiające ich przyjęcie, zwiększenie koncentracji dla dokonywania zmian;
- intra- i ekstraprzedsiębiorczość – generowanie idei przez uczestników organizacji i ich konfrontacja z ideami pochodzącymi spoza organizacji;
- wielozadaniowość – unikanie koncentracji na schematycznym myśleniu oraz unikanie rozproszenia związanego z myśleniem na poziomie całej organizacji;
- zarządzanie wiedzą – zarządzanie wiedzą ekspercką i specjalistyczną; kwestionowanie i dyskutowanie wiedzy specjalistycznej, synteza własnych i odmiennych punktów widzenia.

P. Loewenberger w oparciu o przeprowadzone badania w małych i średnich przedsiębiorstwach określiła następujące wyróżniki organizacjitwórczej[285]:

- przeświadczenie kadry zarządzającej, że twórczość jest pożądana, oczekiwana, cenna i uważana za priorytet strategiczny;
- wspólne podzielane pojmowanie natury twórczości;
- wysoki poziom akceptowanego ryzyka;
- swoboda wygłaszania idei w warunkach zaufania, bez obaw przed ośmieszeniem lub upokorzeniem;
- mistrz pobudzający, wspomagający i podtrzymujący procesy twórcze;
- kultura organizacyjna sprzyjająca konstruktywnemu osądowi idei i uznaniu za twórczą pracę oraz aktywnemu przepływowi idei;

[284] C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010, s. 207.

[285] K. Bratnicka-Myśliwiec, *Rola i znaczenie twórczości organizacyjnej w zarządzaniu*, [w:] C.M. Olszak (red.), Twórcza organizacja, s. 33.

- ważne zadania stanowiące wyzwania intelektualne;
- wspomaganie przez grupę zaangażowanych współpracowników, którzy otwarcie komunikują się i są chętni do pomocy;
- brak przeszkód organizacyjnych w postaci destruktywnego politykowania, ostrej rywalizacji czy też przywiązania do *status quo*;
- umiejętności pracowników w zakresie twórczego rozwiązywania problemów;
- wewnętrzna motywacja pracowników;
- pasja pracowników w wykonywaniu swojej pracy;
- otwartość pracowników na nowe doświadczenia przejawiające się w intelektualnej ciekawości i chęci rozpatrywania nowych idei.

Wnikliwa analiza prac teoretycznych i praktycznych zaprezentowana w monografii *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe* pozwoliła A.M. Dereń i J. Skoniecznemu[286] na opracowanie własnego konstruktu twórczej organizacji. Konstrukt ten składa się z trzech podstawowych elementów:

- twórczy ludzie – twórcza kultura organizacyjna, twórczy kapitał i twórczy atraktor;
- twórcze cele i zadania – twórcze wizje, twórcze misje i twórcze strategie;
- twórcze środki – struktury (funkcjonalne, zadaniowe, rezerwaty), procesy (kreatywne, innowacyjne, przedsiębiorcze i ekspansywne).

Organizację twórczą w kontekście psychologicznym analizuje M. Brzeziński[287] wskazując na inteligencję i świadomość jako dwa podstawowe filary tej organizacji:

- inteligencja – racjonalna: indywidualne i zbiorowe procesy wykorzystujące zdolności zdobywania informacji i posługiwania się nimi oraz uczenia się, umiejętności analizy i syntezy kreujące rozwiązywanie problemów i czynności poznawcze;
- inteligencja – emocjonalna: indywidualne i zbiorowe procesy zawierające uczucia związane z atutami i słabościami, motywacją i twórczym napięciem, empatią i odczuciami współpracowników;
- inteligencja – duchowa: indywidualne i zbiorowe potrzeby dążenia do głębokich i twórczych wartości, postrzeganie działań własnych i zbiorowych w szerszym oraz bogatszym kontekście, poczucie przynależności do organizacji i potrzeba szczerej komunikacji itd.

Drugi filar to:

- świadomość – podświadomość: magazyn doświadczeń, informacji i uczuć, jej zawartość wpływa na postrzeganie rzeczywistości, zachowania emocjonalne, poczucie własnej wartości itd.;
- świadomość średnia: reguluje procesy integracji podświadomości, stosuje w praktyce to, co „rozumie", i to, co „czuje";

[286] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie*, s. 122–168.

[287] M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 33.

– nieświadomość (intuicja): skarbnica wiedzy najwyższych poziomów inteligencji, „kierownik świadomości", instynktowna wiedza pochodząca z jądra świadomości, szósty zmysł, świadomość holistyczna, „nieskończona biblioteka wiedzy" itp.

P. Szewc[288] przyjmuje, że twórczość pracowników jest podstawą budowy organizacji twórczej. Cechami takiej organizacji są:

– demokratyczny styl kierowania, partycypacja w podejmowaniu decyzji, znaczna autonomia pracowników;
– rozwój wiedzy eksperckiej pracowników oraz umiejętności technicznych;
– skłonność pracowników do myślenia innowacyjnego, do generowania wielu rozwiązań problemów;
– nastawienie pracowników na współpracę, kształtowanie zasad swobodnej wymiany idei;
– zróżnicowanie grup pod względem płci, światopoglądu, realizowanych w organizacji zadań;
– organiczna struktura organizacyjna;
– łatwy i powszechny dostęp do wszelkiego rodzaju zasobów niezbędnych do dokonywania aktów twórczych;
– rozwinięte umiejętności interpersonalne;
– poczucie bezpieczeństwa;
– rozwój motywacji wewnętrznej;
– wsparcie ze strony kierownictwa;
– podejmowanie ryzyka i uczenie się na własnych błędach.

Podobne cechy twórczej organizacji wyróżnia L. Kaliszczak[289]:

– kierownictwo akceptuje podejmowanie ryzyka i nowe pomysły pracowników;
– przyjazna kultura organizacyjna dla nowych idei, co sprzyja wyszukiwaniu szans w otoczeniu;
– pracownicy identyfikują się z organizacją;
– dialog, działalność zespołowa i nieformalne grupy;
– myślenie o przyszłości;
– motywowanie i zachęcanie do kreatywności (premie, nagrody, pochwały).

Cechy te w zasadzie stanowią znany i postulowany już od wielu lat przez teoretyków organizacji i zarządzania zestaw czynników warunkujących sukces każdej organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu. W tej sytuacji należałoby dokładnie wskazać te czynniki, które charakteryzują organizację twórczą, a jednocześnie odróżniają ją od np. organizacji uczącej się, inteligentnej, elastycznej itp. Celowe w tym

[288] P. Szewc, *Twórczość w organizacji uczącej się – imperatyw ciągłej transformacji*, Przegląd Organizacji, 2005, Nr 3, s. 13.

[289] L. Kaliszczak, *Kształtowanie kultury przedsiębiorczości oraz próba jej empirycznej weryfikacji*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.

przypadku wydaje się zatem opisanie twórczej organizacji w ujęciu kontekstowym, to znaczy poprzez wskazanie sytuacji, tła i okoliczności, które określą i wyjaśnią znaczenie lub następstwa zachodzących zdarzeń mających wpływ na ukształtowanie i działanie organizacji twórczej. Wielość i różnorodność wspomnianych kontekstów (organizacyjny, finansowy, socjalny, społeczny, polityczny itd.) w kluczowy sposób wpływa na postrzeganie i badanie organizacji pod kątem jej twórczego charakteru. Przykładowo R.W. Woodman, J.E. Sawyer i R.W. Griffin[290] wyróżniają kontekst socjalny i organizacyjny jako płaszczyznę definiowania twórczej organizacji. Kontekst socjalny rozumiany jest jako: normy grupowe, spójność grupy i role społeczne jako kluczowe społeczne predyktory twórczości. Natomiast kontekst organizacyjny obejmuje: kulturę organizacyjną, zasoby, nagrody, strategię, strukturę i technologię jako mające bezpośredni i pośredni wpływ na indywidualne i zespołowe zachowania twórcze.

Wskazane wyżej konteksty pozwalające na opisywanie organizacji twórczej zawierają podobne zestawy czynników mających wpływ na jej powstanie i rozwój. Jednak szczególną uwagę zwraca odwoływanie się autorów do takich czynników jak kultura organizacyjna, klimat organizacyjny i przywództwo, które uznaje się za sprzyjające podejmowaniu ryzyka oraz stymulujące twórcze rozwiązywanie problemów. Natomiast rzadziej autorzy odwołują się w swoich publikacjach do kontekstu technologicznego (technicznego) i zasobowego.

Twórcza organizacja w kontekście technologicznym jest przedmiotem rozważań C.M. Olszak i J. Kisielnickiego[291], którzy wyróżniają cztery czynniki mające wpływ na jej powstanie i rozwój. Są to:

- twórcy i potrzeby twórcze;
- zasoby informacyjne;
- narzędzia ICT;
- procesy.

W słowie „twórcy" zawiera się zbiór wszystkich podmiotów biorących udział w opracowywaniu nowych i użytecznych pomysłów. Potrzeby twórcze związane są z identyfikacją niezbędnych narzędzi i środków pozwalających na działalność twórczą. Zasoby informacyjne to gromadzona i przetwarzana za pomocą narzędzi ICT wiedza, informacje i dane, które wykorzystuje się w procesach analitycznych i biznesowych zachodzących w twórczej organizacji.

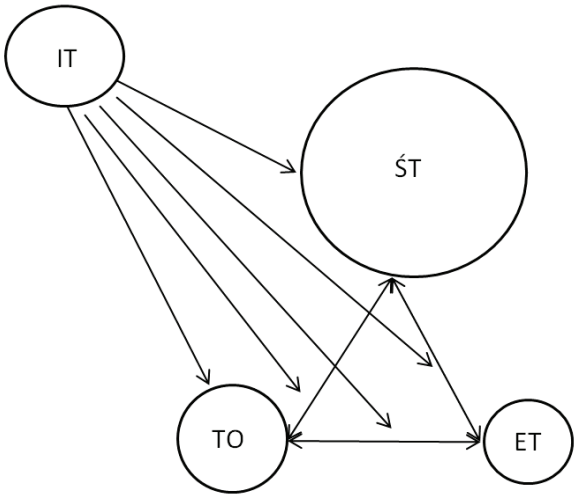
W kontekście technologiczno-organizacyjnym A. Dereń i J. Skonieczny przedstawiają twórczą organizację jako zbiór czterech czynników[292] (rys. 3.): technologie infor-

[290] R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R. Griffin, *Toward an organizational theory of creativity*. Academy of Management Review, 1993, 18, s. 293–321.

[291] C.M. Olszak, J. Kisielnicki, *System wspomagania twórczości organizacyjnej*, [w:] C.M. Olszak (red.), *Twórcza organizacja*, s. 73–79.

[292] A.M Dereń, J. Skonieczny, *Technologie informacyjne i ich wpływ na twórczość organizacyjną*, [w:] *Techniki i technologie wspomagające funkcjonowanie przedsiębiorstw*, L. Kiełtyka, A. Sokołowski (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 163–170.

macyjne (IT); środowisko twórcze (ŚT); twórczość organizacyjna (TO); efekty twórcze (ET).



Rys. 3. Technologie informacyjne (IT), środowisko twórcze (ŚT), twórczość organizacyjna (TO), efekty twórcze (ET) jako czynniki kształtujące twórczą organizację.
Źródło: A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Technologie informacyjne*..., s. 163–170

Technologie informacyjne umożliwiają przetwarzanie i przesyłanie informacji, to przede wszystkim Internet, który sprawił, że informacje stały się darmowe i dostępne w olbrzymich ilościach praktycznie w dowolnym miejscu na świecie oraz urządzenia i sieci mobilne, które ułatwiają dostęp do globalnej komunikacji i łączności z Internetem dwadzieścia cztery godziny na dobę. Wreszcie chmura obliczeniowa, która dała wszystkim możliwość korzystania z właściwie nieograniczonej mocy obliczeniowej i miejsca do przechowywania danych, a także do całego zestawu wyrafinowanych narzędzi i aplikacji[293]. Zbieg tych trzech fal postępu technologicznego w oczywisty sposób wpłynął na twórczość indywidualną człowieka i twórczość organizacyjną. Technologie informacyjne (według J. Collinsa) służą do zwiększania przemian, ale ich nie inicjują[294], są ważną siłą prowadzącą do zmian i z tego powodu nie można ich lekceważyć i pomijać. Technologie nie są jednak narzędziem zastępującym twórczość organizacyjną. Jak pisze J. Collins: „nowe technologie [...] to 20 procent naszego sukcesu [...] a pozostałe 80 procent zawdzięczamy kulturze twórczości"[295]. Jego zdaniem nie ma dobrych, złych czy neutralnych technologii. Jeśli

[293] E. Schmidt, J. Rosenberg, *Jak działa Google*, Wyd. Insignis, Kraków 2016, s. 33.
[294] J. Collins, *Od dobrego do Wielkiego. Czynnik trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 180.
[295] Ibidem, s. 185.

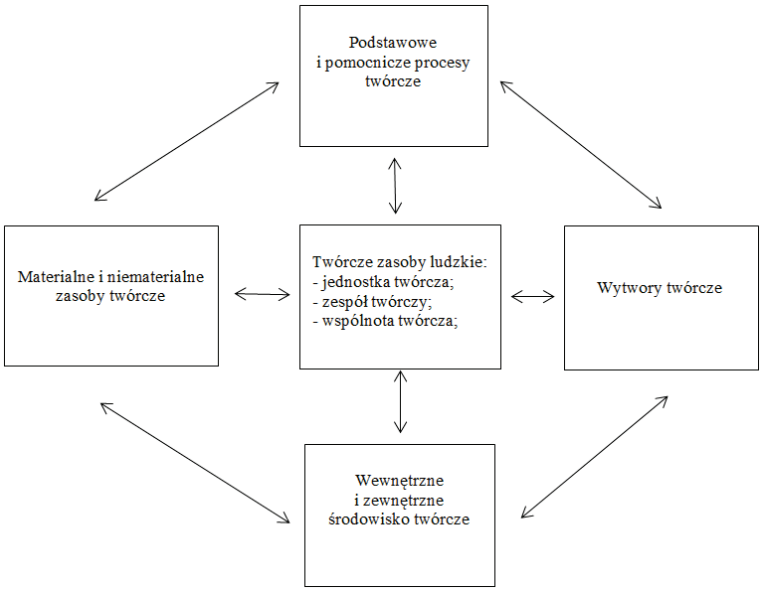
one przyjmują już jakąś wartość to przyczynia się do tego twórczość organizacyjna, która jest we wzajemnej interakcji z technologiami informacyjnymi. Bez twórczości organizacyjnej technologia pozostaje jedynie „drogim narzędziem". Technologia może być jednak spoiwem budowy społeczeństwa informacyjnego, którego integralną częścią jest z pewnością organizacja twórcza.

Twórczość organizacyjna to proces, który postrzegać należy w kategoriach ekspresji i swobody, wynikającej z potrzeby próbowania, eksperymentowania, ciekawości i chęci samodzielnego doświadczania otaczającej rzeczywistości. Dynamika tego poznania zależy od właściwości twórcy, od jego wieku, umiejętności i doświadczeń, otaczającego go środowiska, a także od technologii. Technologia nie zastępuje umiejętności poznawczych (myślenia skojarzeniowego), procesu, który zachodzi wówczas, „gdy mózg próbuje dokonać syntezy i nadać sens nowym informacjom. Łączenie pozornie pozbawionych związku pytań, problemów lub idei pomaga innowatorom w odkryciu nowych kierunków działania"[296]. Natomiast technologia pozwala lepiej kształcić i rozwijać umiejętności behawioralne takie jak: kwestionowanie, obserwowanie, nawiązywanie kontaktów i eksperymentowanie.

W niniejszej pracy wielokrotnie już podkreślano, że twórczość stanowi cechę każdego człowieka i jako taka stanowi rodzaj aktywności, której rezultatem są różnorodne dokonania w sztuce, nauce, technice[297]. Podzielając ten punkt widzenia twórczość można również odnosić do sfery działalności biznesowej. W pierwszych warsztatach produkcyjnych wytwarzano np. oryginalne typy samochodów w oparciu o indywidualną twórczość autorską ich projektantów, którzy byli jednocześnie właścicielami tych warsztatów. Ten sposób twórczości nie sprostał presji produkcji masowej, zaspokajającej w większym stopniu potrzeby społeczne. W tej sytuacji, twórca stał się pracownikiem wykonującym masowe zamówienia, a twórczość jako dziedzina aktywności ludzkiej przeniesiona została do działalności organizacji, stając się niejako immanentną cechą każdej organizacji. Równocześnie wykształciła się forma zespołowej twórczości, która w sposób naturalny rozwinęła się w formę zorganizowanej wspólnoty twórczej. Organizację twórczą tworzą i rozwijają ludzie (jednostki twórcze, zespoły twórcze, wspólnoty twórcze), którzy współpracując z sobą uczestniczą w procesach opracowywania różnych wytworów (pomysły, utwory, produkty, usługi itp.) wykorzystujących istniejące zasoby materialne i niematerialne. Warunkiem realizacji tych procesów jest istnienie wewnętrznego i zewnętrznego środowiska twórczego, sprzyjającego działalności twórczej, tj., generowaniu nowych pomysłów, chęci do eksperymentowana i objaśniania nieznanych zjawisk i procesów oraz ich zabezpieczania przed działaniem konkurencji. Przedstawione wyżej elementy organizacji twórczej jej środowiska ilustruje rys. 4.

[296] Ibidem, s. 20.

[297] T. Giza, *Pedagogika twórczości w pracy nauczycielskiej*, Kielce 1998.



Rys. 4. Organizacja twórcza i jej środowisko.
Źródło: opracowanie własne

3.2.1. Jednostka twórcza, zespół twórczy, wspólnota twórcza

Opracowanie twórczych przedsięwzięć wymaga aktywności jednostek twórczych. Ich aktywność intelektualna sprawia, że rodzące się idee i pomysły przyjmują w toku procesu twórczego postać materialnych wytworów (produktów) lub usług, które zaspokajają oczekiwania i potrzeby odbiorców.

Kim jest jednostka twórcza? Jaka jest jej osobowość? Jakie są cechy jej umysłu, czy mózgu? Są to pytania, które nurtują od dawna badaczy, zarówno lekarzy, biologów, psychologów, jak i socjologów.

Powszechnie za twórców uważa się osoby, które zajmują się sztuką, np. poezją, rzeźbą, malarstwem, itd. Osoby takie najpierw „pracują umysłem, a potem ręką". Według Kodeksu Urbinate „Jeśli malarz chce widzieć piękne, zachwycające go rzeczy, sam władny jest je tworzyć. A jeżeli zechce widzieć straszne i przerażające, lubo błazeńskie i śmieszne, albo też w samej rzeczy ku współczuciu wiodące, sam jest ich panem i stwórcą. I chcący tworzyć miejsca opuszczone, ocienione i chłodne w upalne dni, daje im kształt, jak i miejscom gorącym w zimie [...], a skutkiem tego to, co jest w świecie z istoty swej, zwyczaju lub wyobrażenia, on pierwej ma w umyśle swoim, a potem w ręku"[298].

[298] *Klasycy sztuki: da Vinci*, Rzeczpospolita, HPS, Warszawa 2006, s. 60.

Specjaliści zajmujący się tym zagadnieniem prowadzą badania mające na celu ustalenie związków między budową mózgów oraz zdolnościami poznawczymi i intelektualnymi wybitnych twórców. Wyniki ich badań potwierdzają, że takie związki istnieją, i że występują najczęściej w obszarze płatów czołowych ludzkiego mózgu. Na przykład w badaniach dotyczących mózgu Einsteina stwierdzono, że obszar odpowiedzialny za myślenie matematyczne, wyobraźnię przestrzenną i inne ważne procesy myślowe jest większy niż ten sam obszar u ludzi o przeciętnej inteligencji. To samo stwierdzono, jeśli chodzi o wielkość tylnego płata czołowego mózgu oraz liczbę neuronów, które jak powszechnie wiadomo, są odpowiedzialne za koordynację pracy różnych części mózgu człowieka[299].

Z kolei E. Nęcka uważa, że umysł człowieka nie wyspecjalizował się do rozwiązywania problemów zgodnie z regułami logiki. Do tego celu służą narządy, takie jak ręka i oko. Jego zdaniem człowiek kieruje się zasadą użyteczności, a nie poszukiwania prawdy, a jego mózg może doprowadzić go do skrajnie nieprawdziwych wniosków, jeśli są one z jakichś względów użyteczne, praktyczne lub polepszają warunki jego życia[300].

Umysł jednostki twórczej odpowiada za jego osobowość. Przyjmuje się, że osobowość człowieka kształtowana jest nie tylko przez cechy biofizyczne, lecz także poprzez proces socjalizacji, który przystosowuje człowieka do życia w zbiorowości, umożliwia porozumienie się i inteligentne działanie w jej strukturach, uczy jak się zachować, aby osiągnąć cele życiowe. Osobowość nie jest cechą gatunkową człowieka, lecz cechą indywidualną i kulturową, odnoszącą się do wzoru, do którego osiągnięcia zmierza proces wychowania i samowychowania. Na osobowość twórczą składają się zarówno cechy typowe dla każdej jednostki twórczej, jak i cechy indywidualne. Ludzie, którzy są twórczy przejawiają dużą otwartość na świat, nowości, innych ludzi, łatwo przyswajają nowe informacje i transformują tę wiedzę do nowych zastosowań. Wykazują stałą potrzebę nowości, zmiany, są tolerancyjni wobec dwuznaczności. Cechuje ich niezależność w myśleniu i działaniu oraz nonkonformizm, ale nie oznacza to, że nie potrafią współpracować, przeciwnie, cenią wiedzę, umiejętności i kreatywność innych i chętnie się uczą. Charakteryzują się dużą motywacją poznawczą, potrzebą osiągnięć i perseweracją (stałe wracanie do problemu, który ich nurtuje, a który uważają za interesujący). W pracy, w rozwiązywaniu problemów i w swoich pasjach są wytrwali i konsekwentni.

Osoby twórcze charakteryzują się upodobaniem do intuicyjnego stylu myślenia, jednak ludzie myślący w ten sposób nie mają monopolu na twórczość. Nawiązując do

[299] *Co takiego było w mózgu Einsteina? Albert Einstein i jego wyjątkowy mózg*, http: //www.fokus.tv/news/co-takiego-bylo-w-mozgu-einsteina-albert-einstein-i-jego-wyjatkowy-mozg/2515, (dostęp: 16.10.2018).

[300] J. Cieśla, *Inteligencka tęsknota za inteligentnym politykiem*, Tygodnik Polityka z dnia 28.01.2019, https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/politykaekstra/1779544,2,inteligencka-tesknota-za-inteligentnym-politykiem.read, (dostęp: 28.01.2019).

styli poznawczych warto zwrócić uwagę na ponadprzeciętne uzdolnienia poznawcze, do których należą między innymi: wysoki poziom uzdolnień do percepcji otaczającego świata, chłonność i spontaniczność odbioru wrażeń wywołanych działaniem bodźców zewnętrznych, lotność i płynność myśli polegająca na szybkim kojarzeniu w umyśle wrażeń i idei oraz powstawaniu nowych obrazów i idei, intuicja przy badaniu zjawisk i wyobraźnia w tworzeniu zjawisk hipotetycznych, wnikliwość i intensywność badania w połączeniu z ostrym krytycyzmem, zdolność do uogólniania, czyli wyciągania ogólnych wniosków z poszczególnych obserwacji w celu odkrycia prawidłowości w badanym zjawisku[301].

Wśród wymienionych cech umysłu twórczego najważniejszą rolę w powstawaniu doniosłych odkryć odgrywa: intuicja, wyobraźnia i polot myśli; cechy te stanowią niezbędne warunki twórczości[302].

D.K. Hurst, J.C. Rush i R.E. White badali cechy osobowości[303] w powiązaniu z zawodami i stanowiskami kierowniczymi w organizacji. Z badań tych wynika, że pracownicy na stanowiskach kierowniczych, tj. konsultanci ds. zarządzania; menedżerowie wysokiego szczebla; przełożeni i menedżerowie; księgowi; menedżerowie zarządzający małymi firmami, nauczyciele i hutnicy są bardziej zorientowani na zbieranie informacji. Osoby takie charakteryzuje myślenie (M) i odczuwanie (F). Natomiast artystów i architektów, a więc osoby powszechnie uważane za twórców, cechuje zbieranie informacji oraz dodatkowo charakteryzuje ich intuicja (N) i poznanie (S) (zob. tab. 12.).

[301] A.T. Troskolański, *O twórczości, Piśmiennictwo naukowo-techniczne*, PWN, Warszawa 1978, s. 51.

[302] Ibidem.

[303] K. Jung stwierdził, że osobowość człowieka jest wypadkową jego postawy ekstrawertycznej lub introwertycznej, sposobu gromadzenia informacji (poznanie lub intuicja) oraz sposobu podejmowania decyzji (myślenie lub odczuwanie). W latach trzydziestych XX w. K. Cook Briggs i I. Briggs Myers rozpoczęły pracę nad wskaźnikiem osobowości człowieka. W tym celu wzbogaciły one teorię Junga o kolejną funkcję wykluczających się zmiennych o osądzanie i obserwację. Ich badania pozwoliły na opracowanie narzędzia pomiaru osobowości człowieka MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) w oparciu o osiem podstawowych cech: ekstrawersja (E), introwersja (I), poznanie (S), intuicja (N), myślenie (T), odczuwanie (F), osądzanie (J), obserwacja (P). Kombinacje powyższych właściwości psychiki człowieka tworzą 16 typów jego osobowości. Z kolei naukowcy z Northwestern University w artykule opublikowanym w „Nature Human Behaviour" za podstawowe cechy osobowości człowieka uważają: neurotyzm – tendencję do częstego odczuwania negatywnych emocji; ekstrawersję – tendencję do bycia towarzyskim; otwartość – tendencję do doceniania nowości; ugodowość – tendencję do zgadzania się i współpracy; sumienność – tendencję do bycia ostrożnym i przestrzegania zasad. W oparciu o te cechy wyróżniają one 4 typy osobowości człowieka: przeciętny (*average*), zdynstansowany (*reserved*), wzór do naśladowania (*role models*) i egocentryczny (*self-centered*). Por. *Scientists determine four personality types based on new data* https://news.northwestern.edu/stories/2018/september/are-you-average-reserved-self-centered-or-a-role-model/ (dostęp: 23.09.2018).

Tabela 12. Cechy osobowości w odniesieniu do stanowisk kierowniczych i wybranych zawodów

	Zbieranie informacji		Ocena informacji		
	Intuicja (N)	Poznanie (S)	Myślenie (T)	Odczuwanie (F)	*n*
Stanowisko kierownicze					
Konsultanci ds. zarządzania	58%	42%	91%	8%	71
Menedżerowie wysokiego szczebla	43%	57%	90%	10%	136
Przełożeni i menedżerowie	42%	58%	64%	36%	3678
Księgowi	38%	62%	59%	41%	427
Menedżerowie zarządzający małymi firmami	14%	86%	81%	19%	150
Inne zawody					
Artyści	91%	9%	30%	70%	114
Architekci	82%	18%	56%	44%	124
Hutnicy	14%	86%	74%	26%	105
Nauczyciele (klas 1–12)	26%	74%	31%	69%	281

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.K. Hurst, J.C. Rush., R.E. White, *Top management teams and organizational renewal*, [w:] J. Henry (red.), *Creative Management*, s. 248.

Z kolei J. Henry badał związek pomiędzy typem osobowości menedżera, orientacją strategiczną i czasową organizacji. Wynik tych badań umożliwił powiązanie ich ze sobą w następujące relacje (zob. tab. 13.)[304]:

- intuicja (N) – poszukiwanie – przyszłość;
- myślenie (T) – analiza – bliska przyszłość i bliska przeszłość;
- poznanie (S) – refleksja – teraźniejszość;
- odczuwanie (F) – ochrona – przeszłość.

Tabela 13. Powiązanie stylów osobowości menedżerów z orientacją strategiczną i czasową organizacji

Dominujący typ osobowości menedżera	Orientacja strategiczna	Orientacja czasowa
Intuicja (N)	Poszukiwanie (*Prospecting*)	Przyszłość
Myślenie (T)	Analiza (*Analizing*)	Bliska przyszłość i bliska przeszłość
Poznanie (S)	Refleksja (*Reflexing*)	Teraźniejszość
Odczuwanie (F)	Ochrona (*Preserving*)	Przeszłość
Kombinacja typów	Odnowa (*Renewing*)	Przyszłość – Przeszłość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Henry, *Creativity and Perception*, s. 108.

[304] D.K. Hurst, J.C. Rush, R.E. White, *Top management teams and organizational renewal*, [w:] J. Henry (red.), *Creative Management*, SAGE Publications, London 1991, s. 248.

Porównując łącznie wyniki badań z tabeli 12. i 13. wynika, że intuicja (N) i poznanie (S) są domeną artystów i architektów, a myślenie (T) i odczuwanie (F) pracowników pełniących funkcje kierownicze.

Indywidualność osoby twórczej nie ogranicza się do sfery intelektu, albowiem obejmuje ona również emocjonalność, systemy motywacyjne i relacje z innymi ludźmi. Osobowość twórczą można opisać za pomocą trzech grup cech, odpowiadających trzem osobowościowym mechanizmom tworzenia, są to cechy związane otwartością, niezależnością i wytrwałością.

Otwartość dotyczy łatwości asymilowania nowych informacji, niezależnie od ich chwilowej przydatności, wiarygodności czy niesprzeczności z już posiadanymi informacjami. Według pięcioczynnikowego modelu osobowości otwartość nazywana bywa czynnikiem kultury i oznacza ciekawość intelektualną, zainteresowania estetyczne, krytyczny stosunek do wyznawanych wartości. Czasem cecha ta przeradza się w silną potrzebę nowości.

Przeciwieństwem otwartości jest dogmatyzm, czyli skłonność do przedwczesnego udzielania jedynie słusznej odpowiedzi oraz upodobanie do zdecydowanych sądów. Niezależność oznacza głównie postawę nonkonformizmu i nieulegania naciskowi. Badania wskazują, że osoby twórcze zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym kierują się wewnętrznymi standardami i osobiście ustalonymi celami. Chętnie podważają istniejące normy i kwestionują powszechnie wyznawane wartości, wyznają niekonwencjonalne poglądy i nie starają się ich ukrywać[305].

Badania osób twórczych wskazują na ich zdolność do długotrwałej, wytężonej pracy i odraczania gratyfikacji. Jednak wytrwałości nie redukuje się jedynie do siły motywów, które sterują aktywnością twórczą, ponieważ nie jest obojętne, jaki typ motywacji dominuje w strukturze osobowościowej człowieka. Osoba motywowana immanentnie cieszy się samą aktywnością twórczą, a osoba motywowana potrzebą osiągnięć, czerpie satysfakcję z uzyskanego wyniku. Twierdzi się, że typową cechą osobowości ludzi twórczych jest łatwość wzbudzania motywacji samoistnej, w tym autonomicznej motywacji poznawczej, jak również dążenie do osiągnięć, ambicja oraz chęć potwierdzania własnej wartości. Trafnie kwestię tę ujmuje L. Popek, stwierdzając: „[...] dla osobowości twórczej, bez względu na rodzaj aktywności, istnieje przestrzeń osobowościowych wyznaczników, nieulegających modyfikacji, lub stanowiących układ dominujących właściwości twórczych o charakterze poznawczym, emocjonalnym bądź charakterologicznym”[306].

W literaturze podejmującej opisywaną problematykę podkreśla się brak spójnej teorii osobowości twórczej, dlatego krąg osób posiadających cechy twórców to swoista mozaika: od stratega, przywódcy czy lidera poprzez geniusza i wizjonera, inte-

[305] L. Popek, *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.

[306] Ibidem, s. 44.

lektualistę, artystę, rzemieślnika, geeka, hakera (haktywistę) aż do prowokatora kulturowego.

Współczesny strateg to przywódca biznesowy, który kieruje procesem opracowywania i wdrażania strategii. Jak pisze C.A. Montgomery „Strateg to, ktoś, kto wciąż, raz za razem musi kierować tym ciągłym procesem, kto musi stać na straży, identyfikować i oceniać, decydować i poruszać. Strateg to ktoś, kto musi odrzucać jedne możliwości, a wykorzystywać inne. [...] to strateg, a nie kto inny ponosi odpowiedzialność za wyznaczanie kursu firmy i dokonywanie codziennych wyborów, dzięki którym kurs jest wciąż korygowany i doprecyzowywany”[307].

Powszechnie uważa się, że współcześni przywódcy, czy liderzy swoją wyjątkowość powinni budować na twórczości. Przywódca to lider, który pełni kluczową rolę w aktywizowaniu pracowników zespołu. Literatura przedmiotu prezentuje wiele definicji przywództwa. Przykładowo R.W. Griffin definiuje przywództwo w następujący sposób: „Przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów [...]. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy”[308].

Poszukiwanie słownikowych definicji przywództwa i jego synonimów nie jest sprawą łatwą. Znawcy przedmiotu prezentują różnorodne podejścia do problemów przywództwa. Część badaczy mówi, że przywództwo jest to pewna relacja między przywódcą a jego zwolennikami, oraz że przywództwo można postrzegać w kategoriach procesu i jego etapów. Inni charakteryzują przywództwo jako walkę pomiędzy osobami o określonych celach (zdobycie władzy) motywujących do działania a przeciwnikami mającymi ten sam cel; jako umiejętność wpływania na ludzi, aby poprzez własną energię dążyli do określonego celu. Można również przywództwo określać, jako zdolność (wiedza, umiejętności i kompetencje) przewodzenia innym[309].

Niektórzy utożsamiają przywódcę z geniuszem i wizjonerem. Geniusz to „jednostka wyjątkowa, obdarzona niezwykłymi zdolnościami twórczymi. Niektórzy psychologowie anglosascy sądzili, że można określić genialność poziomem osiągniętym w testach inteligencji. Jednostki o ilorazie inteligencji wyższym od 145, tzn. sytuującym się powyżej trzech odchyleń standardowych od średniej, to 0,1 % osób, które osiągnęły najwyższe w całej populacji wyniki. Jednak wyjątkowo wysoki współczynnik inteligencji nie wystarcza, aby przypisać komuś miano geniusza. Według F. Galtona, geniuszem jest ten, kto dzięki swej mocy twórczej i wartości wytworów swej pracy zdarza się raz na milion, a jego strata jest ciężkim ciosem dla najinteligentniej-

[307] C.A. Montomery, *Strateg, bądź takim liderem*..., s. 26–27.

[308] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2004, s. 462.

[309] W. Aftyka, *Przywództwo w organizacji*, [w:] *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 113.

szej części ludzkości (np. strata Einsteina)"[310], wizjoner zaś to „twórca śmiałych planów lub idei dotyczących przyszłości"[311].

Pojęcie „intelektualista"[312] (fr. *intellectualiste*) nie ma jednego znaczenia. Najczęściej definiuje się intelektualistę jako osobę, którą „cechuje rozwinięta inteligencja (władza rozumienia, myślenia i rozumowania), szczególna zdolność do krytycznej analizy i syntezy, bogata wiedza (erudycja), („człowiek o dużej kulturze umysłowej i osobistej"); która powyższe cechy wykorzystuje do wykonywania zawodu („zajmuje się twórczą pracą umysłową"); która w życiu kieruje się raczej intelektem niż emocjami („którego postawę cechuje przewaga intelektu nad emocjami"), która stanowi autorytet publiczny. Intelektualista to zatem – w zależności od ujęcia – inaczej „erudyta", „naukowiec", „zimny myśliciel", „guru", ale także po prostu „przedstawiciel inteligencji"[313].

Do grupy twórczych jednostek zalicza się także artystów i rzemieślników. Powszechnie przyjmuje się, że artysta to człowiek natchniony i niezwykle wrażliwy, którego zainteresowania odbiegają od zainteresowań zwykłych, szarych ludzi. To człowiek, który patrzy na świat przez pryzmat emocji, a następnie tę zaobserwowaną rzeczywistość stara się ukazać na swój sposób, wyrażając w dziełach swój subiektywny punkt widzenia. Swoje emocje przelewa na płótno, tworząc niejednokrotnie abstrakcyjne kompozycje, zamyka je w poezji czy muzyce, fotografuje, pisze wiersze, poematy. Dostrzega przeróżne znaki, gesty, słowa, na które przeciętny człowiek nie zwraca uwagi. Człowiek ten ma dar, którym potrafi zachwycać innych i stara się go wykorzystać najlepiej jak potrafi.

Według M. Gołaszewskiej[314] termin „artysta" pochodzi ze średniowiecznej łaciny, w której oznaczał studenta wydziału sztuk pięknych. Z biegiem czasu określenie to ewoluowało i stało się nawet synonimem rzemieślnika (do XVIII wieku). Później, zgodnie z etymologią (łac. *ars* – sztuka), zaczęło oznaczać twórcę dzieł sztuki. Artysta to twórca dzieła sztuki, czyli pisarz, malarz, kompozytor lub jego odtwórca, np. aktor, śpiewak. Ponadto jest to człowiek odznaczający się mistrzostwem w jakiejś dziedzinie. Warto podkreślić, że z punktu widzenia estetyki pojęcie „artysta" jest węższe niż pojęcie „twórca". Artysta to człowiek wytwarzający dzieła sztuki, natomiast twórczość ma znaczenie szersze.

---

[310] N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Katowice 1994, s. 85.

[311] http://sjp.pwn.pl/slowniki/wizjoner.html (dostęp: 02.05.2017).

[312] Pojęcie intelektualisty (*intellectuel*) pojawiło się pod koniec XVIII w. we Francji i Włoszech i związane było z kierunkiem zwanym iluminizm, głoszącym, że człowiek powinien kierować się w swoim życiu wyłącznie rozumem. Pojęcie to zostało spopularyzowane w XIX w. m.in. przez pisarza E. Zolę, natomiast w Polsce pojęciem tym określano młode osoby posiadające wyższe wykształcenie, bez majątku (ziemiaństwo i drobnomieszczaństwo) i bez statusu arystokratycznego. Socjolog E. Amitai w latach sześćdziesiątych XX w. zdefiniował intelektualistę jako osobę posiadająca szeroka i zróżnicowaną wiedzę oraz niezależność, wyrażająca się w krytycyzmie i braku przywiązania instytucjonalnego. Por. S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 50–51.

[313] *Słownik Języka Polskiego*, M. Szymczaka (red.), PWN, Tom 1, Warszawa 1981, s. 797.

[314] M. Gołaszewska, *Kim jest artysta*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.

Od artysty rzemieślnik różni się tym, że nie tworzy indywidualnych projektów autorskich, a jedynie odtwarza pomysły innych[315]. Rozstrzygnął to ustawodawca, który dość zręcznie podzielił kompetencje pomiędzy artystą a rzemieślnikiem. Według definicji przyjętej w prawie, rzemiosło to zawodowe wykonywanie działalności gospodarczej przez osobę fizyczną z udziałem kwalifikowanej pracy własnej w imieniu tej osoby i na jej rzecz, gdy zatrudnionych jest maksymalnie 50 pracowników[316]. Oczywiście takie ujęcie różnicy pomiędzy artystą a rzemieślnikiem można kwestionować, zwłaszcza w przypadku takich rzemiosł jak złotnictwo. Trudno bowiem powiedzieć, czy jubiler powinien być rzemieślnikiem czy artystą? Natomiast nie ulega wątpliwości, że artysta, który nie zna rzemiosła nie będzie w stanie stworzyć idealnej biżuterii. Rzemieślnik będzie tworzył mechanicznie. Prawdziwą sztuką zaś jest łączenie tych dwóch rzeczy i sprawne wykonanie biżuterii.

Pojęcie artysty i rzemieślnika adaptował do zarządzania H. Mintzberg[317]. Artyści to ludzie, którzy akceptują ryzyko i niepewność, a rzemieślnicy starają się je redukować. Skłonność artystów do ryzyka bierze się stąd, że w sztuce wysokie stawki (materialne i pozamaterialne) są na rynku dostępne, a „zwycięzcy biorą wszystko". Jednak artyści nie są nieodpowiedzialnymi hazardzistami. Pasuje do nich określenie: śmiały, odważny i niespokojny. Ponadto zasadniczym elementem jakiejkolwiek sztuki jest ryzyko. Trafnie ujął to F.F. Coppola „[...] jeśli nie podejmiesz ryzyka, to jak zamierzasz zrobić coś naprawdę pięknego, czego wcześniej nie widziałeś"[318].

O tym, że proces artystyczny w naturalny sposób cechuje niepewność pisali F. Matarrasso[319] i J. Carabine[320], zwracając uwagę na to, że nawet wysoka niepewność, czy wręcz niepokój są charakterystyczne dla procesu tworzenia i uczestniczących w nim artystów.

Współcześnie do osobowości o charakterze twórczym zalicza się jednostki twórcze określane słowami angielskimi „geek" i „haker" („haktywista").

Geek to „człowiek żywiący się wyłącznie pluskwami (komputerowymi); stereotyp najbardziej posępnego hakera – aspołecznego, nieprzyjemnie pachnącego, o ziarnistej cerze przypominającej tarkę do sera. Każdy geek jest albo tajemniczym indywiduum, albo też protohakerem w stadium larwalnym"[321]. Natomiast haker to „osoba zainteresowana zagłębianiem tajników rozmaitego oprogramowania i rozwijająca w tym kie-

[315] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną*, 126.

[316] Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, Dz.U., Nr 17, poz. 92, z późn. zm.

[317] H. Mintzberg, *The Strategy Process:Global Edition*, Pitmann Press, Boston 2002.

[318] M. Golonka, *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 2012.

[319] F. Matarasso, *The Art. of Uncertainty art. Practice and leadership at a time of crisiss*, [https://parliamentofdreams.files.wordpress.com/2012/01/the-art-of-uncertainty-2012.pdf. (dostęp: 19.07.2018).

[320] J. Carabine, *Creativity, art. And learning; A psycho-social exploration of uncertainty*, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1476-8070.2013.01745.x (dostęp: 19.07.2018).

[321] J. Chirillo, *Leksykon Hackingu,* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 70.

runku swe kwalifikacje, w przeciwieństwie do typowych użytkowników, którzy dążą do nabycia kwalifikacji niezbędnych jedynie dla korzystania z systemu. Osoba przejawiająca niezwykle entuzjastyczny (bywa, że obsesyjny) stosunek do programowania lub czerpiąca radość z samego programowania zamiast teoretyzowania na jego temat[322].

Geeków i hakerów uznaje się za osoby profesjonalne, o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach technicznych, za rodzaj współczesnej elity cyfrowej. Tak właśnie określa ich W. Isaccson w opublikowanej książce poświęconej największym i najważniejszym twórcom ery cyfrowej[323].

Również M. Castells i P. Himanen uważają hakerów za pionierów Internetu. Piszą oni wprost o decydującej roli hakerów w Finlandii. Oni sprowadzili Internet do tego kraju i przyspieszyli jego rozwój. Przyczynili się też do przekształcenia sieci w medium społeczne. Wreszcie oni byli inicjatorami nowego systemu innowacji: modelu oprogramowania typu *open source* XX wieku[324]. Jak piszą, jedną z głównych siedzib fińskich hakerów stał się wydział informatyczny Helsińskiego Uniwersytetu Technicznego: „Każdej nocy można tam było spotkać wspaniałych, pełnych entuzjazmu programistów pogrążonych w pisaniu kodu, jedynie na moment przypominających sobie o takich ludzkich potrzebach jak na przykład odżywianie – wyruszali wtedy na poszukiwanie jedzenia bądź decydowali się kontynuować pacę aż do śniadania”[325].

Nowym zawodem twórczym jest prowokator kulturowy (ang. *adbuster*)[326]. Jest to osoba, która zajmują się słownym „niszczeniem” reklam korporacji przygotowanych przez kreatywne agencje reklamowe. Prowokatorzy kulturowi uważają, że wspólna przestrzeń publiczna nie może być „zanieczyszczana wizualnie” reklamami, których jedynym celem jest wywołanie u potencjalnych konsumentów nowych potrzeb. Prowokatorzy kulturowi domalowują na billboardach nowe słowa w ramach organizowanych przez siebie akcji społecznych, zniekształcając w ten sposób pierwotną treść przekazu reklamowego. N. Klein charakteryzuje prowokatora kulturowego jako zaangażowanego politycznie artystę-antyhandlowca, który wykorzystuje „doświadczenie z dzieciństwa wypełnionego reklamówkami [...] i lat dojrzewania spędzonych na wyłapywaniu kryptoreklam [...], do nękania systemu [reklamowego], który niegdyś uważał się za wyspecjalizowaną naukę”[327].

Lista omówionych wyżej nowych profesji jednostek twórczych nie jest zamknięta (i z pewnością nigdy nie będzie). A wraz z rozwojem, nowych koncepcji, technologii

[322] Ibidem, s.75.

[323] W. Isaccson, *Innowatorzy*, Wydawnictwo Insignis Media, Kraków 2016.

[324] M. Castelles, P. Himanen, *Społeczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009, s. 82.

[325] Ibidem, s. 85.

[326] Adbuster to słowo angielskie pochodzące od przyrostka *ad* (advertising – reklama) i czasownika *bust* – psuć.

[327] Ibidem, s. 312.

oraz aktywności twórczych człowieka pojawią się nowe i oryginalne zawody, które będą odpowiedzią na zmieniające się warunki społeczno-ekonomiczne, w których będą działać twórcze organizacje.

Powszechnie uznaje się, że grupa ludzi współpracująca ze sobą ma większą przewagę nad osobą, która działa samodzielnie. Dobrze ilustruje to stare powiedzenie „co kilka głów to nie jedna".

Według K.L. Siau zespół jest zawsze bardziej twórczy niż nawet najbardziej kreatywna jednostka, która jest członkiem takiego zespołu[328]. Zdecydowanie lepiej pracuje się w zespole, w którym można skonfrontować różne poglądy i generować w większą ilości pomysłów. Moc twórcza zespołu twórczego opiera się na tzw. synergii grupowej, wynikającej z odmiennego pochodzenia kulturowego i różnych doświadczeńczłonków zespołu[329].

Badania prowadzone przez F.H. Allporta i R.B. Zajonca[330] pokazały, że jednostka jest bardziej pobudzona do działania, gdy jest obserwowana, przy czym efekt ten widoczny jest w różnych sytuacjach. Pobudzenie motywacyjne jednostki jest to stan aktywizacji psychofizycznej człowieka, polegający na specyficznym wzroście „żywotności" jednostki, co wprowadza ją w stan wyższej gotowości. Pojawia się jednocześnie obawa oceny, a u osoby niepewnej swoich umiejętności lęk przed ośmieszeniem i kompromitacją. Czasami powoduje to rozproszenie uwagi utrudniając tym samym pełną koncentrację na zadaniu. Badania potwierdziły, że czynnikami najsilniej różnicującymi efekt tego wpływu są: możliwość oceny indywidualnego działania oraz stopień trudności zadania i kompetencje jednostki. Ponadto badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- podczas wspólnego wykonywania zadań nietrudnych, opartych na już wyuczonych reakcjach, przeciętny poziom wykonania rośnie;
- przeciętny poziom wykonania zadań trudniejszych i nietypowych maleje;
- oprócz osób, którym współudział innych pomaga, są takie, którym jest on obojętny lub wyraźnie przeszkadza.

Z punktu widzenia badań socjologicznych, zespół jest społeczną grupą celową. Przez grupę społeczną rozumiemy zbiór jednostek pozostających w pewnych bezpośrednich wzajemnych relacjach (interakcjach). Zbiór ten charakteryzuje:

- poczucie identyfikacji z grupą („świadomość MY");
- zasada odrębności – przejawy owego poczucia definiujące kryteria przynależności grupowej;
- podzielanie wspólnych wartości i posiadanie celu wspólnych działań.

[328] K.L. Siau, *Group Creativity and Technology*, Journal of Creative Behavior, 1995, (29), s. 201–216.

[329] A. Chybicka, *Psychologia twórczości grupowej. Jak moderować zespoły twórcze i zadaniowe*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2006, s. 63.

[330] F.H. Allaport, *The Edge in Contemporary Psychology*, Psychol. Rev., 1943, 50, https: //archive.org/.../psychologyastudy031453mbp/psychologyastudy031453mbp_dj (dostęp: 20.07.2018); R.B. Zajonc, *Social Facilitation*, Science, 1965, No, s. 149.

Uczestnictwo w grupie zawsze spełnia rolę motywacyjną na bardzo podstawowym poziomie realizując potrzebę afiliacji. Z tego powodu zarządzający powinni zadbać, aby budowany zespół nie był jedynie grupą w sensie formalnych powiązań, ale stał się grupą w sensie społecznym. Poczucie wspólnoty – „duch zespołu" (*team spirit, l'esprit de corps*) jest czynnikiem integrującym, dającym jednostce oparcie wzmacniające spełnienie potrzeby bezpieczeństwa – to z kolei sprzyja redukcji stresu i efektywności działań. Ów duch zespołu musi być jednak skojarzony z wartością dążenia do celu, by nie nastąpiło jego przekształcenie w nieefektywne ugrupowanie „wzajemnej adoracji".

W każdej grupie społecznej wyłania się – poza sformalizowanym układem ról i przywództwa – nieformalna struktura przejawiająca się, między innymi w formie komunikowania się członków grupy. Komunikowanie to może przyjąć postać bądź współpracy, bądź współdziałania, czyli kooperacji w ramach grupy lub zespołu. Socjologia odróżnia od siebie te dwa pojęcia. Według niej grupa (zadaniowa) to względnie trwała zbiorowość ludzi wykonująca określone zadania, zorganizowana i ustrukturalizowana, w której poszczególne role są wyraźnie zdefiniowane, a między jej członkami zachodzą względnie trwałe stosunki i interakcje. Zespół zaś, to także pewna liczba osób pracujących lub robiących coś w jakiejś dziedzinie, wzajemnie od siebie zależnych i powołanych do wykonania konkretnego wspólnego działania.

W grupie nie ma obowiązku i nacisku na pracę zespołową (kolektywną). Efekt końcowy pracy grupy jest więc sumą indywidualnego wysiłku i pracy każdego z członków grupy. Natomiast w zespole podstawą współpracy jest wkładanie wspólnego wysiłku w osiągnięcie wspólnego celu (rozwiązanie zadania), rezygnacja z indywidualnych działań i indywidualnych odpowiedzialności na rzecz wzajemnego wspomagania się wiedzą i umiejętnościami po to, aby wykonać wyznaczone zadanie[331].

Jeśli rozważania, dotyczące zespołu odniesiemy do dziedziny twórczości, wówczas można mówić o tzw. twórczym zespole. Celem takiego zespołu jest opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań. Strukturę oraz liczebność takiego zespołu determinuje przyjęty cel, budżet i czas realizacji. Potwierdzają to badania przeprowadzone w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku przez Massachusetts Institute of Technology (USA), które dotyczyły porównania działalności przedsiębiorstw europejskich, amerykańskich i japońskich sektora motoryzacyjnego. Badania pokazały daleko idące różnice w zakresie opracowywania nowego modelu samochodu. Przykładowo wielkość europejskiego i amerykańskiego zespołu projektowego w tej branży liczyła średnio 900 inżynierów, podczas gdy typowy japoński zespół projektowy liczył tylko 485 osób. Co więcej, w przedsiębiorstwach japońskich istniały zespoły projektowe o silnym przywództwie (zwanym w języku japońskim *shura*), w których pracowało tylko 333 osoby. To czterokrotnie mniej w porównaniu do ze-

[331] J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 42.

społów projektowych w przedsiębiorstwach niemieckich (o słabym przywództwie), w których angażowano średnio 1421 inżynierów w trakcie trwania projektu opracowania samochodu[332].

Podobną rolę pełnią zespoły projektowe w firmie Apple. L. Kahney opisuje to w książce pt.: *Jony Ive, geniusz, który zaprojektował najsłynniejsze produkty Apple*[333]. Jego zdaniem zespół projektowy pracuje razem już od wielu lat. Żaden z członków zespołu już nie projektuje indywidualnie, ale dla każdego produktu wyznaczany jest projektant wiodący, który wykonuje większość pracy, oraz jeden lub dwóch projektantów pomocniczych. Dzięki regularnym zebraniom (sesjom) proces projektowania staje się naprawdę zespołowy. Sesje trwają zwykle 3 godziny i wszyscy muszą być obecni. Każda sesja zaczyna się od kawy. Dwóch projektantów w rolach baristów przygotowuje dla całego zespołu kawę w doskonałym ekspresie. Właściwa sesja zaczyna się od swobodnego, twórczego rzucania pomysłami; od każdego z zebranych oczekuje się jakichś propozycji. Sesje prowadzi lider zespołu, ale nie występuje w pozycji dominującej.

Twórcze dyskusje projektantów w każdym przypadku mają konkretny, wiodący temat. Czasem chodzi o prezentację modelu, innym razem o szczegóły, czy wygląd, albo inny problem, który pojawiła się przy projektowaniu.

Dyskusja o wspólnych celach zazwyczaj przeradza się w szkicowanie, rysowanie i przerzucanie się pomysłami. Wymiana pomysłów jest pełna krytyki, aż w końcu doprowadza do konstruktywnych konkluzji. Szkicowniki dokumentują burzliwe dyskusje, co jest niezwykle istotne, albowiem dzięki nim można łatwo wrócić do dawnych pomysłów. Na koniec sesji lider prosi, żeby wszyscy projektanci skopiowali swoje rysunki i przekazali je projektantowi wiodącemu projektu, którego dotyczyła dyskusja. Lider dyskutuje z projektantem wiodącym, a następie ten ostatni wraz ze swoimi pomocnikami, po raz kolejny dokonują analizy rysunków zastanawiając się, jak włączyć do projektu nowe pomysły zespołu.

Jak widać praca projektanta w twórczym zespole polega na „wyobrażaniu sobie nieistniejących przedmiotów, a następnie kierowaniu procesem, który powoła je do życia. Obejmuje także określenie wrażeń klientów, kiedy ci dotykają naszych produktów. To ustalenie ogólnego kształtu i materiałów, faktur i kolorów, a także współpraca z grupą konstruktorską. Robimy wszystko, żeby końcowy produkt cechował się kunsztownym wykonaniem – absolutnie niezbędnym, by mówić o «jakości Apple»”[334].

Zespołowość jest również cechą tzw. koła jakości. Pojęcie to oznacza niewielki zespół osób regularnie spotykających się i dyskutujących, które analizują i poszukują rozwiązania problemów dotyczących jakości działania organizacji[335].

---

[332] J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, *Maszyna, która zmieniła świat*, PodPress.com, Wrocław 2008, s. 136.

[333] L. Kahney, op. cit., s. 225–228.

[334] Ibidem, s. 225.

[335] K.C. Branen, J.A. Hranac, *Quality control circles for small business*, Journal of Small Business Management, 1983, 1/83, s. 21.

Koła jakości to innowacyjne rozwiązanie japońskie. W przedsiębiorstwie Toyota to trwały składnik zarządzania, który służy poprawie wydajności pracy i jakości. Uczestnictwo w kole jakości jest dobrowolne, mimo to wielu pracowników Toyoty chętnie angażuje się w jego działalność. Każdy członek koła jakości wypełnia kolejne role w zespole, przykładowo: pisanie notatek ze spotkania, badanie punktualności lub prowadzenie zebrania. Kołem jakości kieruje lider zespołu, a poszczególni członkowie zespołu mogą odegrać tę rolę po przejściu odpowiedniego szkolenia. Przykładowa oferta szkoleniowa obejmuje następujące kursy: asymilacja, zarządzanie konfliktem, efektywne prowadzenie spotkań, szkolenie z zakresu retoryki, wprowadzenie do *kaizen*, praktyczne rozwiązywanie problemów, przywództwo, umiejętność słuchanie, zastosowanie PDCA, filozofie wydajności, prowadzenie kół jakości, komunikacja w miejscu pracy itp.[336].

R. Wood, F. Hull i K. Azumi[337] w wdrożeniu kół jakości upatrują następujących korzyści: wprowadzenie motywacji do samodzielnego wyznaczania i realizacji celów; zwiększenie partycypacji pracowników oraz popularyzacja pracy zespołowej jako efektywnego sposobu pracy; poprawa komunikacji społecznej w organizacji; efektywniejsze wykorzystanie wiedzy i potencjału intelektualnego pracowników.

Przytoczone przykłady, zwłaszcza zaś koła jakości pozwalają na wskazanie podstawowych cech i elementów twórczego zespołu. Są to:

- sprecyzowane cele i zadania (misje) zespołu;
- lider – przywódca;
- profesjonalna różnorodność członków zespołu;
- sprawna, szybka i dokładna komunikacja społeczna między uczestnikami zespołu;
- dzielenie się pomysłami i sugestiami;
- motywowanie i nagradzanie.

Określenie i wyraźne sprecyzowanie celów i zadań stanowi podstawę funkcjonowania zespołu. Cele i zadania określają przyjęty przez twórczą organizację poziom aspiracji i zamierzeń dla prowadzonej przez nią działalności twórczej w obszarze projektowania, marketingu czy produkcji. W literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje się, że celem jest to, do czego dąży człowiek, grupa ludzi lub organizacja. Posiadanie przez zespół celu działania umożliwia koncentrację zespołu na jego realizacji, przez zadanie zaś należy rozumieć działania członków zespołu, które prowadzą do realizacji przyjętych celów.

Pojęcie wspólnoty to termin, który zmieniał się i ewoluował służąc do wyjaśniania wielu zjawisk kulturowych i społecznych[338]. Na ogół pod pojęciem tym rozumie się zbiór zasad i norm organizujących relacje między jednostką a społeczeństwem,

[336] J.K. Liker, D.P. Meier, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 323.

[337] R. Wood, F. Hull, K. Azumi, *Evaluating Quality Circles: The American Application*, California Management Review, Fall 83, 1983, s. 40–45.

[338] J. Rifkin, *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych*, s. 171–245.

systemy wartości, postawy, wzory zachowań, typy mentalności i swoiste orientacje życiowe.

W socjologii wyróżnia się następujące klasyczne i współczesne ujęcia i sposoby operacjonalizacji tej kategorii pojęciowej. Znamienne jest bowiem to, że wspólnota jako zjawisko zmienia się wraz z przemianami społeczeństwa. Rozważania nad wspólnotą zakorzenione są w myśli konserwatywnej i religijnej, zawierają więc w sobie zawsze element krytyki społeczeństwa wolnorynkowego, w którym dominuje indywidualizm i liberalne poglądy polityczne. Analiza pojęcia wspólnoty nieodmiennie stawia pytania o to, co jest rzeczywistością bardziej podstawową: Jednostka czy społeczeństwo? Kultura indywidualizmu za pierwotną uznaje jednostkę, a wspólnotowy punkt widzenia przyjmuje, że jednostka wyłania się dopiero w procesie interakcji z innymi.

Pojęciu wspólnoty nadawano też różny status metodologiczny, raz była przedmiotem zainteresowania sama w sobie, tak jak to miało miejsce w XIX-wiecznej socjologii, innym razem stanowiła jedynie narzędzie do badań, gdy utożsamiano ją ze społecznością lokalną. Na rozumienie i opisywanie wspólnoty duży wpływ ma zaangażowanie ideologiczne badacza, a jeżeli jeszcze w grę wchodzą emocje z tym terminem kojarzone, to często dochodzi do mylenia tego, czym jest wspólnota (jej opis empiryczny), z tym, czym być powinna (opis normatywny). Wspólnotę zawsze postrzegano jako naturalne środowisko życia człowieka.

Nie wchodząc w bardziej pogłębione rozważania socjologiczno-metodologiczne dotyczące ewolucji rozumienia pojęcia „wspólnota" i ze względu na cel oraz zakres niniejszej pracy, zasadne wydaje się przywołanie definicji określającej wspólnotę jako miejsce, gdzie „miliardy ludzi głęboko angażują się w społeczne aspekty życia. Tworzą ją dosłownie miliony samozarządzających się, w większości demokratycznie prowadzonych organizacji, takich jak organizacje charytatywne, ciała religijne, grupy związane ze sztuką i kulturą, fundacje edukacyjne, amatorskie kluby sportowe, spółdzielnie producentów i konsumentów, towarzystwa kredytowe, organizacje zdrowotne, grupy wsparcia, stowarzyszenia mieszkańców. Lista oficjalnych i nieoficjalnych instytucji tworzących wspólnoty jest niemal nieskończona"[339].

Jeśli przyjąć za podstawę propozycję J. Rifkina dotyczącą szerokiego rozumienia pojęcia wspólnoty, nie ma przeszkód, aby do tej grupy zaliczyć wspólnotę twórczą. Wspólnotę tę tworzą aktywne jednostki i zespoły twórcze. Współdziałanie i współpraca oraz wspólne wartości stanowią fundament twórczości w organizacji.

W opinii autora można wyróżnić dwa rodzaje wspólnot twórczych:

– klasa twórcza,
– sieć twórcza.

W ujęciu zaproponowanym przez R. Floridę, ważną konsekwencją rozwoju gospodarki opartej na twórczości, jest wyodrębnienie klasy twórczej. Określił ją jako

[339] Ibidem, s. 25–26.

grupę ludzi, powiększającą wartość ekonomiczną przez swoją działalność twórczą[340]. Klasa twórcza obejmuje ludzi parających się innowacyjnymi profesjami, które występują w każdym tradycyjnym sektorze. Twórczy ludzie są pracownikami angażującymi się w poszukiwanie idei, identyfikowanie problemów, tworzenie nowych rozwiązań oraz łączenie wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin w nowe innowacyjne konstelacje[341]. Tak więc, bazą twórczej klasy są profesje i zawody, a nie sektory przemysłowe.

W tabeli 14. wymieniono przedstawicieli twórczej klasy zgodnie z zaprezentowaną definicją. Twórcza klasa składa się z trzech podstawowych grup profesjonalistów. Grupa pierwsza określana jako „twórczy rdzeń" obejmuje pracowników sfery szeroko rozumianej edukacji. Grupa druga –„twórczy profesjonaliści" obejmuje pracowników działających w biznesie, administracji publicznej oraz policji. Oczywiście dotyczy to tylko pracowników wysokiego szczebla tych organizacji. Grupę trzecia – bohemę stanowią artyści (pisarze, aktorzy, malarze, fotograficy) oraz pracownicy studiów nagrań, studiów filmowych, a także projektanci mody. Można oczywiście dyskutować, czy każdy artysta jest twórcą w pełnym tego słowa rozumieniu, ale powyższe rozróżnienie „twórczej klasy" ma swoje odzwierciedlenie w statystykach. Dzięki temu można mierzyć i zestawiać w różnych przekrojach i konfiguracjach omawianą twórczą klasę.

Tabela 14. Twórcze profesje i zawody

Grupy twórcze	Przedstawiciele grup twórczych
Twórczy rdzeń	Fizycy, chemicy, matematycy i statystycy, informatycy, architekci i inżynierowie, menedżerowie ochrony zdrowia, nauczyciele akademiccy, nauczyciele z innych szkół, archiwiści, bibliotekarze, socjolodzy, pracownicy administracji
Twórczy profesjonaliści	Pracowni sfery legislacji, menedżerowie wyższego szczebla, prawnicy, finansiści, maklerzy giełdowi, pracownicy sfery administracji, inspektorzy policji i detektywi, menedżerowie działający w sferze socjalnej
Bohema („świat kultury i sztuki")	Pisarze, muzycy, aktorzy, malarze, fotograficy oraz pracownicy studiów filmowych i dźwiękowych, pracownicy branży rozrywkowej oraz menedżerowie sportowi, pracownicy branży mody (projektanci, modelki oraz modele)

Źródło: R.M. Boschma, M. Fritsch, *Creative Class*, s. 81.

W literaturze przedmiotu problematyka sieci jest dyskutowana jako kategoria poznawcza. Niekiedy pojęcie to definiuje się, jako nowoczesną formę organizacji, kate-

[340] R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 83.

[341] R.M. Boschma, M. Fritsch, *Creative Class and Rgional Growth in Europe*, [w:] *The Future of European Regions*, Ministry of Regional Development, Warsaw 2007, s. 80.

gorię zarządzania, czy też nową formę zorganizowania stosunków między organizacjami[342].

Pod pojęciem sieci twórczej można rozumieć również system powiązań pomiędzy jednostkami twórczymi a zespołami, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów. Pojęcie sieci wywodzi się często ze sfery relacji międzyludzkich; można wskazać za J. Naisbittem, że sieci to po prostu rozmawiający ze sobą ludzie, dzielący się pomysłami, informacjami i zasobami[343]. Sieci istnieją po to, aby wymieniać informacje, polepszać wydajność i działalność zawodową oraz dzielić się innymi zasobami. Tak interpretowaną sieć można bez większego ryzyka przenieść na relacje międzyzespołowe.

Zespoły twórcze funkcjonują w sieciach kontaktów i relacji, których nie można odrzucić. W tej sytuacji należy koncentrować się na wyszukiwaniu najkorzystniejszych relacji pozwalających na osiąganie lepszych, niż dotychczas wyników w każdym obszarze działalności. W praktyce oznacza to nawiązywanie współpracy z innymi i tworzenie efektywnych sieci procesów, sieci funkcjonalnych i organizacyjnych.

A.M. Dereń, Z. Malara i J. Skonieczny[344] wyróżniają sieci organizacyjne oparte na współpracy, partnerstwie, dominacji i konkurencji zbudowane w oparciu o cztery idee: władzę, wiedzę, współdziałanie i współzawodnictwo (tab. 15.). W opinii autorów są to przewodnie i uniwersalne idee stanowiące pewnego rodzaju ingredienty tworzenia i rozwoju różnych sieci organizacyjnych. Ową różnorodność sieci organizacyjnych implikuje różna dynamika udziału władzy, wiedzy, współdziałania i współzawodnictwa. Na opisywaną dynamikę wpływ mają: dyrygent, architektura sieci, dostępne, wykorzystywane i tworzone zasoby, wymiana informacji, dominujące wartości itp.

Tabela 15. Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnej

	Władza	Wiedza
Współdziałanie	Sieć oparta na współpracy	Sieć oparta na partnerstwie
Współzawodnictwo	Sieć oparta na dominacji	Sieć oparta na konkurencji

Źródło: A.M. Dereń, Z. Malara, J. Skonieczny, *Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo*.

W literaturze najczęściej współdziałanie jest utożsamiane ze stosunkiem społecznym polegającym na wspólnym działaniu i pomocy wzajemnej w osiąganiu danego celu[345]. Powszechne pojmowanie relacji polegających na współdziałaniu przypisuje im

[342] Strategor, *Zarzadzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 390.

[343] H.B. Thorelli, *Networks Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, 1986, No. 7, s. 235.

[344] A.M. Dereń, Z. Malara, J. Skonieczny, *Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnych*, Przegląd Organizacji, Nr 8, 2017.

[345] *Nowy leksykon PWN*, Warszawa 1998, s. 1950.

wspólne dążenie do osiągnięcia zamierzonego rezultatu, przybierające formę pracy wykonywanej razem, w duchu porozumienia, harmonii, zgodności i jedności. W szerszych semantycznych analizach tego pojęcia przyjmuje się, że współdziałanie odnosi się także się do różnych zachowań, polegających na dążeniu, wraz z innymi podmiotami, do osiągnięcia wspólnego celu. Tym samym zachowania te mogą przybierać formę współzawodnictwa oraz rywalizacji, albo też mogą przebiegać w sposób nieświadomy i niezamierzony.

Współzawodnictwo nie mieści się w kategorii współdziałania, albowiem bliższe jest ono pojęciu rywalizacji, Jest ono swego rodzaju próbą sił w dążeniu do osiągnięcia celu lub przebiega w poczuciu braku świadomości istnienia silnych więzi między poszczególnymi podmiotami. Podobnie jak współdziałanie, współzawodnictwo odnosi się do wszelkich relacji zachodzących między danymi podmiotami w pewnym określonym środowisku.

Niekiedy przytacza się pogląd mówiący, iż sieci są tworzone przez węzły, czyli konkretne jednostki twórcze bądź zespoły twórcze, pomiędzy którymi zachodzą określone współzależności[346]. Trafność tego poglądu nie budzi zastrzeżeń, jednak rozważyć należy wpływ władzy i wiedzy na kształtowanie się twórczej sieci.

Pojęcie władzy można zdefiniować, jako zdolność jednostki lub zespołu do oddziaływania na dowolny aspekt funkcjonowania organizacji twórczej[347]. W literaturze przedmiotu podkreśla się również, że władza to rodzaj relacji pomiędzy dwoma (lub więcej) osobami, w których zachowanie jednej zależy od zachowania drugiej. Jak pisze R. Dahl: „A ma władzę nad B w takim zakresie, w jakim może spowodować, że B zrobi coś, czego w przeciwnym wypadku by nie zrobił" (ang. A has power over B to the extent that he can get B to do something B would not otherwise do)[348]. Przytoczona definicja wskazuje na istotną cechę władzy – ma ona charakter relacyjny. Oznacza to, że osoba czy zespół ma władzę tylko w relacji z inną osobą czy zespołem. A i B nie muszą być oczywiście osobami: w organizacji stosunki władzy obejmują nie tylko władzę interpersonalną, ale także stosunki między jednostkami organizacyjnymi czy szczeblami organizacyjnymi. Słusznie, więc twierdzi M. Foucault: „Władza jest wszędzie: nie, dlatego, że wszystko obejmuje, ale dlatego że zewsząd się wyłania. Nie jest ani instytucją, ani strukturą, ani czyjąkolwiek potęgą. Jest nazwą użyczoną złożonej sytuacji strategicznej w danym społeczeństwie"[349]. Warto przy tym podkreślić, że władza jest nie tylko represyjna, ale także twórcza – produktywna, prowadzi, albowiem do wiedzy, do budowania relacji i dokonywania przekształceń.

W kontekście organizacyjnym zjawisko władzy, zwłaszcza zaś jej posiadanie i sprawowanie ujmowane jest z wielu punktów widzenia. Wielość perspektyw po-

[346] A. Świerczek, *Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, Nr 6, 2006, s. 16.

[347] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985, s. 131.

[348] R. Dahl, *The Concept of Power*, Behavioral Science, (1957, July), 2:3, s. 202–203.

[349] M. Foucault, *Podmiot i władza*, przeł. J. Zychowicz, Lewą nogą, 1998, nr 10, s. 174–192.

strzegania władzy i złożoności jej natury, nie podważa faktu, że władza umożliwia koordynację w ramach sieciowych struktur organizacyjnych wysiłków różnych ludzi, ukierunkowanych na osiągnięcie wspólnego celu, a w przypadku, gdy sprawuje ją obdarzony charyzmą lider, staje się źródłem inspiracji i dodatkowej motywacji dla członków zespołu czy organizacji.

Jeśli chodzi o źródło władzy w sieci twórczej, to jest nim wiedza. Zasoby wiedzy są również przedmiotem wymiany w sieci i podstawą budowania relacji między jej uczestnikami. Na głęboki i wielokierunkowy związek pomiędzy rozwojem wiedzy a relacjami władzy wskazywał M. Foucault. Jego analizy władzy i wiedzy wykraczają daleko poza grę interesów i ideologii poza badanie społecznych uwarunkowań rozwoju wiedzy i nauki. Każdy system wiedzy wyrasta ze społecznie ukształtowanej komunikacji. Ten ścisły związek społeczeństwa i wiedzy zakłada powszechność relacji władzy. W koncepcji M. Foucaulta mechanizmy przymusu i mechanizmy poznania są ze sobą powiązane w sposób fundamentalny, a relację między władzą i wiedzą charakteryzuje zwrotność.

3.2.2. Napięcie twórcze

Jak wcześniej wspomniano, jednostka twórcza, zespół twórczy i wspólnota twórcza są podstawowymi składnikami twórczej organizacji. Ich wzajemne relacje wpływają w istotny sposób na generowanie i rozwój procesu twórczego w organizacji, a tym samym na opracowanie i wdrażanie strategii organizacji opartej na twórczości. Spójność tego procesu, a jednocześnie spójność strategii zależy od wzajemnej zgodności głównych idei kierujących twórczą organizacją. Termin „idee kierujące" zapożyczony został od P.M. Senge'a, który w celu podkreślenia ich znaczenia strategicznego przywołuje następującą wypowiedź jednego z prezesów przedsiębiorstwa amerykańskiego: „Idee kierujące są znacznie ważniejsze i trwalsze niż schematy organizacyjne i struktury funkcjonalne organizacji [...]"[350]. Na wyróżnione przez P.M. Senge'a idee kierujące składają się[351]:

- wizja – odpowiada na pytanie: „Co?" – Co jest obrazem przyszłości organizacji;
- nadrzędny cel lub misja – odpowiada na pytanie: „Dlaczego?" – Dlaczego organizacja istnieje?;
- wartości podstawowe – odpowiadają one na pytanie: „Jak?" – Jak będzie działać organizacja, aby zgodnie z przyjętą misją zmierzać w kierunku realizacji wizji organizacji?

W tabeli 16. przypisano poszczególne kategorie „idei kierujących" dla twórczej organizacji tj.: twórcza jednostka, twórczy zespół i twórcza wspólnota.

[350] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 215.

[351] Ibidem, s. 224.

Tabela 16. Wizja, cele i wartości jako główne idee kierujące organizacją twórczą

Strategiczny poziom zarządzania organizacją twórczą	Idea kierująca
Jednostka twórcza	Wartości podstawowe, cel osobisty, misja osobista, wizja osobista, mistrzostwo osobiste;
Zespół twórczy	Wartości podzielane przez zespół, cel działania zespołu, misja zespołu, wspólna wizja zespołu, mistrzostwo zespołu;
Wspólnota twórcza	Wartości podzielane przez wspólnotę, cel działania wspólnoty, misja wspólnoty, wspólna wizja wspólnoty, mistrzostwo wspólnoty;

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe wartości to najważniejsze i najbardziej trwałe zasady, którymi kieruje się jednostka twórcza. Według P.M. Senge'a[352] są to: otwartość, dobro organizacji, lokalność i szczupłość. Otwartość jest rozumiana jako pełne i nieskrępowane zachowanie się zwłaszcza podczas wszelkich bezpośrednich spotkań. Dobro organizacji oznacza pełną akceptację przez jednostkę twórczą interesów organizacji przy podejmowaniu różnych decyzji. Natomiast lokalność oznacza, że jednostka twórcza ma prawo do podejmowania wszelkich decyzji, chyba że są one podejmowane na wyższym szczeblu, ze względu na dobro organizacji.

Wprawdzie człowiek wywodzi się z „królestwa przyrody", to jednak świat ten nie zaspokaja jego aspiracji, szczególnie tych wyższych, związanych ze sferą potrzeb duchowych oraz ich realizacją. Potrzeb tych nie zaspokoiło opanowywanie przyrody, które spowodowło przetrwanie człowieka i umocnienie jego pozycji wobec zwierząt. Opanowywanie przyrody nie mogło jednak zaspokoić wszystkich aspiracji człowieka dlatego, że odpowiadało tylko potrzebie biologicznego przetrwania, pomagało np. szybciej zdobyć pożywienie czy zbudować siedlisko lepiej chroniące przed dzikimi drapieżnikami. Opanowywanie przyrody postępowało wraz z rozwojem umysłowym człowieka[353]. Ślady tej „wyższej działalności" widać już na skałach jaskiń, które zamieszkiwał człowiek pierwotny. Znajdują się tam wytwory mówiące nie tylko o dobrym smaku, poczuciu piękna, lecz także o żywych potrzebach artystycznych i twórczych, o ekspresji budzącego się do życia twórczego ducha ludzkiego, który zaczął urzeczywistniać się w świecie nowo odkrywanych wartości. I choć potrzeby biologiczne są ważne dla przetrwania, to jednak przetrwanie człowieka nie ograniczało się tylko do sfery czysto biologicznej. Człowiek nosi w swojej naturze pewne „potrzeby wyższe" i pragnie przetrwać na zupełnie innym poziomie egzystencji niż tylko na poziomie dostosowania do środowiska. W naturze ludzkiej znajdują się potrzeby, czy może lepiej powiedzieć pragnienia, radykalnie przekraczające sferę tego, co ustanowione przez biologię i jej prawidła.

[352] Ibidem, s. 184–185.

[353] Z. Piątek, *Ekofilozofia*, Kraków 2018, s. 139.

Afirmacja, czyli osobista misja opisująca cel życia jednostki, służy do realizacji jej celów osobistych. Cele te rozumieć można jako zespół motywacji pobudzających, organizujących i ukierunkowujących poznawczą aktywność człowieka. Jest to również rodzaj pozytywnych emocji, uczucia radości, zaciekawienia. Misja, o której mowa jest mapą charakteru jednostki, tego, co sama o sobie myśli i co chce o sobie myśleć. Jest konstytucją, zbiorem zasad i przekonań, którymi kieruje się w swoim życiu jednostka twórcza realizując wizję osobistą.

Człowiek próbuje stworzyć w sposób odpowiadający mu uproszczony i przejrzysty obraz świata i przezwyciężyć świat przeżyć przez próbę zastąpienia go w pewnym stopniu właśnie tym obrazem. Czyni to malarz, poeta, filozof spekulatywny i badacz przyrody, każdy na swój sposób. Do tego obrazu i jego kształtowania przenosi punkt ciężkości życia uczuciowego, aby w ten sposób szukać spokoju i pewności, których nie potrafi znaleźć, obracając się w zamkniętym kole osobistych przeżyć[354].

Poszukiwanie i dążenie człowieka do realizacji celów osobistych P.M. Senge określa mianem „mistrzostwa osobistego", które polega na osobistym rozwoju i uczeniu się[355]. Mistrzostwo osobiste to „więcej niż kompetencje i umiejętności [...] to również rozwój duchowy, traktowanie życia jako twórczej działalności, przyjęcie twórczego, a nie reaktywnego sposobu widzenia świata"[356].

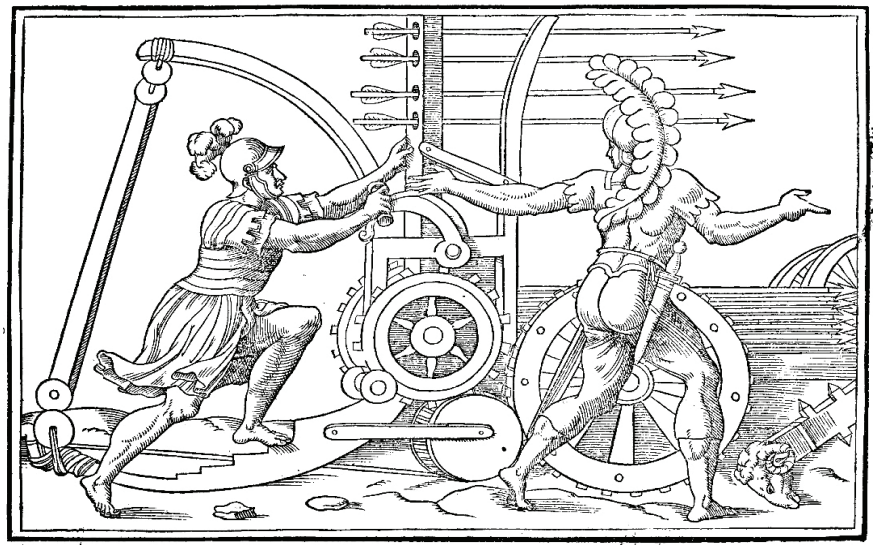
Mistrzostwo osobiste to szczególny poziom biegłości, który zawdzięczać należy pozytywnemu nastawieniu do wykonywanej pracy. Najważniejsza jest autentyczność chęci osiągnięcia mistrzostwa. Bez odpowiedniego zapału i energii do pracy, trudno liczyć na jej szczególne efekty. Człowiek-twórca powinien nieustannie redefiniować swoje osobiste cele, obserwować rzeczywistość i konfrontować te dwa porządki. Autorzy uciekają się tu nawet do metafizyki stwierdzając, że „mistrzostwo osobiste to więcej niż kompetencje i umiejętności [...] to również rozwój duchowy, traktowanie życia jako twórczej działalności, przyjęcie twórczego, a nie reaktywnego sposobu widzenia świata"[357].

Jednostki twórcze, które osiągnęły mistrzostwo osobiste, zdaniem P.M. Senge'a, charakteryzują się kilkoma cechami: szczególnym poczuciem misji, wnikliwością i zaangażowaniem w ciągłym poznawaniu rzeczywistości, postrzegają rzeczywistość jako sprzymierzeńca dla swoich działań, potrafią współpracować z tymi, którzy pragną zmian; nigdy nie przestają się uczyć i czują się częścią szerszego procesu twórczego, na który mogą wpływać, lecz nie zawsze mogą jednostronnie sterować[358].

Omówione wyżej „idee kierujące" dotyczą nie tylko jednostki twórczej, lecz także zespołu twórczego i twórczej wspólnoty. W tych strukturach jednostki twórcze osią-

[354] W. Isaacson, *Einstein. Jego życie i wszechświat*, s. 233.
[355] P.M. Senge, op. cit., s. 20.
[356] Ibidem, s. 21, 147.
[357] Ibidem, s. 147.
[358] Ibidem, s. 148.

gają „zaangażowaną dojrzałość", to znaczy umiejętność tworzenia i ochrony takich wartości, które służą formułowaniu strategii organizacji opartej na twórczości.



Rys. 5. Starożytna rzymska katapulta.
Źródło: *Discours de la religion des anciens Romains: de la castrametation & discipline militaire d'iceux. Des bains & antiques exercitations grecques & romaines*: 1581 (1580s), Du Choul, Guillaume, 16th cent. Discours sur la castrametation et discipline militaire des Romains Eskrich, Pierre, ca. 1530–ca. 1590, engraverRouillé, Guillaume, 1518?–1589, Military art and scienceBathsBaths, Lyon: G. Roville, Sterling and Francine Clark Art Institute Library, Boston Public Library: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ancient_Roman_catapult__Discours_de_la_religion_des_anciens_Romains_(1581)_(14763485952)_(enhanced).jpg (dostęp:25.07.2018)

Strategia organizacji opartej na twórczości skupia się nie tylko na całej organizacji, ale przede wszystkim na twórczych jednostkach, twórczych zespołach i twórczych wspólnotach, które mogą być wyodrębnione w ramach jednej organizacji. Warunkiem powodzenia w realizacji twórczej strategii jest jej spójność wewnętrzna oraz zewnętrzna rozumiana jako zgodność z aspiracjami środowiska twórczego. W opinii autora czynnikiem gwarantującym tę spójność jest „napięcie twórcze". Pojęcie to P.M. Senge definiuje jako „stan napięcia wytwarzany przez rozbieżność między wizją przyszłości a obecną rzeczywistością"[359]. Ta rozbieżność może być źródłem twórczej energii i twórczej siły. Powyższe można zilustrować przykładem działania starożytnej katapulty (rys. 5.) – machiny miotającej pociski na duże odległości. Zasada jej działania oparta była na wykorzystaniu energii sprężystej (napięcie twórcze), którą wykorzysty-

[359] Ibidem, s. 225.

wano do miotania kamiennych pocisków i strzał. Osiągnięcie przez pocisk celu to urzeczywistnienie wizji (zniszczenie umocnień wroga). Celne miotanie z katapulty wymagało dużego doświadczenia i wyczucia. Takie doświadczenie i umiejętności stanowią kluczowy zasób jednostek twórczych, zespołów twórczych i wspólnot twórczych.

Zaspokojenie różnorodnych potrzeb, stanowiących czynnik motywujący ludzką działalność, wiąże się z posiadaniem i wykorzystywaniem określonych zasobów. Zasób to jedna z kategorii konstytuującej istotę makroekonomii i zarządzania. W makroekonomii pojęciem zasobów, inaczej nakładów (np. maszyny, surowce, praca) określa się wszystkie materialne i niematerialne składowe procesu produkcji, które są niezbędne do wytwarzania dóbr. Zasób jest to ilość pewnego składnika aktywów w danym momencie, pojęcia tego można używać w kontekście aktywów będących własnością organizacji lub aktywów w skali całej gospodarki danego państwa.

3.3. Zasoby twórcze organizacji

3.3.1. Pojęcie i rodzaje zasobów w organizacji

W makroekonomii pojęcie zasobów klasyfikowane jest w postaci trzech historycznie ukształtowanych kategorii, zwanych czynnikami produkcji. Są to:

- kapitał – zasób (majątek), który został przeznaczony na działalność gospodarczą przez jego właściciela, na własne ryzyko i rachunek w celu osiągnięcia korzyści materialnych i finansowych; tworzą go wszystkie materialne składniki procesów wytwórczych, będące efektem pracy ludzkiej, np. budynki, maszyny, komputery, kuchenki;
- ziemia – wszystko co znajduje się na, pod lub nad ziemią i jest czynnikiem produkcji dostarczanym przez naturę, np. rudy żelaza, miedzi, złota, ryby morskie, płody rolne;
- praca (zasób siły roboczej) – jest to ogół jednostek pracujących lub poszukujących zatrudnienia, np. operator obrabiarki, bankowiec, sprzątaczka, nauczyciel, itp.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że sposób postrzegania zasobów organizacji, zwłaszcza przez nauki ekonomiczne ewoluował od perspektywy neoklasycznej, w ramach której analizowano dwa podstawowe, homogeniczne ich rodzaje kapitał i pracę do ich współczesnego postrzegania jako skomplikowanego, zróżnicowanego ze względu na wiele cech, zbioru składników materialnych i niematerialnych będących pod kontrolą organizacji[360].

[360] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.

W ujęciu zarządczym zasobem przedsiębiorstwa jest każdy znajdujący się w jego dyspozycji czynnik wytwórczy, który może być wykorzystany w procesach produkcji i wymiany. W literaturze przedmiotu przyjmuje się różne podziały zasobów przedsiębiorstwa. Standardowy podział zaproponowany przez R. Griffina obejmuje: zasoby ludzkie, zasoby finansowe, zasoby rzeczowe i informacyjne[361]. Istnieje również podział na: zasoby zawłaszczane – ich wartość ekonomiczna może być przez ich właściciela w pełni wykorzystana na dobrze funkcjonującym rynku, takie zasoby są efektywnie wyceniane i alokowane; zasoby niezawłaszczalne – ich indywidualny koszt użytkowania jest dla niektórych jednostek bezpłatny lub mniejszy od kosztów społecznych (np. ławka w parku); zasoby odnawialne – zasoby naturalne (np. ziemia uprawna), które regularnie dostarczają usług i dzięki racjonalnemu zarządzaniu mogą w nieskończoność dostarczać użytecznych usług; zasoby nieodnawialne – zasoby naturalne, których podaż jest w zasadzie niezmienna, a ich regeneracja nie jest na tyle szybka, aby miała jakieś znaczenia gospodarcze[362].

C.W. Hofer i D. Schendl postulują wyróżnienie pięciu rodzajów zasobów:[363]

- finansowe (przepływy gotówkowe, zdolność kredytowa itp.);
- fizyczne (budynki, urządzenia, stacje serwisowe itp.);
- ludzkie (fachowcy, inżynierowie, personel kierowniczy itp.);
- organizacyjne (systemy informacyjne, działy integrujące itp.);
- technologiczne (standardy jakości, *know-how*, badawcze itp.).

Biorąc pod uwagę obszary funkcjonalne w przedsiębiorstwie zasoby podzielić można na:[364]

- marketingowe – jakość produktów, gama produktów, wizerunek produktów, cykl życia produktów, konfekcjonowanie, serwis po sprzedaży, poziom cen, warunki cenowe, wahania cen, marże, potencjał sprzedaży, kanały dystrybucyjne, zasięg geograficzny, transport, koszty dystrybucji, zewnętrzny przepływ informacji, opanowanie znajomości rynku, przystosowanie się do rynku;
- produkcyjno-logistyczne – lokalizacja, możliwość rozbudowy, stan budynków, połączenia transportowe, sąsiedztwo dostawców, sąsiedztwo klientów, jakość sprzętu, jakość przygotowywania produkcji, projektowanie wspomagane komputerowo, jakość metod, zdolność produkcyjna, stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej, zdolność do rozwoju, stopień automatyzacji, ciągłość cyklu, koszty produkcji;
- badawczo-rozwojowe – dziedziny badań, metody, patenty, porozumienia, śledzenie nowości technologicznych;

[361] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 6.

[362] A. Samuelson, *Ekonomia 1*, PWN, Warszawa 2004, s. 642.

[363] H. Steinman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 135–136.

[364] G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993, s. 66–67.

- finansowe – struktura bilansu, środki własne, zapotrzebowanie na środki obrotowe, środki płynne, wartość dodana, wynik brutto, koszty ogólne, wynik netto, samofinansowanie, zadłużenie, rentowność ekonomiczna, rentowność finansowa;
- kontrola zarządzania – analiza kosztów, rachunki klientów, plan finansowania, plan zarządzania środkami płynnymi, systemy informacji, jakość informatyki, dostęp do banków danych;
- zasoby ludzkie – system rekrutacji, awansu i szkolenia, doskonalenie zawodowe, wewnętrzny przepływ informacji, systemy motywacyjne, systemy awansu (plany karier zawodowych), poziom zarobków, ocena osiągnięć, definicja funkcji, delegacja (zadań, uprawnień, odpowiedzialności), stosunki pracy, zarządzanie społeczne.

Zasoby w przedsiębiorstwie mogą mieć cechy materialne i niematerialne[365]. Zasoby materialne obejmują zasoby fizyczne (np. surowce, materiały, części, wyroby, maszyny, urządzenia, budynki, budowle) i finansowe (np. środki obrotowe, gotówka).

Do zasobów niematerialnych zalicza się nazwę przedsiębiorstwa, markę wyrobu (marki wyrobów), reputację przedsiębiorstwa umiejętność zarządzania pracownikami, zdolności strategiczne, zdolności komunikacyjne informacyjne, zdolności przedsiębiorcze i innowacyjne, umiejętności analityczne rozwiązywania problemów, zasoby wiedzy o procesach gospodarczych i społecznych. W porównaniu z zasobami materialnymi jest je znacznie trudniej wycenić.

Według K. Obłója w organizacji można wyróżnić zasoby: źródłowe, organizacyjne i sytuacyjne oraz dyspozycyjne i niedyspozycyjne[366].

Zasoby źródłowe obejmują surowce, granice systemu, struktury organizacyjne, kompetencje, postawy, normy, wartości uczestników itp. Są one pochodną warunków naturalnych albo stanową dziedzictwo nagromadzone w toku działalności organizacji.

Zasoby operacyjne decydują o funkcjonowaniu organizacji. Przykładem takich zasobów jest luz organizacyjny i legitymizacja władzy w organizacji.

Z kolei zasoby sytuacyjne mogą mieć różną postać, np. materialną lub niematerialną. Ich występowanie jest trudne do przewidzenia, ponieważ są one wynikiem okazji pojawiających się zarówno w samej organizacji, jak i jej otoczeniu.

Zasoby w organizacji można także uszeregować w *continuum*, dyspozycyjność, od niedyspozycyjnych, czyli takich, których nie można w dowolnej sytuacji wykorzystać, do dyspozycyjnych, które w zależności od sytuacji, stosunkowo łatwo można wymienić na inne zasoby. Takim zasobem w każdej organizacji są środki pieniężne.

Według innej klasyfikacji, w ujęciu ekonomicznym, wyróżnia się zasoby materialne, ludzkie i niematerialne[367]. Zasoby materialne to zasoby naturalne, będące darem

[365] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 118.

[366] K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWE, Warszawa 1987, s. 116–128.

[367] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 127–132; M. Białasiewicz (red.), *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Economicus, Szczecin 2009, s. 144–14.

natury oraz zasoby kapitałowe w postaci zasobów fizycznych i finansowych. Zasoby ludzkie to cechy i kompetencje pracowników. Natomiast zasoby niematerialne z jednej strony są urzeczywistniane przez ludzi – ich kompetencje, a z drugiej strony, przez samo przedsiębiorstwo – w postaci na przykład licencji, patentów, know-how. Ze względu na nieostrość przyjętych klasyfikacji są autorzy, którzy łączą pojęcie zasobów ludzkich z pojęciem wytworów ludzkiego umysłu takich jak wynalazki, utwory, wzory przemysłowe, itp. i definiują je jako zasoby intelektualne i ludzkie (*intellectualand human resources*)[368]. Sądzić można, że taki punkt widzenia wynika z przekonania, że intelekt (rozum) jego jest immanentną cechą człowieka, która pozwala mu na wykonywanie dowolnej pracy.

M.J. Dollinger w swojej książce *Enterpreneurship. Strategies and Resources*[369] omawia sześć podstawowych rodzajów zasobów w organizacji: fizyczne, reputacyjne, organizacyjne, finansowe, intelektualne i ludzkie oraz technologiczne. Przedstawiona przez M.J. Dollingera klasyfikacja zasobów zawiera pojęcie „zasoby intelektualne". Do zasobów intelektualnych i ludzkich M.J. Dolinger zalicza: wiedzę menedżerską, szkolenia, doświadczenie, kwestionowanie, obserwowanie, kreatywność, wizjonerstwo, inteligencję indywidualną pracowników i ich kompetencje społeczne[370].

3.3.2. Zasoby materialne, niematerialne, intelektualne

Na podstawie przeglądu literatury C. Camelo-Ordaz, F. Martin-Alcazar, R. Valle-Cabrera zaproponowali podział strategicznych zasobów na: materialne i niematerialne. Zasoby niematerialne to[371]:

- aktywa chronione przez prawo: prawa własności intelektualnej, patenty, prawa autorskie, tajemnice handlowe;
- aktywa niechronione przez prawo: reputacja, bazy danych;
- zdolności pracowników rozumiane indywidualnie: doświadczenie pracownika, poziom wyszkolenia pracownika, wiedza osób współpracujących z organizacją (dostawców, dystrybutorów);
- zdolności będące w posiadaniu organizacji, umiejętności i style menedżerskie, przystosowalność, zdolność do zarządzania zmianą, zdolność innowacyjna, kultura organizacyjna, praca zespołowa.

[368] M.J. Dollinger, *Enterpreneurship. Strategies and Resources*, Marsh Publications, Lombard 2008, s. 32–62.

[369] Ibidem, s. 32–62.

[370] Ibidem, s. 49.

[371] C. Camelo-Ordaz, F. Martin-Alcazar, R. Valle-Cabrera, *Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies. An Analysis in the Spanish Contest*, Journal of Business Research, 2003, Vol. 56, s. 95–103.

Powyższy podział należy zweryfikować w tym znaczeniu, że zaliczone przez autorów do niechronionych zasobów reputacja (wizerunek) i bazy danych, są już od dłuższego czasu prawnie chronione[372].

Badania dotyczące analizy zasobów przedsiębiorstw, głównie w ujęciu ich kategoryzacji na materialne i niematerialne oraz wpływu poszczególnych ich grup na wyniki ekonomiczno-finansowe badanych przedsiębiorstw prowadzili australijscy naukowcy J. Galbreath i P. Galvin. Podzielili zasoby przedsiębiorstwa na trzy grupy, zwracając uwagę na ich odmienny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa[373]:

- zasoby materialne, do których należą zasoby fizyczne i finansowe,
- zasoby niematerialne: własność intelektualna, zasoby organizacyjne, zasoby reputacyjne oraz zdolności.

Intersującą poznawczo propozycję klasyfikowania zasobów niematerialnych proponuje K. Lähtinen dzieląc je na[374]:

- zasoby ludzkie: doświadczenie pracowników, know-how pracowników, relacje zewnętrzne;
- zasoby organizacyjne: bazy danych, rutyny organizacyjne, kultura organizacyjna, umowy o współpracy, normy i procedury;
- zasoby technologiczne: tajemnice technologiczne, patenty i znaki towarowe, wzory użytkowe i przemysłowe, oznaczenia geograficzne, prawa autorskie;
- zasoby relacyjne: reputacja operacyjna, produktowa, marki, relacje długoterminowe, oznaczenia handlowe.

Klasyfikacja zasobów niematerialnych proponowana przez P. Doyla obejmuje pięć grup:[375]

1. aktywa technologiczne – są to technologie własne w formie patentów, praw autorskich i tajemnic handlowych, bądź też specjalistyczna wiedza w zakresie stosowania rozwiązań technologicznych;
2. aktywa strategiczne są to licencje, naturalnie uzyskana pozycja monopolistyczna i inne przywileje ograniczające walkę konkurencyjną innych podmiotów;

[372] W Polsce problematykę ochrony wizerunku regulują przepisy kodeksu cywilnego oraz ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Natomiast ochronę baz danych reguluje zarówno ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych (gdy baza danych spełnia cechy utworu) oraz ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych. W Polsce przyjęto ustawę o ochronie baz danych w wyniku wdrożenia Dyrektywy 96/9/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 marca 1996 r. w sprawie ochrony prawnej baz danych.

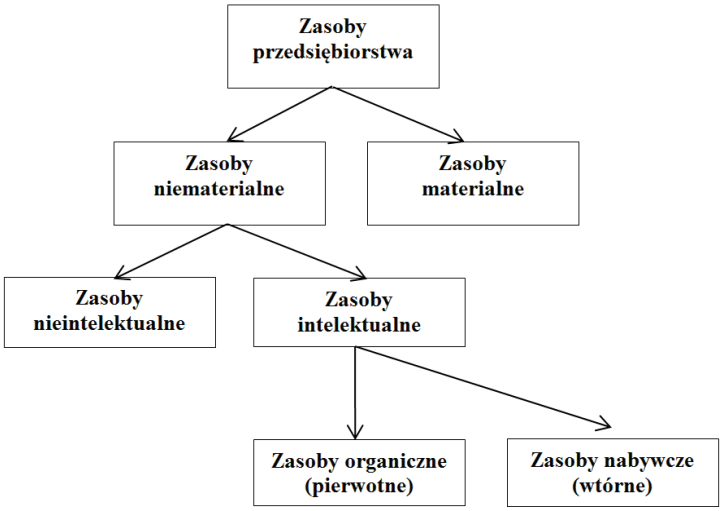
[373] J. Galbreath, P. Galvin, *Which Resources Matter? A Fine – Grained test of the Resources – Base View of the Firm*, Technovation 2005, Nr 9, s. 979–987, za E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, 2011, s. 185–186.

[374] K. Lähtinen, *Assessing the resource usage decisions and financial performance in Finnish sawmills within the resource-based view framewor*k, Faculty of Forest Sciences University of Joensuu Academic dissertation, https://www.dissertationesforestales.fi/pdf/article1871.pdf (dostęp: 20.03.2017).

[375] P. Doyle, *Marketing wartości*, FELBERG SJA, Warszawa 2003, s. 260.

3. aktywa opiniotwórcze – obejmują nazwę przedsiębiorstwa i jej markę, które są nośnikami opinii na temat produktów i usług, a także prawidłowe relacje z klientami, dostawcami, agencjami rządowymi i społeczeństwem;
4. aktywa ludzkie – umiejętności i zdolności adaptacyjne kadry pracowniczej;
5. organizacja i kultura – zasoby te obejmują wartości i normy społeczne funkcjonujące wewnątrz organizacji, które kształtują zaangażowanie i lojalność kadry pracowniczej.

Każda z wymienionych taksometrii zasobów pozostających w dyspozycji organizacji wskazuje na zasoby niematerialne, jako kluczowe dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Właśnie te zasoby przyjęliśmy za podstawowe do proponowanej przez nas klasyfikacji, w której wyróżniamy: zasoby intelektualne o charakterze organicznym (pierwotne) oraz zasoby intelektualne o charakterze nabywczym (wtórne). Powyższe ilustruje rysunek 6.[376].



Rys. 6. Klasyfikacja zasobów intelektualnych w organizacji.
Źródło: A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Cykl rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej w organizacji – zarys problemu*, [w:] A. Balcerak, Z. Malara (red.), *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice*, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017, s. 65

Zasoby intelektualne o charakterze organicznym (pierwotne) to: wiedza i doświadczenie założycieli, kontakty rynkowe, talent oraz umiejętności poznawcze i behawioralne pracowników, znaki handlowe (logo, nazwa), znak towarowy, patenty, tajemnica handlowa, patenty oraz kultura przedsiębiorstwa.

[376] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Strategies for protection intellectual resources in a company*, Maintenance Problems, 2016, No. 2, s. 19–28.

Wymienione zasoby stanowią pierwotne i podstawowe aktywa, które pozwalają na utworzenie organizacji i rozpoczęcie jej działalności. Są to zasoby, które mogą być wykorzystywane równocześnie w wielu miejscach. Nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie najczęściej następuje ich wzbogacenie i wzmocnienie w procesie rozwoju organizacji. Omawiane zasoby stanowią swoisty fundament do organizowania i koordynowania wszelkich procesów w przedsiębiorstwie, zgodnie z przyjętą przez założycieli wizją czy misją.

Natomiast zasoby intelektualne o charakterze nabywczym (wtórne) to zasoby, które powstają w wyniku działalności organizacji w procesie przekształcania zasobów pierwotnych w konkretne rezultaty, przyjmujące formę np. utworów (prawa autorskie), wykonań artystycznych (prawa pokrewne), wynalazków (patenty), wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków handlowych, oznaczeń geograficznych, nowych odmian roślin, topografii układów scalonych, baz danych i informacji nieujawnionych (sekretów handlowych, know-how, receptur, procesów, technologii, technik organizacyjnych, itp.).

Formy te jako wytwory ludzkiego umysłu mające charakter niematerialny stanowią składniki zasobów intelektualnych, decydujących o potencjale organizacji i jej sile konkurencyjnej.

Tabela 17. Organiczne i nabywcze zasoby intelektualne w organizacji

Zasoby intelektualne o charakterze organicznym	Zasoby intelektualne o charakterze nabywczym	Zasoby intelektualne zarówno o charakterze organicznym, jak i nabywczym
– wiedza i doświadczenie założycieli, – kontakty rynkowe, – talent i umiejętności behawioralne pracowników, – znak towarowy, – strona internetowa, – kultura przedsiębiorstwa.	– nowa wiedza, – prawa autorskie, – prawa pokrewne, – wynalazki (patenty)*, – wzory użytkowe, – wzory przemysłowe, – oznaczenia geograficzne, – prawa do nowych odmian roślin, – topografia układów scalonych, – bazy danych, – informacje nieujawnione (sekrety handlowe, know-how, receptury, procesy, technologie, techniki organizacyne itp. tajemnice handlowe), – umowy licencyjne, – sieci współpracy.	– patenty, – znaki handlowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Strategies for Protection*, s. 22.

Podkreślić należy, że szczególną pozycję w zbiorze zasobów intelektualnych pełnią wynalazki i znaki handlowe. Zasoby te mogą pojawić się zarówno na etapie tworzenia organizacji, jak i w toku jej działalności. Patent na wynalazek może być bezpośrednim czynnikiem decydującym o założeniu działalności gospodarczej albo może być wynikiem tej działalności. Dlatego też można uznać wynalazczość za zasób intelektualny o charakterze dualnym, tj. jako zasób zarówno organiczny jak i nabywczy. W tabeli 17. przedstawiono zdefiniowano organiczne i nabywcze zasoby intelektualne w organizacji.

Zdaniem autora niniejszej pracy, tak przedstawiona klasyfikacja zasobów intelektualnych w organizacji ma znaczenie praktyczne, albowiem pozwala na wszechstronną identyfikację i analizę posiadanych przez organizację zasobów. Identyfikacja zasobów intelektualnych, wiąże się ze znajomością ich cech. Cechy te wpływają na dobór odpowiednich działań w procesie przekształcania zasobu intelektualnego w handlowe wytwory intelektualne organizacji.

Zasoby intelektualne, jako ściśle powiązane z jednostką twórczą w tym znaczeniu, że są generowane przez człowieka i rozwijają się w ludzkich umysłach, mają kilka istotnych cech ukazujących ich specyfikę i różnorodność. Pierwszą z tych cech jest niezawłaszczalność. Idea czy nowe rozwiązanie będące rezultatem twórczej aktywności człowieka pozostają ukryte do czasu ich uzewnętrznienia. Tak, więc twórca nie zawłaszcza swojej twórczości, tak jak czyni to np. właściciel gruntu, który zakazuje dostępu do niego. Twórca zapewnia sobie prawo do kontroli sposobu korzystania ze swojego wytworu. W szczególności zainteresowany jest tym, aby uniemożliwić rozporządzanie nim w sposób niekontrolowany, np. sprzedażą czy czerpaniem zeń zysków. Twórca nie może uczynić nic, by zapobiec naśladowaniu swojego pomysłu. Nabywając produkt – rezultat twórczej pracy – zdobywa się szczegółową, odtwórczą wiedzę o tym produkcie, o jego budowie i funkcjach. Prowadzi to do powstawania praktyki naśladownictwa[377]. W praktyce, nowy pomysł, nowa informacja czy nowe rozwiązanie może stanowić początek procesu innowacyjnego, rodząc kolejne innowacje, które tym trudniej zawłaszczyć i kontrolować.

Druga cecha pozwalająca na akcentowanie odmienności własności idei, pomysłów lub rozwiązań to ich niepoliczalność. Mamy tu do czynienia ze „światem idei i pomysłów", a niepoliczalność ukazuje możliwości twórcze ludzi i organizacji, które właściwie nie mają żadnych granic.

Trzecią cechą jest niepodzielność. Trudno podzielić ideę czy pomysł, np. zbyć jedynie część pomysłu albo tylko prawo do jego korzystania. I tu pojawia się ekono-

[377] Badania wskazują, że tego rodzaju odtwórczość jest dominującą sytuacją i często prowadzi do tzw. innowacji udoskonalających. Por. M. Clayton, M. Christensen, P. McDonald, M.E. Raynor, *Czym jest przełomowa innowacja*, Harvard Business Review Polska, Nr 159, (maj) 2016. Innym nurtem jest formuła konkurencyjności pasożytniczej wykorzystującej wypracowane wartości intelektualne bez ponoszenia kosztów. Por. M. Michalska, J. Matczuk, *W jaki sposób można skutecznie obronić autorski pomysł*, Rzeczpospolita, z dnia 3.03. 2017.

miczny problem opłacalności inwestycji w innowacje[378]. K. Arrow[379] wykazał to poprzez stwierdzenie, że najbardziej racjonalna ekonomicznie byłaby pełna dostępność informacji dla wszystkich uczestników „gry rynkowej". Jednocześnie taka dostępność wykluczałaby opłacalność inwestycji w innowacje, jako przesłanki konkurowania. Ta ostatnia kwestia jest dzisiaj inaczej ujmowana, zwłaszcza, jeśli chodzi o technologie informatyczne. Organizacje, które udostępniły swoje nowe rozwiązania poprzez otwarte sieci innowacji są również beneficjentami i zwycięzcami w rywalizacji rynkowej.

Zasoby intelektualne charakteryzuje brak możliwości zużycia w trakcie wykorzystania i doskonała płynność, co oznacza, że można je przekształcić w dowolny zasób materialny[380] (na przykład prawa autorskie można zamienić na źródło finansowania).

Piątą cechą zasobów intelektualnych jest zdolność do komercjalizacji. Jest to zdolność doprowadzenia zasobów do postaci gotowego rozwiązania (produktu) do sprzedaży rynkowej i konkurowania[381]. Zdolność ta jest dynamiczna, zmienna i zależna od wielu czynników. Jest ona ukierunkowana na przekazywanie intelektualnej wiedzy i twórczych umiejętności do procesu produkcyjnego, celem udanego ich urynkowienia w postaci produktu/produktów. G. Dosi, P. Lleren i M.S. Labini określają komercjalizację, jako „rozprzestrzenianie się innowacji wewnątrz gospodarek i sektorów przemysłu"[382].

Kolejna cecha własności intelektualnej jako zasobu to użyteczność. Obrót własnością intelektualną jest inny niż w przypadku klasycznej własności materialnej (rzeczowej). W przypadku własności materialnej nie ma miejsca na „niewłaścicieli" po to, by właściciel miał swobodę sprawowania władzy nad swoją rzeczą. Tymczasem własność intelektualna – traktując ją zasobowo – nie wymaga określenia podmiotu właścicielskiego. Jeśli ktoś jest użytkownikiem rozwiązań będących w domenie publicznej, w niczym nie zmniejsza to możliwości użytkowania przez właściciela. Zostaje

[378] Innowacja (od. łac. *innovatio*, czyli odnowienie), to ciąg działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych. Termin ten do ekonomii wprowadził J.A. Schumpeter, wskazując przy tym na pięć przypadków występowania innowacji: stworzenie nowego produktu, zastosowanie nowej technologii, metody produkcji, stworzenie nowego rynku, pozyskanie nieznanych dotąd surowców, reorganizacje określonych gałęzi gospodarki. Por. S. Wiśniewska, *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich* przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 10.

[379] K.J. Arrow, *An extension of the basic the theorems of classical welfare economics*, [w:] *Proceedings of the second Berkley symposium on mathematical statistics and probability*, Wyd. J. Neyman, University of California Press, Berkley 1951, s. 507–537.

[380] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 110.

[381] W piśmiennictwie pojęcie komercjalizacji określa się jako działanie, które sprawia, że coś, co ma potencjalną wartość i zdolność do przynoszenia zysku, zostaje sprzedane, wyprodukowane, udostępnione lub użytkowane w celu osiągnięcia zysku lub wykreowania kapitału. Por. A.M. Dereń, *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Wyd. Difin, Warszawa 2014, s. 120.

[382] G. Dosi, P. Lleren, M.S. Labini, *The relationsships between science, technology and their industrial exploitation. An illustration through the myths and realities of the so-called „European Paradox"*, Research Policy, 2006, Vol. 36, s. 1450–1464.

więc zachowana społeczna użyteczność tych zasobów. Mało tego, im więcej osób z nich korzysta, tym większa jest umownie korzyść ogólna.

W świetle prowadzonej analizy, katalog cech zasobowych własności intelektualnej należy uzupełnić o zdolność do ochrony[383]. W obszarze tej cechy można wyróżnić trzy aspekty ochrony własności intelektualnej, jako zasobu. Po pierwsze są to określone przez państwo ramy prawne rynkowych procesów wymiany dóbr i usług dla obszaru własności intelektualnej, ustanawiają one porządek prawny określany, jako prawo własności intelektualnej. Jest to zbiór legislacyjnych form własności intelektualnej wraz z ich szczególnymi formami jurysdykcyjnymi, ukształtowanymi przez orzecznictwo i rozwój prawa. Istotnymi elementami tych regulacji prawnych są: prawo patentowe, prawo do wzorów przemysłowych, prawo do wzorów użytkowych, prawo o znakach towarowych oraz prawo autorskie.

A.D. Dereń i J. Skonieczny w cyklu życia zasobu intelektualnego (zob. rys. 7.) wyróżniają cztery jego formy[384]:

- potencjał intelektualny,
- kapitał intelektualny,
- aktywa intelektualne,
- własność intelektualna.

Encyklopedia Powszechna określa potencjał intelektualny (łac. *potentia* – siła, moc), jako: „czyjś zasób możliwości, zdolności, środków, itp. w jakiejś dziedzinie"[385]. Natomiast redagowany przez B. Dunaja *Słownik Języka Polskiego* definiuje potencjał intelektualny jako: „zbiór elementów rozumianych jako środki, które mogą zostać wykorzystane do realizacji określonego celu"[386].

Rozważając znaczenie potencjału intelektualnego jako filaru rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej celowe wydaje się, definiując potencjał intelektualny, ustalenie czy potencjał to pojęcie identyczne z intelektem lub też inteligencją. Zatem, co stanowi istotę pojęcia intelektu, jaki jest jego zakres, czy inteligencja jest słowem tożsamym z intelektem? Te i wiele innych pytań nie znajduje wyczerpujących odpowiedzi w literaturze. Natomiast zdaniem wielu autorów intelekt i inteligencja są pojęciami tożsamymi.

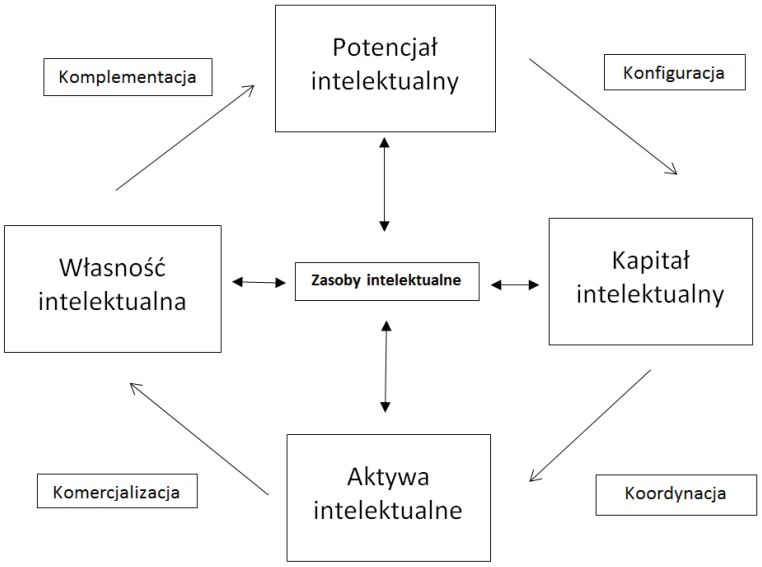
---

[383] A.M. Dereń, *Wykorzystanie instytucjonalnych form ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwie – zarys problematyki*, [w:] *Zarządzanie nowoczesną organizacją: wybrane zagadnienia*, M. Dąbrowska, R. Gnitecka (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Legnica 2015, s. 65–79.

[384] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Cykl rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej w organizacji*..., s. 62–71.

[385] *Encyklopedia Powszechna. Encyklopedyczny słownik języka polskiego od A do Z. Uniwersalna Encyklopedia od A do Z*, Wydawnictwo LAROUSSE POLSKA, Wrocław 2006, s. 742.

[386] B. Dunaj (red.), *Nowy Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 2005, s. 503.



Rys. 7. Rodzaje zasobów intelektualnych w organizacji twórczej.
Źródło: A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Cykl rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej w organizacji – zarys problemu*, s. 63

W. Kopaliński definiuje intelekt, jako: „umysł, rozum, inteligencja (w odróżnieniu od uczucia, woli, zmysłów), suma zdolności umysłowych, doświadczenia, wiedzy człowieka”[387]. W tym ujęciu inteligencja jest pojęciem równoważnym z pojęciem intelektu. Natomiast w *Słowniku Psychologii* pod redakcją A. Reber i F. Reber można znaleźć odrębne i niezależne zdefiniowanie obu pojęć, tzn. „inteligencji”, która określona została jako „zdolność do korzystania z doświadczenia”[388], jak również „intelektu”, zdefiniowanego w postaci terminu „odnoszącego się wyłącznie do funkcji ludzkiego umysłu związanej z racjonalnym myśleniem, obejmującego całość procesów poznawczych”[389].

[387] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, http://www.slownik-online.pl/kopalinski (dostęp: 26.07.2018).

[388] A. Reber, F. Reber, *Słownik psychologii*, I. Kurcz, K. Skarżyńska (red.), Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 287, 288.

[389] Encyklopedia Powszechna podaje, że intelekt (łac. *intellectus* – zdolność pojmowania, rozum), „to zdolności umysłowe, wiedza i doświadczenie danej osoby”. Por. *Encyklopedia Powszechna. Encyklopedyczny słownik języka polskiego od Ado Z. Uniwersalna Encyklopedia od A do Z*, Wydawnictwo LAROUSSE POLSKA, Wrocław 2006, s. 339. *Słownik Wyrazów Obcych*, definiuje *„intelekt”* jako: *„całokształt wiedzy i zdolności umysłowych człowieka”*. Por. E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2002. W *Słowniku psychologii* inteligencja określona jest jako „zdolność umysłowa do rozumienia, rozumowania, wnioskowania, [...], myślenia abstrakcyjnego, [...], rozwiązywania problemów”, i dalej „[...] zdolność uczenia się”. Por. J. Siuta (red.), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005, s. 111.

We współredagowanym przez M. Tytuła i J. Okamusa *Słowniku Wyrazów Obcych* można odnaleźć definicję nieco innej treści. W tym przypadku „inteligencja" to „cecha umysłu polegająca na umiejętności rozumienia, kojarzenia faktów i wyciągania logicznych wniosków"[390].

Niewielu autorów podjęło próbę zdefiniowania pojęcia potencjału intelektualnego[391], który nader często jest utożsamiany z kapitałem intelektualnym. Wśród tych nielicznych definicji uwagę zwraca określenie proponowane przez J. Fitz-Enza, który potencjał intelektualny definiuje jako zdolność „firmy do uzyskania wartości z posiadanego kapitału intelektualnego"[392]. Takie właśnie rozumienie potencjału intelektualnego przyjmowane jest w niniejszej pracy.

Kolejnym etapem w cyklu rozwoju zasobów intelektualnych w organizacji jest kapitał intelektualny. Problematykę kapitału intelektualnego przedstawił T.S. Fortune w publikacji z 1975 roku pod tytułem *The Intellectual Capital of Michael Kalecki.* Jednakże pierwsze użycie tego terminu przypisuje się J.K. Galbraithowi, który w swoim liście, z 1969 roku, do polskiego ekonomisty M. Kaleckiego pisał: „zastanawiam się czy uświadamia Pan sobie jak wielu z nas na całym świecie zawdzięcza wartościom intelektualnym, które zostały wniesione przez Pana w ostatnich dekadach"[393] .

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji kapitału intelektualnego. Przegląd tych definicji został szeroko przedstawiony m.in. w pracy S. Kasiewicza, W. Rogowskiego i M. Kicińskiej[394] . Jedna z tych definicji określa kapitał intelektualny jako: „materiał intelektualny: wiedzę, informację, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa" (T. Steward)[395]. Z kolei według innej definicji kapitał intelektualny to: „wiedza, która może być zamieniona na wartość" (L. Edvinsson)[396]. Kapitał intelektualny określany jest również jako: „mate-

[390] M. Tytuła, J. Okarmus, *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała 2008, s. 111.

[391] A. Pruchniak, „Potencjał intelektualny to istotny zbiór (kombinacja) elementów kapitału intelektualnego pracowników firmy, obejmujący ich wrodzone zdolności oraz nabyte umiejętności, a stanowiące ich bogactwo, na które składają się: wiedza, doświadczenie, rezultaty twórczych procesów umysłowych, krytyczne postrzeganie otoczenia, będące realnym źródłem zasobów możliwych do wykorzystania w określonych warunkach, miejscu i czasie". Por. praca doktorska: *Wykorzystanie potencjału intelektualnego osób niepełnosprawnych w organizacjach,* dspace.uni.lodz.pl:8080/.../Praca%20doktorska%20Wykorzystywanie%20potencjału (dostęp: 30.07.2018).

[392] J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

[393] K.E. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, 9 April 1998, updated April 2001, http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html (dostęp: 13.12.2016).

[394] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 70–71.

[395] Ibidem.

[396] Ibidem.

ria intelektualna, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysoko wartościowych aktywów" (L. Prusak)[397].

Pojęcie „aktywa intelektualne" nie jest szeroko definiowane w literaturze przedmiotu. Najczęściej są one traktowane jako aktywa wiedzy. Natomiast zamiennie używa się pojęcia aktywa intelektualne na określenie niemajątkowych aktywów, które organizacja posiada na własność w postaci kodowanej (np. dokumentacja, bazy danych), mogące być dla niej w przyszłości źródłem korzyści (wartości). Podobnie w rachunkowości – aktywa określa się jako kontrolowane przez jednostkę (przedsiębiorstwo) zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ korzyści ekonomicznych[398]. Tak rozumiane aktywa, w tym aktywa wiedzy, mogą być kontrolowane przez przedsiębiorstwo, w przeciwieństwie do kapitału ludzkiego (wiedzy pracowników), który nie jest jego własnością.

Rozszerzone ujęcie aktywów intelektualnych proponuje A.J. Sherman, który aktywa intelektualne określa jako pewną całość złożoną z[399]:

- aktywów kulturowych, na które składają się: przywództwo i władza; organizacyjne normy i zwyczaje; zaufanie i prawość; misja, wizja i wartości; komunikacja i definiowanie celów; celu, odpowiedzialność; transparentność; system nagród i wynagrodzeń; systemy podejmowania decyzji;
- aktywów partnerskich rozumianych jako: reputacja korporacyjna i zewnętrzny/wewnętrzny wizerunek marki; status, propozycja wartości i jej wpływ na tworzenie partnerskich relacji z interesariuszami; budowanie lojalności wobec marki; kształtowanie relacji inwestycyjno-bankowych; tworzenie przedsiębiorstw typu joint venture i aliansów strategicznych; opracowywanie strategii sprzedaży, marketingu i marki; wdrażanie systemów zarządzania klientami; tworzenie sieci współpracy i rozwijanie dobrych praktyk;
- aktywów ludzkich, których rozwój opiera się na ustawicznym kształceniu pracowników; tworzeniu ścieżek kariery zawodowej i awansów; doskonaleniu umiejętności zawodowych pracowników; rozwijaniu pracy zespołowej; zbieraniu doświadczeń; budowaniu lojalności wobec organizacji i przyjętych w niej wartości; wspieraniu i rozwijaniu twórczych i innowacyjnych postaw i zachowań; umożliwianiu dostępu do zasobów istniejących w organizacji;
- aktywów praktycznych i rutynowych, na które składają się: *know-how* i *show-how* (skodyfikowane w formalne i nieformalne procedury oraz ukryte zasady odnośnie do ich opracowywania); systemy i procesy zorientowane na ochronę informacji stanowiących *know-how*; transmisja i przepływ informacji oraz danych; pozyskiwanie

[397] Ibidem.

[398] A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2010, nr 2(140), s. 89.

[399] A.J. Sherman, *Harvesting intangible assets. Uncover hidden revenue in your company's intellectual property*, AMACON, New York 2012, s. 74.

i zarządzanie wiedzą chronioną; tworzenie kanałów przepływu i wymiany wiedzy wewnątrz organizacji i jej otoczeniu; doskonalenie umiejętności praktycznych i adaptowanie się do zmian w zarządzaniu oraz zmian na rynku.

Według A.J. Shermana tak zdefiniowanymi aktywami intelektualnymi należy zarządzać, a ten proces zarządzania jest rodzajem strategii i zbierania informacji konkurencyjnych sprzyjających działalności organizacji na rynku[400]. Proces ten ma charakter ciągły i polega na stałym zbieraniu, przetwarzaniu i monitorowaniu informacji (wiedzy) dzięki czemu możliwe jest kreowanie nowych aktywów intelektualnych, które pozwalają na tworzenie nowych rozwiązań i wytworów klasyfikowanych jako własność intelektualna lub własność przemysłowa.

Własność intelektualna to rozmaite rezultaty twórczej działalności człowieka i organizacji. Określa się je również mianem „dóbr niematerialnych" i grupuje zasadniczo w dwa zbiory: własność przemysłową oraz własność autorską. Własność intelektualna ma jednak charakter dynamiczny. Dlatego też jej zakresem obejmowane są coraz to nowe dobra. Własność przemysłową chronią przepisy zwane „prawem własności przemysłowej". Własności autorskiej dotyczą przepisy „prawa autorskiego". Własność intelektualna dotyczy także takich dóbr, których ochrona prawna wykracza poza przepisy prawa własności przemysłowej oraz prawa autorskiego. Wynika ona z wielu szczegółowych i zróżnicowanych ustaw oraz regulacji. Chodzi tutaj o prawne zabezpieczenie takiej własności intelektualnej, jak: bazy danych, folklor, wiedza tradycyjna, zasoby genowe, formaty programów telewizyjnych i radiowych, domeny internetowe. M. Blaxill i R. Eckardt[401] wyróżniają własność intelektualną w ujęciu technicznym, prawnym i biznesowym. Ujęcie biznesowe jest interesujące z tego punktu widzenia, że akcentuje znaczenie ekonomiczne, strategiczne i rynkowe różnych kategorii określanych jako własność intelektualna. W konsekwencji prowadzi to do uznania własności intelektualnej za czynnik konkurencyjności i źródło przewagi konkurencyjnej.

W wymiarze praktycznym omówione elementy przedsiębiorczości intelektualnej odgrywają kluczową rolę w rozwoju rynkowym organizacji. Przykładem może być firma Pixar zajmująca się animacją filmową, której właścicielem był Steve Jobs. Aktywa intelektualne tej organizacji – jej pionierska technologia była przedmiotem zainteresowania wielu potencjalnych nabywców. Dowodzi to tego, że wartość rynkowa tej organizacji była mierzona wielkością i potencjałem intelektualnym, a nie – jak piszą B. Schlender i R. Tetzeli – potencjałem w dziedzinie filmowej animacji[402].

O tym jak ważny jest potencjał intelektualny, kapitał intelektualny, aktywa intelektualne oraz własność intelektualna i przemysłowa jako elementy składowe przedsiębiorczości intelektualnej świadczą działania podejmowane w przedsiębiorstwie Apple mają-

[400] Ibidem, s. 72–73.

[401] M. Blaxill, R. Eckardt, *The invisible edge. Taking Your Strategy to the next Level Using Intellectual Property*, PORTOFLIO, Penguin Group, New York 2009, s. 10–11.

[402] B. Schlender, R. Tetzeli, *Droga Steve'a Jobsa. Od brawurowego parweniusza do wizjonera i przywódcy*, Wyd. Insignis Media, Kraków 2015, s. 213.

ce na celu ich ochronę. Staranna ochrona aktywów intelektualnych zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji rozciągała się również na łańcuch dostaw Apple'a. Podejmowane przez Apple'a środki ostrożności miały na celu ochronę tajemnic handlowych i własności intelektualnej oraz utrudnienie i ograniczanie konkurentom reagowania na takie działania ochronne. Ponadto działania te chroniły istniejące produkty Apple'a przed spadkiem sprzedaży, albowiem klienci byli mniej skłonni nabywać nowsze ich wersje w sytuacji, gdy nie wiedzieli, kiedy się one pojawią na rynku. Zatem dla Apple'a ochrona zasobów intelektualnych stanowiła w pierwszej dekadzie XXI wieku strategiczny instrument pozwalający na podniesienie sprzedaży produktów[403].

Współczesny, gwałtownie globalizujący się rynek, charakteryzuje rosnąca rola czynników niematerialnych, co oznacza zmianę w postrzeganiu tradycyjnych (materialnych) zasobów strategicznych w organizacji. Nie odgrywają już one wiodącej roli w kształtowaniu nowych wartości, produktów i technologii. Takie organizacje jak np. Apple, Intel i Microsoft budują swoją przewagę konkurencyjną rozwijając przedsiębiorczość intelektualną, której podstawę stanowią zasoby intelektualne. One właśnie decydują o wzroście przewagi konkurencyjnej. Potrzeba intelektualizacji przedsiębiorstw wynika w sposób oczywisty z rosnącej roli wiedzy i twórczości jako strategicznego zasobu organizacji w XXI wieku. Przedsiębiorczość należy pojmować jako racjonalne dysponowanie i zarządzanie zasobami przez organizację.

Z punktu widzenia zużycia zasobów twórczych w organizacji dzieli się je dwie podstawowe grupy, zasoby niewyczerpalne i zasoby wyczerpalne (odnawialne i nieodnawialne)[404]. Do zasobów niewyczerpalnych zalicza się: energię słoneczną, wiatru, prądów morskich i płynów oraz pochodzącą z wnętrza Ziemi. Natomiast zasoby wyczerpalne odnawialne to bawełna, inne naturalne materiały włóknotwórcze oraz tłuszcze roślinne i zwierzęce, z kolei zasoby wyczerpalne nieodnawialne to paliwa konwencjonalne (węgiel, ropa, gaz), piasek, żwir i kruszywa mineralne, metale oraz inne zasoby, w tym materialne i niematerialne. Szacuje się, obecne zasoby odnawialne to zaledwie 5% zasobów wyczerpalnych, z kolei zasoby nieodnawialne stanowią około 95%. Są one związane z powierzchniowym lub wgłębnym eksploatowaniem skorupy ziemskiej, co w praktyce powoduje naruszenie ekosystemu przyrodniczego organizacji[405].

Ze względu na znaczenie konkurencyjne zasoby dzieli się na strategiczne i niestrategiczne. Zasoby strategiczne umożliwiają przedsiębiorstwu utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Z tego też powodu są one szczególnie istotne i cenne dla przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że rozwój zasobów strategicznych wynika z ekonomii skali, nisz rynkowych, ze standardów dotyczących produktów i procesów, inwestycji kapitałowych, reputacji, reklamy, znajomości rynku, koncesjonowania i działań strategicznych[406].

[403] D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, op. cit, s. 172–173.

[404] E. Górska, J. Lewandowski, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 95.

[405] Ibidem, s. 95.

[406] J. Key, *Podstawy sukcesu firmy*, s. 170.

Strategiczność zasobów w organizacji została ujęta w popularnym obecnie tzw. podejściu zasobowym (*Resource–based View – RBV*), które uznaje się za swoisty rezerwuar pomysłów, pozwalający na efektywne zarządzanie współczesną organizacją. Za mentorów tego podejścia uważa się G. Hamela i C.K. Prahlada, którzy pisali o tym w artykule *The Core Competence of the Corporation*[407] oraz w pracy *Competing for the Future*[408]. Centralnym punktem rozważań zwolenników podejścia zasobowego jest twierdzenie, że organizacja jest zbiorem cennych zasobów i umiejętności, które należy diagnozować i rozwijać w celu zapewnienia organizacji efektywnego rozwoju.

Oprócz zasobów wyróżnia się w organizacji umiejętności (*capabilities*), które mają charakter procesów[409]. Wiążą się one z działaniami, które pozwalają organizacji gromadzić, wykorzystywać i odnawiać swoje zasoby. Im większe umiejętności ma organizacja, tym aktywniej, bardziej twórczo może akumulować, eksploatować i odnawiać wszystkie posiadane zasoby. Może zdobywać nowe strumienie zasobów w odpowiedzi na sytuację panującą na rynku, np. pojawienie się nowych szans rynkowych, konwergencję lub podział istniejących segmentów rynku, rozwój lub zanik popytu rynkowego[410].

Przyjęta konwencja podejścia zasobowego skłania do stwierdzenia, że w każdej organizacji istnieją zasoby (i umiejętności) twórcze, które można wykorzystać w procesie twórczym. W praktyce oznacza to konieczność poszukiwania przez organizację takich zasobów, które w danym akcie procesu twórczego będą miały status zasobów twórczych. Jak pisze A. Mirski[411], zarówno jednostka, jak i grupa ludzi, czy organizacja dysponują pewnymi zasobami, mają określone potrzeby i cele, znajdują się w środowisku, które ma określone wymagania i w oparciu o te zasoby mogą dokonać aktu twórczego. Do tych zasobów zalicza on zasoby twórcze funkcjonalne, społeczne i konstrukcyjne[412].

Zasoby funkcjonalne ułatwiają wykonywanie twórczości, natomiast zasoby społeczne obejmują klimat, atmosferę, postawy, zachęty oraz inne zasoby, które sprzyjają i wspomagają twórczość w organizacji. Te ostanie, zdaniem A. Mirskiego, można podzielić na kompetencje i środki[413].

Kompetencje to zdolności twórcy zespołu twórczego lub organizacji twórczej, natomiast środki, to zasoby finansowe i materialne, które twórca lub organizacją wykorzystują akcie twórczym. Kompetencje można podzielić na wyjściowe (inaczej psy-

[407] G. Hamel, C.K. Prahlad, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May–June 1990.

[408] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

[409] K.M. Eisenhardt, J.M. Martin, *Dynamic capabilities: What Are They*, Strategic Management Journal 2000, 21, s. 1105–1122.

[410] Ibidem.

[411] A. Mirski, *Twórczość jako wyzwanie i szansa dla współczesnego zarządzania*, Zarządzanie w Kulturze, 2006, 7, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 77.

[412] Ibidem, s. 77–78.

[413] Ibidem, s. 77.

chologiczne) oraz skumulowane, które twórca lub organizacja uzyskała w wyniku swojego dotychczasowego rozwoju, opierając się na kompetencjach wyjściowych.

Do kompetencji wyjściowych zalicza się inteligencję, pamięć, zdolności specjalne, kreatywność podstawową, temperament, zdrowie fizyczne, cechy percepcyjne, osobowość, efektywność, kompetencje społeczne. Kompetencje skumulowane to przede wszystkim wiedza, umiejętności, dostęp do informacji i kształtowania umiejętności, aktywność twórcza i twórcza przedsiębiorczość (wyczucie rynku twórczości i umiejętność efektywnego funkcjonowania na nim).

Kompetencje wyjściowe są cechami psychologicznymi, które ułatwiają nabycie potrzebnej wiedzy i umiejętności. Kompetencje skumulowane to te, które są nabywane w procesie edukacji i w zdobywanym doświadczeniu niezbędnym w twórczości. Różnica pomiędzy kompetencjami wyjściowymi a skumulowanymi jest jednak znaczna. Twórczość jest rozwijana zgodnie z kompetencjami skumulowanymi, a kompetencje wyjściowe stanowią warunek konieczny, aby ten proces rozpocząć. Kompetencje skumulowane nabywa się przez naukę, ćwiczenie i pracę, a kompetencje wyjściowe rozwijają się w trakcie długotrwałego procesu. Z tego względu są one bardziej trwałe od kompetencji skumulowanych.

Środki zaś, to zasoby finansowe, konieczne do zakupu zasobów materialnych konstrukcyjnych, ale także, aby w ogóle utrzymać w stanie ciągłej gotowości jednostki, zespoły i organizacje do twórczej aktywności.

3.3.3. Zasoby kluczowe, kumulatywne, kongruentne

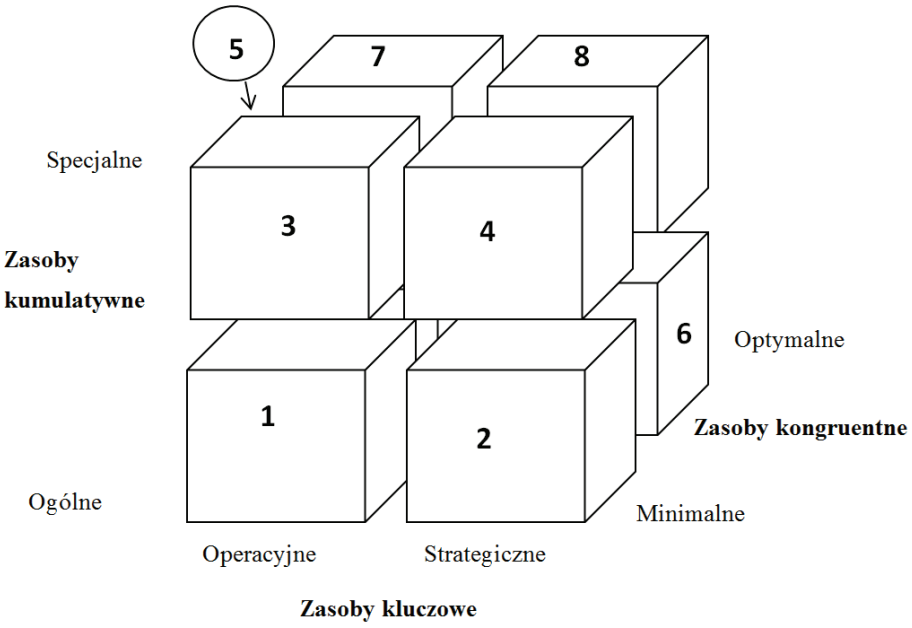
Biorąc pod uwagę przedstawione poglądy różnych autorów dotyczące zasobów organizacji, w tym zasobów twórczych poniżej przedstawiono własną typologię zasobów twórczych w organizacji.

Tabela 18. Typologia zasobów w organizacji twórczej

Podstawowe zasoby twórcze	Elementarne zasoby twórcze	Przykłady zasobów twórczych
Kluczowe	operacyjne	– wiedza inżynierska,
	strategiczne	– wiedza inżynierska z certyfikatem do zarządzania projektami informatycznymi,
Kumulatywne	ogólne	– podstawowa wiedza inżynierska,
	specjalne	– specjalistyczna wiedza inżynierska,
Kongruentne	minimalne	– wiedza inżynierska w zakresie programowania,
	optymalne	– wiedza inżynierska w zakresie oprogramowania oraz umiejętności analizowania *Big Data*

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji twórczej można wyróżnić trzy podstawowe grupy zasobów. Są to zasoby kluczowe, kumulatywne i kongruentne (tab. 18.). Każda z wyróżnionych grup zawiera dwie podgrupy. Treść tabeli ukazuje bogactwo i zróżnicowanie zasobów, którymi dysponuje organizacja, a jednocześnie wskazuje na możliwości ich praktycznego wykorzystania przez twórczą organizację. Na rysunku 8. przedstawiono powiązania pomiędzy zasobami kluczowymi, kumulatywnymi a kongruentnymi.



Rys. 8. Zasoby w organizacji twórczej.
Źródło: opracowanie własne

Zauważmy zatem, że organizacja twórcza dysponuje ośmioma grupami zasobów o następujących charakterystykach: grupa 1– zasoby operacyjne, ogólne, minimalne; grupa 2 – zasoby strategiczne, ogólne, minimalne; grupa 3 – zasoby operacyjne, specjalne, minimalne; grupa 4 – zasoby strategiczne, specjalne, minimalne; grupa 5 – zasoby operacyjne, ogólne, optymalne; grupa 6 – zasoby strategiczne, ogólne, optymalne; grupa 7 – zasoby operacyjne, specjalne, optymalne; grupa 8 – zasoby strategiczne, specjalne, optymalne.

Wyróżnione w ten sposób grupy zasobów twórczych w organizacji twórczej mogą być przedmiotem oceny strategicznej za pomocą analizy VRIO (*valuable*, *rare*, *inminitable*, *organizational*), która pozwala na ich ocenę e względu na takie cechy jak: wartościowość, rzadkość, trudność do imitacji i poziom zorganizowania, a także na ich potencjał konkurencyjny (tab. 19.).

Tabela 19. Analiza VRIO[414]

Cechy zasobów				
Wartościowe (*valuable*)	Rzadkie (*rare*)	Trudne do imitacji (*inimitable*)	Poziom zorganizowania (*supported by organisation*)	Efekty konkurencyjne
Nie	–	–	Nie	Konkurencyjna niedogodność
Tak	Nie	–	↕	Konkurencyjny parytet
Tak	Tak	Nie		Tymczasowa przewaga konkurencyjna
Tak	Tak	Tak	Tak	Trwała przewaga konkurencyjna

Źródło: G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring Strategy*, s. 108.

Tylko zasoby o najwyższych wartościach (grupa 8) dają organizacji twórczej możliwie trwałą przewagę konkurencyjną. W ujęciu strategicznym poszukiwanie i analiza zasobów twórczych są istotnym składnikiem procesu formułowania i wdrażania strategii. Ze swej natury zasoby twórcze, o czym już mówiono, mają charakter niematerialny i w praktyce najczęściej przyjmują kształt heterogenicznego agregatu. Dlatego właśnie konieczne jest poszukiwanie ich na wielu poziomach zarządzania w organizacji i w wielu zróżnicowanych wymiarach jej twórczości. Zasoby twórcze o najwyższych wartościach twórczych są przekształcane w wytwory w działaniach składających się na procesy twórcze. Procesy te będą przedmiotem dalszych rozważań.

3.4. Procesy twórcze w organizacji

3.4.1. Pojęcie procesu twórczego

Proces twórczy jest to ciągły proces wzajemnego oddziaływania zwanego również interakcją twórczą, która zachodzi w umysłach ludzi, pomiędzy członkami zespołów, czy wspólnot twórczych. Różne osoby wchodzące w skład zespołów czy wspólnot są w stanie lepiej łączyć elementy wiedzy z różnych dziedzin i w ten sposób uzupełniają się w wykonywaniu swojej pracy[415].

Proces twórczy można rozpatrywać w kategorii swobody czy ekspresji, która wynika z potrzeby poszukiwania, eksperymentowania, chęci poznania czegoś nowego, czy z czystej ludzkiej ciekawości. Bardzo często tempo poznania zależy w dużej mierze od właściwości jednostki twórczej, czyli od wieku, umiejętności i pozyskanego

[414] G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner, *Exploring Strategy*, s. 108.

[415] A. Sokół, *Zarządzanie twórczością w organizacji. Koncepcje, metody i narzędzia*, cedewu.pl, Warszawa 2015, s. 217.

doświadczenia[416]. Etapy procesu twórczego związane są z pobudzeniem kreatywności oraz wysłuchaniem opinii, uwag oraz propozycji innych ludzi, co jest związane z wytworzeniem pozytywnej atmosfery w zespole twórczym.

Pierwszeństwo w logicznym zdefiniowaniu procesu twórczego przypisuje się G. Wallasowi, który wyróżnił jego cztery etapy[417]:

(1) preparacja (*preperation*) – etap ten obejmuje świadome próby rozwiązania problemu oraz początkowe przygotowanie jednostki, czyli jej edukację i sposób myślenia, zdobyte wcześniej doświadczenia mogą się również przyczynić do tego procesu;
(2) inkubacja (*incubation*) – okres, podczas którego nie myśli się o problemie w sposób zamierzony i świadomy; jednocześnie w tym czasie mogą zachodzić w mózgu nieświadome zdarzenia, które potencjalnie wpływają na losy problemu;
(3) olśnienie (*ilumination*) – oznacza pojawienie się świadomości idei rozwiązania problemu. Do tej fazy możemy przypisać zjawiska bezpośrednio poprzedzające pojawienie się pomysłu. Wydarzenie wewnętrzne i zewnętrzne mogą być bodźcem do osiągnięcia tego poziomu. Postawy twórcze wywoływane są dzięki stworzeniu odpowiedniego klimatu dla aktywności jednostki, którą powinno cechować poczucie wolności, ponieważ motywacja oparta na lęku wstrzymuje aktywność oraz prawo do pomyłek, które mogą wynikać z podejmowanych działań. Jest to jedno z ważniejszych uwarunkowań zewnętrznych. Z kolei do uwarunkowań wewnętrznych, które wywołują procesy twórcze, zalicza się: postawę jednostki wobec świata i własną wizualizację siebie, zaburzenia procesów tożsamościowych, otwartość na nowe i nieznane dotąd doświadczenia;
(4) weryfikacja (*verification*) – jest to etap świadomej oceny i precyzowania idei. Pozwala on określić, czy olśnienie przyniesie oczekiwane wyniki.

Wszystkie etapy mogą się wielokrotnie wzajemnie przeplatać w konkretnych procesach twórczych. Weryfikację uważa się za punkt kulminacyjny całego procesu twórczego, ponieważ na tym etapie procesu dokonuje się akceptacja powstałego w trakcie preparacji, inkubacji i olśnienia pomysłu twórczego.

Do tego klasycznego już ujęcia procesu twórczego G.F. Keller dodał etap pierwszy wzgląd (*first insight*), który umieścił przed preparacją[418]. Etap ten stanowi pewnego rodzaju pierwsze i ogólne ujęcie badanego problemu, które w etapie preparacji jest bardziej szczegółowo badane i analizowane.

Klasyczny proces twórczości G. Wallasa wywodził się z podejścia psychodynamicznego, tj. odwoływał się do dynamiki procesów nieświadomych. Wielu współcze-

[416] A. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną*, Wyd. Difin, Warszawa 2016, s. 107.
[417] G. Wallas, *The Art. of Thought*, Hourcourt, Brace and Company, New York 1926.
[418] A. Ujwary-Gil, *Inwentyka czyli kreatywność w biznesie,* Wybrane zagadnienia, WSP-NLU, Nowy Sącz 2004, s. 50.

snych badaczy podaje w wątpliwość, kolejność występowania przedstawionych wyżej etapów. W psychologii modelu G. Wallasa nie uznaje się za opisujący rzeczywistość we właściwy sposób ze względu na jego liniowy charakter. Współcześnie uważa się, że praca mózgu twórcy jest wielowymiarowa i nieliniowa. Pracy nie można opisać za pomocą jednowymiarowego i jednokierunkowego jak taśma produkcyjna, algorytmu działania[419].

W tabeli 20. przedstawiono wybrane modele procesu twórczego, które w założeniu ich autorów, nie tylko poprawiają niedoskonałości klasycznego modelu G. Wallasa, lecz także rozbudowują go o nowe części i składowe.

Tabela 20. Wybrane modele procesu twórczego

Autor modelu	Etapy procesu twórczego
1	**2**
J. Rossman (1931)	1. Obserwacja potrzeb i trudności; 2. Analiza potrzeb; 3. Przeglądanie dostępnych informacji; 4. Sformułowanie wszystkich dostępnych rozwiązań; 5. Krytyczna analiza zgromadzonych rozwiązań – zalety i wady; 6. Narodziny koncepcji – inwencja; 7. Eksperymentowanie i testowanie najbardziej obiecujących rozwiązań i dopracowanie ostatecznej koncepcji rozwiązania. Autor założył analityczne podstawy kreacji. Tylko szósty etap odnosi się do nieświadomych procesów.
A. Osborn (1953)	1. Orientacja – zarysowanie modelu; 2. Preparacja – zebranie ważnych informacji; 3. Analiza – wykazanie braków i niespójności danych, krytyka istniejących rozwiązań; 4. Kreowanie idei – znajdowanie alternatywnych dróg rozwiązań; 5. Inkubacja – pozostawienie problemów i rozwiązań; 6. Synteza – zebranie wszystkich poszczególnych rozwiązań; 7. Ewaluacja – ocena końcowa rozwiązania. Autor przyjmuje, że tworzenie procesów jest procesem świadomym i kontrolowanym.
D. Keberd , C. Bagnall (1981)	1. Zidentyfikowanie sytuacji pod kątem wyzwań; 2. Analizowanie sytuacji; 3. Zidentyfikowanie zamierzeń i celów; 4. Generowanie opcji rozwiązań; 5. Dokonanie selekcji opcji; 6. Implementacja wybranej opcji; 7. Ocena i planowanie wdrożenia.

[419] J. Fazlagić, *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2015, s. 95.

1	2
J.F. Bandowski (Model for Creative Strategic Planning) (1985)	1. Analiza (standardowe narzędzia, spojrzenie z zewnątrz na sytuację); 2. Kreatywność (kreatywny skok, strategiczne połączenie); 3. Ocenianie (krytyczna ocena, budowanie koncepcji); 4. Planowanie (plan wdrożenia, kreatywne modyfikacje); 5. Wdrożenie (estetyczne wprowadzenie w życie, monitorowanie rezultatów). Autor rozwinął swój model, korzystając z definicji procesu twórczego A. Osborna.
S. Isaksen, D.J. Treffinger (1985)	1. Zrozumienie problemów: Etap 1. Chaos; Etap 2. Analiza danych; Etap 3. Formułowanie problemu. 2. Gromadzenie pomysłów: Etap 4. Generowanie pomysłów. 3. Planowanie działania: Etap 5. Selekcja rozwiązań; Etap 6. Akceptacja rozwiązań.
N. Herrmann (1988)	1. Myślenie logiczne, analiza faktów, procesy etapowe; 2. Wizualizacja, wyobrażenie, konceptualizacja; 3. Planowanie zadań, organizowanie faktów, szczegółowe rozpoznanie.
F. Barron (PCM – Psychic Creation Model) (1988)	1. Pomysł w głowie; 2. Dojrzewanie pomysłu; 3. Rodzenie się pomysłu; 4. Wychowanie i rozwijanie pomysłu.
R. Fritz (1991)	1. Koncepcja; 2. Wizja; 3. Obecne uwarunkowania; 4. Podjęcie działania (urealnienie); 5. Dostosowanie, uczenie się, ocena, dostosowanie; 6. Budowanie pędu – zewnętrzna ocena; 7. Uzupełnianie; 8. Życie z efektem kreacji.
D.K. Hurst, J.C. Rush, R.E. White (1991)	1. Wyobraźnia (wizja, misja); 2. Motywacja (wartości, cele); 3. Planowanie (strategie, zadania); 4. Działanie; 5. Ewaluacja (rutyny, rezultaty); 6. Satysfakcja (kompetencje); 7. Realizacja (rzeczywistość, osiągnięcia).
J.D. Brabsford, D.S. Stein – IDEAL (1993)	1. Identyfikacja problemów i możliwości; 2. Definiowanie celów; 3. Ekspozycja możliwych strategii działania; 4. Antycypacja wyników i podjęcie działań; 5. Lustracja i wyciąganie wniosków.
P. Plsek (DCC – The Directed Creativity Cycle) (1996)	1. Przygotowanie („*żyjąc z tym*", obserwacja); 2. Wyobrażenie (generowanie, zbieranie); 3. Rozwój (wzmocnienie, ewaluacja); 4. Działanie (implementacja).

1	2
J.N. Higgins (1996)	1. Analiza środowiska zewnętrznego i wewnętrznego; 2. Rozpoznanie problemów na podstawie zebranych informacji; 3. Zidentyfikowanie istoty problemu oraz kryteriów oceny idealnego rozwiązania; 4. Określenie uwarunkowań sytuacji problemowej; 5. Generowanie alternatyw przy wykorzystaniu indywidualnych lub grupowych technik myślenia twórczego; 6. Ocena i wybór rozwiązania; 7. Implementacja wybranego rozwiązania; 8. Kontrola rezultatów wdrożenia.
A.Osborn, S. Parnes (CPS – Creative Problem Solving) (1998)	1. Zidentyfikowanie celu; 2. Gromadzenie informacji; 3. Określenie problemu (znajdowanie zadania); 4. Generowanie pomysłów; 5. Znajdowanie rozwiązań (ocena idei); 6. Przygotowanie planu wdrożenia (implementacja idei).
T. Proctor (1998)	1. Poszukiwanie celów; 2. Ustalanie faktów; 3. Znalezienie problemów; 4. Ustalenie koncepcji; 5. Znalezienie rozwiązania; 6. Znalezienie akceptacji.
K. Obłój (2010)	1. Zrozumienie świata; 2. Wyznaczanie celów; 3. Określanie granic organizacji; 4. Budowa modelu biznesowego.
C.S. Cummings (2010)	1. Rozpoznanie – próba zdiagnozowania, czy twórcza idea ma potencjał strategiczny oraz jaki jest związek między ideą a rynkiem; 2. Rozwój – dopracowanie szczegółów rozpoznanych szans, wybór idei lub projektu; 3. Ocena – ocena wykonalności wdrożenia idei, skali działania i potrzeb finansowych; 4. Uruchomienie – decyzja o uruchomieniu nowego przedsięwzięcia; 5. Pozyskanie informacji zwrotnej – uczenie się i nabywanie doświadczenia z uruchomionego przedsięwzięcia.
A. Wojtczuk-Turek (2012)	1. Zachowanie w pracy zorientowane na tworzenie: Etap 1. Rozpoznanie problemu; Etap 2. Generowanie pomysłów. 2. Zachowanie w pracy zorientowane na wdrażanie: Etap 1. Promowanie pomysłu; Etap 2. Realizacja pomysłu.
S. Blank, B. Dorf – Model start-upu (2012)	1. Poszukiwanie: Etap 1. Rozpoznanie rynku; Etap 2. Weryfikacja rynku. 2. Realizacja: Etap 1. Tworzenie bazy klientów; Etap 2. Budowanie organizacji.

1	2
F. Trias de Bes, Ph. Kotler (2013)	1. Cele; 2. Badania; 3. Pomysły; 4. Ocena; 5. Prace rozwojowe; 6. Wprowadzenie na rynek.
J. Fazlagić (2015)	1) Etap pierwszy: podwyższanie oczekiwań. Na tym etapie w umyśle twórcy pojawiają się następujące zjawiska: – powstaje pragnienie poznania problemu, który należy rozwiązać; – rośnie napięcie związane z możliwością jego rozwiązania; – twórca skupia uwagę na problemie; – rośnie zainteresowanie problemem; – uruchamia się wyobraźnia; – ujawnia się poczucie celu i powstaje wewnętrzna motywacja do rozwiązania problemu. 2) Etap drugi: pogłębienie zrozumienia. Na tym etapie w umyśle twórcy pojawiają się następujące zjawiska: – następuje zgłębianie problemu; – osoba kreatywna sprawdza ponownie różne perspektywy; – angażowane są różne zmysły w różnych konfiguracjach; – eliminuje się bariery na drodze do zrozumienia problemu (Co by było gdyby...?); – twórca zdobywa się na odwagę, aby rozwiązać bardzo odważne, nietuzinkowe możliwości rozwiązania problemu. 3) Etap trzeci: poszerzanie procesu uczenia się. Na tym etapie w umyśle twórcy pojawiają się następujące zjawiska: – znajdowanie upodobania i zabawy w rozwiązaniu; – satysfakcja z tego, że „wyszło się na ostatnią prostą"; – wyobrażenie sobie działającego już rozwiązania.
N. Wiszniakowa-Zelinskiy (2016)	Poziom 0. Stan wyjściowy – zrodzenie się pomysłu, gromadzenie informacji; Poziom 1. Dojrzewanie pomysłu – stworzenie obrazu celu, rozpatrzenie wszystkich posiadanych informacji; Poziom 2. Uświadomienie sobie pomysłu i sposobu jego materializacji – materializacja zgromadzonych informacji; Poziom 3. Stworzenie nowego algorytmu koncepcyjnego – stworzenie nowego modelu informacyjnego; Poziom 4. Aktualizacja twórczego pomysłu – aktualizacja obszarów pola informacyjnego.

Źródło*:* A. Sokół, op. cit., Warszawa 2015, s. 90–91; A. Blank, B. Dorf, *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wyd. HELION, Gliwice 2013, s. 63; A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy*. *Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne,* Difin SA, Warszawa 2012, s. 32–34; C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, Chichester: John Wiley and Sons 2010; W. Dyduch, *Twórcza strategia – przemijająca koncepcja, czy przyszłość zarządzania strategicznego?*, s. 181; N. Wiszniakowa-Zelinskiy, *Psychologia rozwoju kreatywnego*, s. 6–13; K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*. *Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010, s. 50; F. Trias de Bras, Ph. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „od A do F",* Dom Wydaw-

niczy REBIS, Poznań 2013, s. 18; D.K. Hurst, J.C. Rush, R.E. White, *Top management teams and organizational renewal*, [w:] J. Henry (red.), *Creative Management*, SAGE Publications, London 1991, s. 235; M. Karwowski, *Twórcze przewodzenie*, Wydawnictwo Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2013, s. 18; P.E. Plsek, Working Paper: *Models for the Creative Process by Pauol E. Plsek*, https://creativethinkingandlearning.wordpress.com/2012/02/05/working–paper–creativity–models–by–paul–e–pls/ (dostęp: 9.10.2018); J. Fazlagić, *Kreatywni w biznesie,* s. 97–98; C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy*, s. 107–127, K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Prace Naukowe WWSZP nr 27 (2) 2014, s. 175.

Przedstawione modele procesu twórczego, choć różnią się liczbą etapów działań podejmowanych w procesie twórczym równocześnie zawierają wiele wątków wspólnych. Świadczy to o tym, że autorzy tych modeli w podobny sposób postrzegają i interpretują proces twórczy. Wyraźnie bowiem podkreśla się znaczenie formułowania celów i konceptualizację pomysłów, badanie, analizę i selekcję zgromadzonych informacji i danych, które są wykorzystywane w celu opracowania pomysłu, koncepcji, nowego alternatywnego rozwiązania oraz implementację lub wdrożenie tego nowego rozwiązania. Jednak modele te mają charakter jednokierunkowy, albowiem stanowią pewnego rodzaju plan działania jednostki, zespołu czy wspólnoty twórczej, a konkretyzacja tych działań, w postaci większego ich uszczegółowienia powoduje, że plany działań przekształcają się niemal automatycznie w uszczegółowione projekty działań, swoiste algorytmy czy instrukcje postępowania w obszarze twórczości.

Wykorzystywanie przez organizację twórczych działań opisanych w tabeli 13. może przynieść jej korzystne efekty, a nawet przyczynić się do jej rozwoju. Jednak takie działania są zbyt schematyczne (a więc z natury mało twórcze) w porównaniu z światem realnym, w którym pojawiają się oryginale i nowe idee lub pomysły, rodzące się w umysłach twórców, i które powinny być dalej rozwijane.

Zjawisko rodzenia się nowych idei w głowach twórców obrazowo przedstawił w rozmowie z A. Einsteinem, francuski poeta i laureat nagrody Nobla w dziedzinie literatury za rok 1960, S.J. Perse. Na pytanie: „Skąd się bierze idea jakiegoś wiersza?", poeta odpowiedział następująco: „Przychodzi jakaś nagła iluminacja, niemal ekstaza. Później oczywiście włącza się inteligencja, zaczynają się analizy i doświadczenia, które potwierdzają albo obalają to, co objawia intuicja. Jednak na początku jest wielki skok wyobraźni"[420]. „Wielki skok wyobraźni" to nieuporządkowany zbiór myśli, świat chaosu, który tak długo będzie istniał, jak długo człowiek, zespół czy wspólnota twórcza nie podejmie próby jego uporządkowania.

G. van Hensbergen, podobnie opisuje proces twórczy architekta A. Gaudiego[421]: „Jednym z najlepszych przykładów prac Gaudiego [...] jest staranny projekt bramy

[420] W. Isaacson, *Einstein*, s. 523.

[421] Projekt bramy cmentarnej miał być zwieńczeniem pracy semestralnej studenta A. Gaudiego w roku akademickim 1874–1875, jednak w czerwcu 1875 roku poproszono go o wyjście z sali egzaminacyjnej z powodu nieukończenia rysunku według wymagań określonych przez ówczesnych profesorów. Por. G. van Hensbergen, *Gaudi. Geniusz z Barcelony*, Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2015, s. 76.

cmentarnej. [...] Gaudi chciał zacząć rysunek od naszkicowania orszaku pogrzebowego, alei cyprysowej i płaczących żałobników, nad którymi rozciąga się smutne niebo. Była to dobra, teatralna inscenizacja, metoda powolnego przygotowania sceny. Gaudi nie był w stanie wyobrazić sobie innego sposobu na rozpoczęcie pracy. To uwypukla paradoks, który stanie się stałym elementem jego procesu twórczego – nigdy wybryków fantazji nie poprzedzały tak staranne przygotowania".

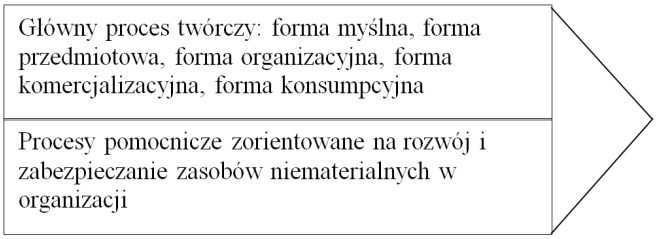
Rzeczywiste procesy twórcze wybitnych artystów zawierają w sobie zarówno procesy diagnostyczno-analityczne, jak i procesy poszukiwawczo-odkrywcze. Tę dwuwymiarowość procesu twórczego można zobrazować za pomocą struktury mózgu człowieka, na który składają się dwie półkule – lewa odpowiedzialna za język mówiony i pisany, logikę, zdolności matematyczne, analityczne i naukowe oraz prawa odpowiedzialne za rozpoznawanie kolorów, rytmów, wzorów, prawidłowości, kształtów i ich wzajemnych zależności. W prawej półkuli ma swoje źródło intuicja, wyobraźnia, poczucie humoru. Prawa półkula odpowiada również za obrazowe i przestrzenne rozumowanie, a także za zdolność postrzegania wielowymiarowości rozpoznawanych i badanych problemów. Przenosząc półkule mózgu jednostki twórczej do świata organizacji stwierdzamy, że ich odpowiednikiem powinny być dwa niezależne, a zarazem współdziałające procesy twórcze, jeden odpowiedzialny za marzenia, emocje, wyobraźnię i intuicję, a drugi za uporządkowane i racjonalne działania. Tak przedstawiony proces twórczy w zasadzie przyjmuje postać swoistego łańcucha tworzenia wartości twórczej w organizacji, gdzie poszczególne ogniwa (działania twórcze) tego łańcucha współpracują z sobą przyczyniając się do powodzenia organizacji twórczej jako całości.

Proponowany przez autora łańcuch wartości twórczej nawiązuje do idei łańcucha wartości M.E. Portera, który jest narzędziem wykorzystywanym w analizie strategicznej do budowy przewagi konkurencyjnej nad podmiotami konkurującymi. Łańcuch wartości M.E. Portera może być również wykorzystany do budowy struktury organizacji. Wówczas jej tworzenie opiera się na powiązaniu ze sobą działań głównych (tj. logistycznych, produkcyjnych, marketingowych) z działaniami pomocniczymi (tj. zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura ogólna) w celu wytworzenia dla klienta jak największej wartości w formie np. innowacyjnego produktu[422].

Na rys. 9 zilustrowano łańcuch wartości twórczości w organizacji, w którym wyodrębniono dwa procesy:

- główny proces twórczy – forma myślna; przedmiotowa; organizacyjna; rynkowa; konsumpcyjna;
- pomocniczy zorientowany na rozwój i zabezpieczanie zasobów niemateerialnych (procesy: kreatywne, innowacyjne, przedsiębiorcze, ekspansywne).

[422] M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 90.

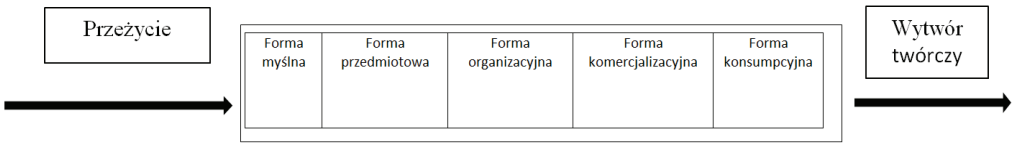


Rys. 9. Łańcuch wartości twórczości w organizacji.
Źródło: opracowanie własne

Procesy, o których mowa wyżej, przenikają się nawzajem, a powstające w ten sposób wytwory twórcze są pewnego rodzaju syntezą tych procesów.

3.4.2. Główny proces twórczy w organizacji

W podrozdziale 3.2. określono twórczość jednostki ludzkiej, zespołu twórczego i wspólnoty twórczej. Aktywność twórcza ludzi jest warunkowana potencjałem twórczym organizacji. Wpływa on na kreowanie i rozwój procesów twórczych w organizacji, które z kolei mają wpływ na opracowanie i wdrażanie strategii organizacji. Pogląd ten stanowić ma punkt wyjścia dla rozważań o naturze samego procesu twórczego. Proces ten należy traktować jako aktywność nowatorską jednostki ludzkiej, zespołu lub wspólnoty, obejmującą przeżycia i doznania, które następnie są przekształcane są w wytwory za pomocą formy myślnej, produktowej, marketingowej, komercjalizacyjnej i konsumenckiej[423]. Na rys. 10 przestawiono ogólny schemat wzajemnych powiązań między tymi procesami, które autor niniejszej monografii uznaje za składniki głównego procesu twórczego w organizacji. Natomiast w tabeli 21. przedstawiono zależności między poszczególnymi składnikami tego procesu.



Rys. 10. Główny proces twórczy w organizacji.
Źródło: opracowanie własne na podstawie:
A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną*, s. 109

[423] Przedstawione ujęcie głównego procesu twórczego jest rozwinięciem koncepcji A.M. Dereń i J. Skoniecznego z pracy *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe*, Wyd. Difin, Warszawa 2016, s. 109–116.

Tabela 21. Główny proces twórczy i jego formy

Główny proces twórczy	Wejście	Wyjście
Forma myślna	Przeżycie: – przepływ – odczucia – wrażenia – wyobrażenia – skojarzenia, – metafory – impresje – zdarzenia – doświadczenia	Wytwór myślny: – idea – koncepcja, – wizja – plan – rozwiązanie – odkrycie naukowe – model – wzór
Forma przedmiotowa (produktowa)	Wytwór myślny: – idea – koncepcja, – wizja – plan – rozwiązanie – odkrycie naukowe – model – wzór	Wytwór produktowy: – projekt – prototyp – wzór – strategia
Forma organizacyjna	Wytwór produktowy: – projekt – prototyp – wzór – strategia	Wytwór marketingowy: – seria produkcyjna – oferta – warunki
Forma komercjalizacyjna	Wytwór marketingowy: – seria produkcyjna – oferta – warunki	Wytwór komercyjny: – wyrób – usługa – kapitał
Forma konsumpcyjna	Wytwór komercyjny: – wyrób – usługa – kapitał	Wytwór twórczy: – przeżycie – szczęście – pomyślność – dobrostan

Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanym wyżej ujęciu, każdy proces twórczy inicjują przeżycia rozumiane jako: przepływ (doznania), odczucia, wrażenia, wyobrażenia, skojarzenia, metafory, impresje, zdarzenia oraz doświadczenia. Poszukując odpowiedzi na pytanie, co składa się na pojęcie przeżycia przyjąć można, że jego elementami są: przepływ, uczucia, wrażenia, wyobraźnia i doświadczenia.

Przepływ (*flow*), rozumiany jest jako doznanie uniesienia czy też uskrzydlenie. Twórcą tej koncepcji jest M. Csikszentmihalyi[424], według którego *flow* to stan między

[424] M. Csikszentmihalyi, *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*, przeł. M. Wajda-Kacmajor, Moderator, Taszów 2005.

satysfakcją a euforią, wywołany całkowitym oddaniem się jakiejś czynności. Jest to stan szczególnie sprzyjający twórczości. Człowiek w tym stanie jest całkowicie skoncentrowany na tym, co robi, na bieżącej chwili i czuje się szczęśliwy. Traci poczucie czasu i miejsca, a zwykła uwaga, jaką poświęca swojemu *ego* zostaje poluzowana lub nawet całkowicie znika. Zamiast niej, pojawia się intensywna świadomość wykonywanych czynności. Ten intymny kontakt między podmiotem a czynnością sprawia, że człowiek w tym stanie błyskawicznie reaguje na wszelkie błędy, niedoskonałości czy odchylenia i natychmiast je koryguje, niejako bez pośrednictwa *ego*. Do osiągnięcia przepływu, oprócz koncentracji, potrzebne są umiejętności, na przykład muzyk musi umieć grać i mieć słuch, malarz musi znać techniki malarskie i mieć talent malarski[425]. Stan przepływu daje ogromne poczucie panowania nad chwilą i całkiem niezależnie od efektów, przynosi sam w sobie satysfakcję, która z niczym nie może się równać.

Kolejny wyróżniony element przeżycia to odczucia. Pod tym pojęciem rozumieć należy proces psychiczny odzwierciedlający stosunek jednostki do otoczenia i samego siebie. Niekiedy pojęcie to jest synonimem emocji przeżywanych przez człowieka, np. piękna, wstydu, nienawiści. Najczęściej odczucia wartościuje się jako dodatnie i ujemne. Każde z nich działa silnie motywująco, wywołując w zachowaniu się człowieka dążenie ku przedmiotom (osobom, sytuacjom), powodując przeżycia i stany przyjemne lub nieprzyjemne.

Trzeci element przeżycia człowieka to wrażenia. Uznaje się je za pierwotne i najbardziej podstawowe w procesie poznawczym człowieka. Powstają one na skutek bezpośredniego działania bodźców ze świata zewnętrznego lub z wnętrza organizmu na zakończenia nerwowe (receptory) wywołując określoną relację psychiczną. Jeden obiekt może jednocześnie działać na kilka rodzajów narządów zmysłowych, przez co jednocześnie można odczuwać kilka rodzajów wrażeń. Charakter, jakość, intensywność i czas trwania wrażeń zależne są od wielkości bodźców, od czasu ich oddziaływania na określony narząd zmysłu (dotyk, smak, węch, wzrok), od szybkości procesów adaptacji sensorycznej do tego bodźca.

Elementem przeżycia człowieka są również wyobrażenia rozumiane jako wywołany w świadomości obraz przedmiotu lub sytuacji, które w danej chwili nie oddziałują na narządy zmysłowe człowieka, opierające się na uprzednio poczynionych spostrzeżeniach i fantazji. Jeśli mają charakter wspomnieniowy są to wyobrażenia odtwórcze; gdy dotyczą treści nierzeczywistej, bez charakteru wspomnieniowego, określana są jako twórcze lub fantazyjne. Stymulatorem wyobrażeń jest wyobraźnia człowieka Jak pisał J. Szczepański[426]„[...] wyobraźnia jest strażą przednią torującą drogi, odkrywającą nowe tereny, które dopiero potem, gdy zostaną rozpoznane, zostaną opanowane

[425] M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, Twórczość, Kultura,* Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 173.

[426] J. Szczepański, *Wizje naszego życia*, Wydawnictwo Prywatnej Szkoły Wyższej Businessu i Administracji, Warszawa 1995.

siecią pojęć, twierdzeń, teorii. Wyobraźnia jest o wiele ważniejsza niż wiedza. [...] Stawianie nowych pytań, ukazywanie nowych możliwości, rozpatrywanie starych problemów z nowego punktu widzenia wymaga twórczej wyobraźni i oznacza prawdziwy postęp w nauce".

Według E. Nęcki, operacje intelektualne biorące udział w procesie twórczym należą do sześciu grup: abstrahowania, dokonywania skojarzeń, rozumowania dedukcyjnego, rozumowania indukcyjnego (analogie), myślenia metaforycznego oraz dokonywania transformacji. Od poziomu sprawności w posługiwaniu się wymienionymi operacjami intelektualnymi zależy poziom naszej twórczości. W proponowanym przez autora zestawieniu operacji intelektualnych, które biorą udział w procesie twórczym są skojarzenia. Bez dalekich i oryginalnych skojarzeń, a także łatwości generowania różnorodnych pomysłów i idei, twórczość w wielu dziedzinach życia nie miałaby prawa bytu. Skojarzenia należy rozumieć jako połączenie, powiązanie wrażeń i wyobrażeń w taki sposób, że pojawienie się jednego powoduje uświadomienie sobie innego. Według S. Mednicka[427], skojarzenia są niezbędne w powstawaniu twórczych myśli. Twórcze myślenie to kojarzenie ze sobą różnych elementów w nowe kombinacje. G. Mendelsohn[428] również uważał, że twórcze myślenie polega na kojarzeniu odległych faktów. Skojarzenia takie są odnoszone do różnych dziedzin i kontekstów, w różnych wymiarach czasowych. Rezultatem skojarzeń może być np. wynalazek, kumulujący w sobie doświadczenie wielu pokoleń wynalazców i inżynierów.

Zdolność kojarzenia faktów, zdarzeń, słów, elementów otoczenia jest zdolnością uniwersalną. Tym, co różni nas między sobą, to zakres skojarzeń. W naszej pracy przyjęliśmy, że twórcą może być każdy człowiek, a twórczość to nadzwyczajny efekt zwykłych procesów poznawczych, w którym biorą udział skojarzenia. Usprawniają one i napędzają proces twórczy

Ważną rolę w procesach twórczego myślenia odgrywają metafory. Metafora albo przenośnia, jest popularną formą wypowiedzi niedosłownych, kiedy mówiąc jedno, przekazujemy w rzeczywistości coś innego. Jest ona oparta na kojarzeniu zjawisk i dostrzeganiu ich dalekiego podobieństwa oraz na przenoszeniu nazwy i istoty jednego zjawiska na inne, nieraz odległe obszary. Przykładowo, mówiąc „oko cyklonu" wcale nie mamy na myśli oka w znaczeniu narządu wzroku, ale mówimy o głębokim leju burzowym, który zasysa wszystko, co napotyka na swojej drodze. Wynika z tego, że mówimy o jednej rzeczy w terminach innej, a sens ukryty jest między słowami, w ich wzajemnym oddziaływaniu. Dane słowo uzyskuje inne, obrazowe, ale w pewnym sensie pokrewne znaczenie[429]. Tak więc metafora może być iskrą albo zalążkiem bardzo interesujących twórczych pomysłów w różnych dziedzinach twórczej aktywności człowieka, grup i zespołów.

[427] S. Mednick, *The associative basis of the creative process*, Psychological Review, 1962, No. 69, s. 222.

[428] E. Nęcka, op. cit., s. 54.

[429] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles pl., Kraków 2014, s. 105.

Elementem przeżyć są również impresje rozumiane jako ulotne wrażenie, subiektywne odczucie, które wpływają na kształt i treść procesu myślnego. Jak piszą I.T. Ciszewska i L. Figurski[430], w umyśle człowieka pozostają impresje zmysłowe dane tu i teraz.

Zdarzenia i doświadczenia to ostatnie z wymienionych przez autorów przeżyć. Zdarzenie jest to coś, co się dzieje, działo lub dziać będzie z jakąś rzeczą[431]. Inicjatorem zdarzeń jest człowiek, który dąży do zmiany różnych rzeczy poprzez zmianę lub modyfikację posiadanych przez nie cech. Zmiany te zachodzą w określonym momencie i utrzymują się przez określony czas.

Natomiast doświadczenie – eksperiencja jest powszechnym pojęciem składającym się z wiedzy lub umiejętności w obserwacjach pewnych rzeczy, wydarzeń, uzyskanych poprzez zaangażowanie w ujawnienie tych rzeczy lub wydarzeń. Tak rozumiane doświadczenie odnosi się do wiedzy o wykonaniu danego zadania, a nie do proponowania rozwiązań. Należy podkreślić, że pojęcie doświadczenia może odnosić się zarówno do nieprzetworzonych psychicznie, bezpośrednio odczuwanych zdarzeń, ale również do wiedzy zdobytej wyniku dalszej refleksji na temat tych wydarzeń lub ich interpretacji. Takie gromadzenie wiedzy odbywa się przez pewien czas. Jednak jedno konkretne chwilowe wydarzenie może także ukształtować doświadczenia.

Przeżycia i doznania są przekształcane w wytwory twórcze w formach myślnych, przedmiotowych i organizacyjnych. Pod pojęciem wytworów w formie myślnej rozumiemy: ideę, koncepcję, wizję, plan, rozwiązanie o charakterze wynalazczym, odkrycie naukowe i model.

Idea to myśl wyznaczająca cel i kierunek działania to treść świadomości. W innym ujęciu (filozofii materialistycznej) jest traktowana, jako odbicie (odzwierciedlenie) w umyśle ludzkim obiektywnie istniejącej rzeczywistości. Natomiast koncepcja to obmyślony, ogólny plan działania, czyli taki, który nie zawiera szczegółów, ale określa kierunki pracy lub rozwoju. Linus Pauling, fizyk i chemik, dwukrotny laureat Nagrody Nobla, twierdził, że cały sekret tworzenia nowych idei tkwi w wymyśleniu ich dużej liczby i pozbyciu się tych nietrafionych.

Człowiek jako podmiot rozwoju chce kształtować swoje otoczenie i chce kształtować swoją przyszłość. Ludzie mają na ogół wyobrażenie tego, co jest dla nich stanem pożądanym, mają więc wizje przyszłości bliższej i dalszej. Wizja rozumiana jako wyrażanie intencji i aspiracji, jako pożądany obraz przyszłości, może być zrealizowana samodzielnie lub stanowić podstawę działań zbiorowych.

Wizja jest obrazem rzeczywistości, w którym czynniki naukowe i ideowe zostają zupełnie podporządkowane treściom emocjonalnym, elementom niesprawdzalnym, ale mobilizującym jednostki i grupy do działań zdecydowanych i inten-

[430] I.T. Ciszewska, L. Figurski, *Odwaga krytycznego myślenia. W poszukiwaniu sensu życia*, Wydawnictwo internetowe e-bookowo, 2014, www.e-bookowo.pl

[431] W. Rolbiecki, *Przewidywanie przyszłości. Elementy prognozologii*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1970, s. 30.

sywnych. Stąd to właśnie wynika ważna rola wizji w życiu jednostek i zbiorowości społecznych[432].

Narzędziem realizacji wizji jest plan, czyli projekt przyszłości jaką chcemy mieć, zawierający skuteczne środki do jej realizacji. Podstawową cechą planu jest jego celowość, gdyż plan formułowany jest dla zapewnienia sprawnej realizacji postawionego celu. Plany powinny przewidywać, jakie działania prowadzą do zamierzonego celu. Planowanie jest podstawą realizacji wielu funkcji społecznych, a jeśli chodzi o zarządzanie, to bez planu nie ma dobrego organizowania, zarządzania np. zasobami ludzkimi i kontroli.

Nowatorskie i oryginalne rozwiązanie problemu technicznego określane jest jako wynalazek. Może on przybrać postać nowego urządzenia lub jego elementu, metody lub procesu, dzięki którym możliwe jest wykonanie jakiejś czynności w sposób sprawniejszy, bezpieczniejszy, wydajniejszy, tańszy lub lepszy jakościowo.

Pojęciem pokrewnym do wynalazku jest odkrycie naukowe, czyli obserwacja nieznanego dotąd zjawiska występującego naturalnie w przyrodzie. Odkrycia nie podlegają ochronie patentowej – uważa się, że należą one do domeny publicznej i są własnością całej ludzkości.

Z kolei model to system założeń, pojęć i zależności między nimi pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. Jest to reprezentacja otaczającego świata w umyśle człowieka.

Aktywność intelektualna twórców wyrażana w formach myślnych znajduje swoją konkretyzację w produktowych wytworach twórczych takich jak:

- projekt – to zorganizowany ciąg działań ludzkich, zmierzający do osiągnięcia założonego wyniku, zawarty w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem. Jest on realizowany najczęściej zespołowo, z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów. Projekt może być przedsięwzięciem jednorazowym, niepowtarzalnym lub złożonym. Złożoność wynika z działań, jakie należy wykonać w określonej kolejności, aby można było osiągnąć cele;
- prototyp – to urządzenie, obwód lub program zaprojektowany i zbudowany w celu zademonstrowania zdolności do budowy urządzenia docelowego. Podczas budowy prototypu inżynierowie wprowadzają pierwszy raz w życie swoje nowe pomysły. Jeżeli uda się zbudować działający prototyp, można przystąpić do budowy finalnego urządzenia. Często podczas projektowania niektóre rzeczywiste zjawiska związane z konstrukcją zostają pominięte. W takiej sytuacji prototyp pozwala na odkrycie ich nieznanego wpływu i wprowadzenie korekt. Jeżeli pierwszy prototyp nie jest udany, to buduje się kolejne, aż do uzyskania urządzenia spełniającego założenia;

[432] Ibidem.

- wzór – to sekwencja symboli i znaków odpowiadających jakiemuś pojęciu, bądź określony schemat postępowania. Według S. Jobsa[433] „[d]la większości ludzi wzór znaczy mniej więcej tyle, co fasada. Moim zdaniem trudno o definicję bardziej odległą od prawdziwego znaczenia wzornictwa. Wzór to dusza leżąca u podstaw tworzonego przez człowieka dzieła, która na koniec procesu tworzenia znajduje wyraz w kolejnych warstwach zewnętrznych";
- strategia – to przyjęta przez daną organizację ogólna koncepcja działania, mająca zapewnić realizację jej fundamentalnych celów. Strategia organizacji może przyjąć formę skonkretyzowanego, długofalowego planu działań lub stanowić wzór/wzorzec i zbiór zasad postępowania względem wyzwań płynących z jej konkurencyjnego otoczenia. W sensie najbardziej ogólnym strategia ma zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji. Projekt strategii (realizacja strategii) jest urzeczywistniany poprzez wytwory przedmiotowe, organizacyjne i rynkowe.

Przedstawione w tabeli 21. wytwory myślne, przedmiotowe i organizacyjne są efektem pracy grup zadaniowych i funkcjonalnych w organizacji. Za pomocą metod zarządzania, wiedzy i posiadanych umiejętności, podejmują one działania, które mają na celu przygotowanie wytworów dla uczestników rynku zgodnie z ich potrzebami. Proces ten można zobrazować następującym przykładem. W warsztacie twórczym (np. w dziale projektów) przygotowano kilka projektów, które następnie poddano ocenie konstrukcyjnej, której konsekwencją było skierowanie jednego z nich do dalszych prac. Innej grupie zadaniowej polecono w oparciu o wybrany projekt przygotowanie jego prototypu. Następna faza prac to wdrożenie prototypu do powtarzalnej (seryjnej) produkcji, które powierza się jeszcze innej wyspecjalizowanej grupie funkcjonalnej, np. wydziałowi produkcyjnemu. Natomiast zadaniem grupy funkcjonalnej z działu prawno-organizacyjnego jest przygotowanie oferty i warunków wprowadzenia tak opracowanego wytworu organizacyjnego do sprzedaży.

Kolejnym składnikiem głównego procesu twórczego działania organizacji jest komercjalizacja wytworu organizacyjnego, która może przebiegać w jednej z trzech form rynkowych:

- sprzedaż wytworu twórczego;
- udzielenie licencji na wytwór twórczy;
- wniesienie wytworu twórczego jako aportu do nowo powstałej organizacji.

Proces komercjalizacji sprawia, że wytwory twórczości organizacyjnej stają się przedmiotem obrotu gospodarczego, a sam proces twórczy podporządkowany jest osiągnięciu zysku, co wymaga dostosowania się do potrzeb odbiorców (klientów-konsumentów)[434]. W piśmiennictwie wskazuje się, że komercjalizacja to „spowodowanie, że coś, co ma potencjalną wartość i zdolność do przynoszenia zysku, zostanie

[433] W. Isaacson, *Steve Jobs*, Wyd. Insignis, Kraków 2011, s. 421.

[434] A.D. Dereń, *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 120.

sprzedane, wyprodukowane, udostępnione lub użytkowane w celu osiągnięcia zysku lub wykreowania kapitału"[435].

Ostatnim składnikiem głównego procesu twórczego jest forma konsumowania. Forma ta jest wynikiem wyłonienia się wytworu twórczego, który może przyjąć postać szczęścia, pomyślności czy dobrostanu. Przeżycia związane z tym procesem mogą stanowić pierwszy krok do nowego procesu twórczego w organizacji.

3.4.3. Pomocnicze procesy twórcze w organizacji

Proces twórczy postrzega się w kategoriach ekspresji i swobody, która wynika z potrzeby próbowania, eksperymentowania, ciekawości i chęci samodzielnego doświadczania otaczającej rzeczywistości. Dynamika tego poznania zależy od właściwości twórcy (od jego wieku, umiejętności i doświadczeń), zespołu twórczego, wspólnoty twórczej oraz środowiska, w którym twórcy prowadzą swoje działania.

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej rośnie rola zasobów niematerialnych, w tym informacji, wiedzy, twórczości. Wpływają one na wzrost wartości każdej organizacji, dlatego zarządzanie zasobami niematerialnymi jest ważnym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. Zatem istnieje konieczność poszukiwania narządzi i metod, które umożliwią organizacji zdobycie przewagi konkurencyjnej. Szansa organizacji na rozwój, wzrost konkurencyjności, poprawę efektywności i skuteczności działania tkwi w zasobach intelektualnych, dlatego bardzo ważnym problemem jest możliwość i umiejętność zidentyfikowania i wyzwolenia tych zasobów[436].

Poszukując kluczowych działań ludzi i organizacji zorientowanych na poszukiwanie i generowanie zasobów intelektualnych w organizacji J. Dyer, H. Gregersen i C.M. Christensen wskazują na pięć podstawowych umiejętności behawioralnych: kojarzenie, kwestionowanie, obserwowanie, nawiązywanie znajomości i eksperymentowanie. Według nich umiejętności te implikują podejmowanie działań innowacyjnych, które w konsekwencji pozwalają generować zasoby intelektualne tzw. model DNA innowatora[437].

Tworzenie zasobów intelektualnych wymaga twórczego myślenia skojarzeniowego, które polega na syntezie, nadaniu sensu nowym treściom i łączeniu pytań, problemów lub idei z pozoru pozbawionych związków, w celu odkrycia czegoś nowego. Twórczość to także pasja szukania nowych rozwiązań przy jednoczesnym negowaniu istniejącego *status quo*; stawianie pytań, które prowadzą do nowych spostrzeżeń, powiązań, możliwości i kierunków działania.

---

[435] D. Markiewicz (red.), *Komercjalizacja wyników badań naukowych – krok po kroku*, Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej, Kraków 2009, s. 39.

[436] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Tworzenie i zabezpieczanie zasobów intelektualnych a kultura organizacyjna*, Rynek, Społeczeństwo, Kultura, 2017, nr 2(23), s. 110–116.

[437] J. Dyer, H. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA innowatora. Zostań mistrzem we wdrażaniu innowac*ji, Wyd. ICAN, Warszawa 2012, s. 23.

Twórczość obejmuje również umiejętność obserwowania, przyglądania się środowisku konkurencyjnemu, w tym klientom, produktom, usługom, technologiom i firmom. Te obserwacje nie tylko pozwalają na pełny ogląd sytuacji, ale na opracowywanie nowych metod działania.

Ważną umiejętnością jest nawiązywanie kontaktów, które polega na szukaniu i testowaniu pomysłów wśród szerokiego grona ludzi reprezentujących różne środowiska i odmienne spojrzenia na świat. Zamiast zwyczajnych kontaktów społecznych lub poszukiwania zasobów, innowatorzy czynnie szukają nowych pomysłów, rozmawiając z ludźmi, którzy mogą zaproponować radykalnie odmienne punkty widzenia.

Eksperymentowanie polegające na stałym próbowaniu nowych doświadczeń i testowaniu nowych pomysłów, a także mentalne i empiryczne badanie świata i weryfikowanie rozmaitych hipotez również stanowi nieodłączny zakres twórczości.

Na rysunku 11. przedstawiono zmodyfikowany model DNA innowatora, który wzbogacono o dwie umiejętności: ochronę zasobów intelektualnych oraz ich skalowalność. Te umiejętności można uznać za ważne i strategiczne w rozwoju organizacji, albowiem dzięki nim organizacje mogą być partnerami w rywalizacji rynkowej, a nawet zwycięzcami i liderami. Znaczenie tej umiejętności coraz bardziej rośnie we współczesnej gospodarce, w której zasoby intelektualne wymagają nie tylko nakładów finansowych, lecz także działań związanych z ich ochroną.

Rys. 11. Proces kreowania i rozwoju zasobów intelektualnych w organizacji.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dyer, H. Clayton , C.M. Christensen, *DNA innowatora*, s. 23; A.D. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie i ochrona własności intelektualnej w przedsiębiorstwie*, [w:] *100 lat ochrony własności przemysłowej w Polsce, Księga Jubileuszowa Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 1302; A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Tworzenie i zabezpieczanie zasobów intelektualnych*, s. 111

Jak już wcześniej wspomniano, pojęcie zasobów twórczych, w tym intelektualnych jest ściśle związane z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji. Zasoby intelektualne mają charakter niematerialny, albowiem stanowią wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, zachowań przedsiębiorczych, pomysłów i inwencji. Mówiąc w kategoriach prawnych chodzi tutaj o przedmioty praw wyłącznych (wynalazki, utwory, znaki towarowe itp.) lub chronione stany faktyczne (tajemnica przedsiębiorstwa).

Jak słusznie podkreślają R.D. Blair i T.F. Cotter, własność intelektualną wyróżnia to, że można określić jej wartość ekonomiczną i podlega ona ochronie prawnej[438]. Jeśli zasoby intelektualne organizacji stają się przedmiotem praw własności intelektualnej, możliwe jest czerpanie korzyści finansowych z tytułu rozpowszechniania i wykorzystywania tych zasobów – sprzedaży, transferu, komercjalizacji. W tym przypadku mamy również do czynienia z ochroną prawną przed ich nieuprawnionym używaniem dla celów komercyjnych[439].

Znajomość składników zasobów intelektualnych i odpowiedni poziom wiedzy na temat ich ochrony stanowi podstawowy warunek odpowiedniego zarządzania nimi w organizacji. Kwestia ta jest o tyle ważna, że z tzw. instytucjonalnej ochrony prawnej nie mogą skorzystać wszystkie kategorie wytworów ludzkiego intelektu. Mimo że w sensie ekonomicznym stanowią one zasób niematerialny, często istotnie przyczyniający się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, w praktyce nie można objąć ich instytucjonalną ochroną. Przykładowo zaliczyć do nich można: idee i pomysły rozwoju organizacji; tematy badawcze rozwoju produktów lub usług; system wewnętrznej organizacji pracy (schemat organizacyjny, podział obowiązków); wewnętrzne procedury (dokumenty, materiały, symbole, sposób raportowania, itp.); opublikowane opisy patentowe lub ochronne; znaki firmowe użyte w celach informacyjnych; znane powszechnie od dawna formy plastyczne, przestrzenne lub muzyczne, w tym również wystawione na stałe w miejscach publicznych.

Zarządzanie zasobami intelektualnymi w organizacji to nie tylko pozyskiwanie ich wewnątrz organizacji i w otoczeniu, ale także ich ochrona np. patentowa lub ochrona *know-how*. Organizacje opierające swoją strategię rozwojową na zasobach intelektualnych muszą efektywnie wykorzystać wartość dysponowanych aktywów, powinny zatem podejmować kroki zapewniające rozwój zasobów intelektualnych w powiązaniu z ogólną strategią działania. Konieczne jest integrowanie planowania i implementacji zasobów intelektualnych ze strategiczną i operatywną analizą rynku, oraz budowanymi na jej wynikach strategiami rynkowymi, przy jednocześnie realizowanej ochronie tych zasobów.

Zarządzanie zasobami intelektualnymi w organizacji musi obejmować:

- rozpoznanie i rejestrację tych zasobów;
- pomiar i ocenę ich wartości;
- ocenę możliwości ich wykorzystania w ramach przedsiębiorstwa;
- określenie sposobów ochrony i statusu praw do własności intelektualnej;
- opracowanie strategii ewentualnej komercjalizacji;
- przygotowanie struktury finansowej, prawnej i organizacyjnej dla rozwoju zasobów intelektualnych;

[438] R.D. Blair, T.F. Cotter, *Intellectual Property: economic and legal dimensions of rights and remedies*, Cambrige University, New York 2005.

[439] D. Bainbridge, *Intellectual Property*, Pearsion Education Limited, Harlow 2009; M. Barrett, *Intellectual Property*, Aspen Publishers, New York 2007.

– projektowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych na rzecz efektywnego zarządzania zasobami intelektualnymi.

Zasoby intelektualne obejmują różnego rodzaju wytwory intelektualne, które cechuje: nowatorski charakter (wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, topografie układów scalonych), zdolność odróżniania (znaki towarowe, oznaczenia odróżniające przedsiębiorstwa, oznaczenia geograficzne), wartość gospodarcza (tajemnica przedsiębiorstwa). Prawa własności intelektualnej, chroniące wskazane wytwory, stanowią prawne narzędzie ochrony innowacyjnych rozwiązań i rekompensatę za nakłady poniesione na działalność innowacyjną. Można zatem powiedzieć, że własność intelektualna jest ściśle związana z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji oraz stanowi wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, zachowań przedsiębiorczych, pomysłów, inwencji. Jak słusznie podkreślają R.D. Blair i T.F. Cotter, własność intelektualną wyróżnia to, że można określić jej wartość ekonomiczną i podlega ona ochronie prawnej[440]. Jeśli zasoby intelektualne organizacji stają się przedmiotem praw własności intelektualnej, możliwe jest czerpanie korzyści finansowych z tytułu rozpowszechniania i wykorzystywania tych zasobów – sprzedaży, transferu, komercjalizacji. W tym przypadku mamy również do czynienia z ochroną prawną przed ich nieuprawnionym używaniem dla celów komercyjnych.

Odpowiednia i przemyślana ochrona wynalazków i wzorów oraz innych nowatorskich rozwiązań jest działaniem decydującym o powstrzymaniu potencjalnego naruszenia praw oraz zamianą zasobów intelektualnych w zasoby gospodarcze, posiadające rzeczywistą wartością rynkową. Korzystanie w pełni z systemu ochrony własności intelektualnej powinno, więc ułatwiać organizacjom czerpanie korzyści z ich zdolności twórczej, które motywują do dalszej kreatywności. Trafnie kwestię tę ujmuje E. Bendyk stwierdzając „Wynalazcy-twórcy rozwiązań technicznych do ich wdrożeń potrzebują inwestorów. Inwestor, by zaangażować się w nową technologię, musi mieć możliwość oceny, że wynalazca oferuje mu realne rozwiązanie, ale nie humbug. Wynalazca musi mieć pewność, że odsłaniając swój pomysł, nie straci nad nim kontroli. Po to, by wynalazca i inwestor mogli współdziałać, potrzebne jest istnienie rozwiniętej „miękkiej" infrastruktury: sprawnego systemu ochrony praw własności intelektualnej i kultury wzajemnego zaufania wynikającej z obowiązujących lokalnie norm i wartości"[441].

Ochrona zasobów intelektualnych w organizacji powinna być połączona ze skalowalnością tych zasobów. Jest to proces powiększania posiadanych zasobów intelektualnych lub zwiększania zdolności do ich kreowania i rozwijania nowych zasobów intelektualnych w organizacji.

[440] R.D. Blair, T.F. Cotter, op. cit.

[441] E. Bendyk, *Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020*, https: //www.google.com/search?q=Perspektywa+Technologiczna+Krak%C3%B3w+Ma%C5%82opolska+2020&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab (dostęp: 1.08.2018).

Procesy twórcze, które mają na celu kreowanie zasobów intelektualnych powinny być inicjowane i rozwijane w środowisku kulturotwórczym. Jednym z wyznaczników tego środowiska jest kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna, jako miękki element zarządzania, stanowi ważną składową rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwia osiąganie celów strategicznych. B. Fryzeł definiuje kulturę organizacyjną jako zespół powszechnie wyznawanych wartości, który przejawia się w zestawie norm i artefaktów specyficznych dla danej organizacji[442]. Może on przesądzać o konkurencyjności przedsiębiorstwa w takim stopniu, w jakim będzie ułatwiać i stymulować działania zmierzające do stworzenia przyszłościowej strategii rozwoju organizacji. Pod tym pojęciem należy rozumieć ukierunkowanie organizacji na opracowanie nowych norm, standardów oraz stworzenie nowych rynków, które pozwoliłyby jej utrzymanie dotychczasowej lub zdobycie nowej pozycji konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym rozdziale rozważania miały na celu ukazanie bogactwa i złożoności procesu twórczego. Proces ten nie ma charakteru liniowego, czy jednokierunkowego. Można go sobie wyobrazić jako łańcuch składający się z dwóch procesów: głównego (od przeżycia twórców poprzez formy myślne, przedmiotowe, organizacyjne i rynkowe do wytworów) oraz procesów pomocniczych (od odwagi poprzez rozwój umiejętności behawioralnych i poznawczych, do zasobów intelektualnych i ich zabezpieczania). Wspólnym ogniwem obu wymienionych procesów są zasoby intelektualne, jako swoiste pierwiastki twórcze, które rodzą się z chaosu twórczego, by następnie przyjąć konkretną postać i znaleźć swoje odzwierciedlenie w wytworach twórczych.

3.5. Wytwory twórcze jako rezultaty procesów twórczych

3.5.1. Pojęcie wytworu twórczego

Procesy twórcze wyzwalają zdolność człowieka, zespołu i wspólnoty do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych, oryginalnych pomysłów w formie koncepcji i produktów[443]; uwalniają także umiejętność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy w nowej perspektywie, wysuwania pomysłów, robienia czegoś nowego lub tego samego w niezwykły sposób[444].

[442] B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005, s. 144.

[443] D. Ottemiller, C.E. Elliot, T.Giovannetti, *Creativity, Overinclusion, and Everyday Tasks*, Creativity Research Journal, 2014, Vol. 26, s. 289–296.

[444] T.M. Amabile ,C.N. Hadley, S.J. Kramer, *Creativity under the Gun*, Harvard Business Review, 2010, August, s. 52–61.

Rezultatem procesów twórczych są nowe wytwory twórcze. Zdaniem R.J. Sternberga i T.I. Lubarta każdy nowy wytwór twórczy „jest oryginalny, niemożliwy do przewidzenia, zdolny do wywołania zdziwienia u widza, ponieważ jest czymś więcej niż następnym, logicznym krokiem”[445].

Aby dany wytwór mógł spełniać, w dosłownym tego słowa znaczeniu, wymóg „twórczości” musi spełniać określone kryteria. Podstawowe kryteria twórczości zostały omówione w punkcie 2.1. niniejszej pracy. Natomiast poniżej rozważany będzie problem cech, które można przypisać wytworom twórczym oraz ich wartość twórczą w kontekście rynkowym.

D. Cropley i A. Cropley twierdzą, że podstawowe cechy wyróżniające wytwory (produkty) twórcze to[446]: trafność (*relevance*) i efektywność (*effectiveness*) – produkt rozwiązuje problem, który miał rozwiązać; nowość (*novelity*) produkt jest oryginalny i „zaskakujący”; elegancja (*elegance*) – produkt jest piękny i przyjemny; wykracza poza proste mechaniczne rozwiązanie przez uzyskanie dodatkowej premii w postaci opłacalności produktu; generalność (*generalizability*) – produkt ma szerokie zastosowanie; może być wykorzystany w innych warunkach i otwierać nowe szanse na rozwiązanie innych problemów.

A. Lipka, M. Król i A. Winnicka-Wejs uważają, że rezultaty procesów twórczych są różnorodne, co oznacza, że mogą być nimi zarówno produkty, jak i usługi personalne dla pracowników (obecnych, przyszłych i byłych), których właściwości nie są w jakikolwiek sposób narzucone. Rezultaty takie powinny odznaczać się następującymi cechami: nowością, oryginalnością, generatywnością (potencjałem inspiracyjnym), wartością i społeczną akceptacją, czyli uznaniem użyteczności w danym czasie[447]. Ich zdaniem przykładem wytworu o tych cechach jest Strategiczna Karta Wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Karta ta przedstawia bowiem ciąg działań o charakterze przyczynowo-skutkowym, ponieważ pomaga przekształcić aktywa niematerialne w materialne w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Początkowo karta ta ma cechy innowacji oryginalnej, która poprzez rozpowszechnianie staje się innowacją naśladowczą. Kolejne jej wersje mające zastosowanie w praktyce są przetworzeniem pierwowzoru pod kątem specyficznych cech funkcjonowania organizacji. Takie działanie można określić jako twórcze, a implementację tej karty w danej organizacji jako odtwórcze[448].

---

[445] R.J. Sternberg, T.I. Lubart , *Defining the crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, The Free Press, New York 1995, s. 11–12.

[446] D. Cropley, A. Croplej, *Enginering Creativity A System Concept of Functional Creativity*, [w:] J.C. Kaufman, J. Baer, L. Erlbaum (red.), *Creativity Across Domains. Faces of the Mus*e, Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London 2005, s. 176.

[447] A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa 2011, s. 11–12.

[448] Ibidem, s. 12.

J. Fazlagić proponuje do oceny wytworów twórczych wykorzystać kryteria odnoszące się do cech wewnętrznych i zewnętrznych[449]. Wśród cech wewnętrznych wymienia: oryginalność, wartościowość, nowość, unikatowość, logiczność, harmonijność, a kryteria dotyczące cech zewnętrznych to: dające impuls do zmian w otoczeniu, powodujące redefinicję, zmieniające kontekst lub zastosowanie, nadające nowe życie lub rekonstruujące, powodujące zmianę sposobu myślenia, powodujące syntezę istniejących koncepcji w jedną nową.

W praktyce biznesowej unika się w zasadzie wielokryterialnej oceny produktów twórczych, ponieważ jest to proces złożony i kosztowny, co ogranicza wybór „najbardziej twórczego" spośród ocenianych produktów. Najczęściej autorzy ograniczają wybór do jednego kryterium, tj. nowości, lub dwóch kryteriów tj. nowości i użyteczności.

3.5.2. Innowacja jako wytwór twórczy

Cecha nowości nadaje wytworom twórczym charakter innowacji materialnej. W potocznym rozumieniu termin „innowacja" jest rozumiany jako „wprowadzenie czegoś nowego" lub też „rzecz nowowprowadzona", „reforma", bądź po prostu „nowość"[450]. Słowo innowacja posiada bardzo szeroki zakres interpretacji. Za innowacje uważa się najróżniejsze procesy, problemy, koncepcje, rozwiązania i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym. Tak bardzo zróżnicowane i nie do końca sprecyzowane określenie innowacji wynika zarówno z niedługiej tradycji badań nad innowacjami, jak i odmienności ujęć teoretycznych.

Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych J. Schumpeter, który rozumiał je jako samoistny impuls zmian, w wyniku którego łączy się w sposób nowatorski różne oddzielone od siebie czynniki produkcji. Wyrazem takich nowych zmian w organizacji są: wprowadzenie nowego produktu; nowej metody produkcji; otwarcie nowego rynku; zdobycie nowego źródła pozyskiwania surowców, części, podzespołów; przeprowadzenie reorganizacji i wprowadenie nowej struktury przemysłu[451]. Takie rozumienie innowacji stanowi obecnie ujęcie klasyczne.

W literaturze spotyka się wiele różnorodnych podejść do pojęcia innowacji – od ujęć wąskich, przedstawionych przez Ch. Freemana[452], dla którego innowacja to pierwsze handlowe zastosowanie nowego produktu, procesu lub urządzenia oraz definicji F. Mansfielda[453], z której wynika, że innowację stanowi pierwsze zastosowanie

[449] J. Fazlagić, *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2015, s. 206–207.
[450] J. Tokarski, *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.
[451] J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.
[452] Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982, s. 7.
[453] F. Mansfield, *Industrial Research and Technological Innovation*, W.W. Norton, New York 1968, s. 83.

wynalazku, aż do bardziej szerokiego ujęcia reprezentowanego przez Ph. Kotlera[454], stwierdzającego, że innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy.

Właściwa realizacja zadań związanych ze wspieraniem innowacji nie byłaby w pełni możliwa bez regularnych badań statystycznych, dostarczających danych o działalności innowacyjnej. Konieczna jest zatem pewna standaryzacja definicji do celów ewidencji statystycznej. Międzynarodowym wzorcem w tym zakresie jest metodologia proponowana przez Oslo Manual. Według terminologii przyjętej w statystykach OECD „innowacje są to zmiany produktu lub procesu produkcyjnego nowe dla wprowadzającego ją przedsiębiorstwa lub nieznane w kraju lub regionie". Tradycyjna definicja innowacji pochodząca z podręcznika Oslo Manual[455], najczęściej cytowana, zwraca uwagę na technologiczny aspekt innowacji i jego wdrożenie. Ewolucja pojęcia innowacji, związana z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy, spowodowała poszerzenie definicji innowacji. W kolejnych edycjach podręcznika Oslo Manual[456], przez innowacje rozumie się wprowadzenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (towaru lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej do środowiska pracy lub zewnętrznych relacji organizacji. Działania takie można uznać za innowacyjne wówczas, gdy produkt, proces, metoda marketingowa lub organizacyjna jest nowa lub znacząco udoskonalona w skali przedsiębiorstwa[457].

Interesujący sposób typologii innowacji rekomendują J. Dyer, H. Gregersen i C. Christensen w pracy *DNA innowatora*[458]. Dzielą oni innowacje na:

– przypadkowe;
– nieprzypadkowe (zamierzone).

Innowacje przypadkowe są wynikiem działań nieukierunkowanych na odkrycie rozwiązania konkretnego problemu. Ten rodzaj innowacji powstaje zdaniem autorów przypadkowo, w skutek powiązania ze sobą skojarzeń, często na pierwszy rzut oka mających znikome powiązania ze sobą. Ich twórcami mogą być osoby niezwiązane ze środowiskiem naukowym, eksperckim danej dziedziny, mogą to być zwykli ludzie, którzy doznali przysłowiowego „olśnienia". Przeciwieństwem innowacji przypadkowych są innowacje nieprzypadkowe – ich powstanie jest elementem dedykowanego

[454] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 322.

[455] Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Gide-lines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Secend Edition 1997, OECD/Eurostat.

[456] Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 3rd Edition, 2005, OECD/Eurostat.

[457] M. Juchniewicz, *Innowacje nietechnologiczne w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo Roczniki Naukowe SERiA, Warszawa–Poznań 2011, t. XIII, z. 2, s. 159–164.

[458] J. Dyer, H. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA innowatora: jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów*, przeł. P. Niedzielski, Ican Institute, Warszawa 2012, s. 37–57.

procesu poszukiwania rozwiązania konkretnego problemu. Podczas tego procesu następuje łączenie skojarzeń i pomysłów ukierunkowane na konkretny cel: stworzenie innowacji. W procesie tym biorą udział eksperci, naukowcy, ludzie dysponujący wiedzą z danego obszaru nauki[459].

Z kolei G.A. Moore proponuje podział innowacji ze względu na cykl ich życia i podejmowane przez menedżerów działania mające na celu ich dalszy efektywny rozwój. Według tego podejścia w świadomości menedżerów istnieją innowacje[460]:

- przełomowe – prowadzą do powstania zupełnie nowych, dotąd nieistniejących rynków, przy tym tworząc źródło wielkich zysków dla przedsiębiorstw, które je odkryją jako pierwsi;
- zastosowania – czyli przeniesienie technologii dotąd znanych z jednego rynku na inne, realizując przy tym nowe cele;
- procesu – usprawnia pod kątem skuteczności i wydajności procesy, które były wykorzystywane na rozwiniętych rynkach;
- doświadczeń – powierzchowne modyfikacje podnoszące zadowolenie klienta z doświadczeń płynących z kontaktów z obecnie stosowanymi procesami i produktami;
- marketingowe – czyli działania poprawiające kontakt z klientem w zakresie komunikacji i transakcji;
- modelu biznesowego – przedefiniowanie starego modelu biznesowego w zakresie oferty wartości klienta lub ustalenia roli firmy w łańcuchu produkcyjno-sprzedażowym (albo obu na raz);
- strukturalne – zmiana zakresu i zasad działania danego przedsiębiorstwa w branży, wykorzystany jest w tym celu moment przełomu w danej branży.

Powszechnie przyjmuje się, że innowacje mają charakter pozytywny, albowiem zmieniają naszą rzeczywistość i ułatwiają nam codzienną egzystencję czyniąc ją wygodniejszą. Jednak są również innowacje, które określić można jako szkodliwe dla życia człowieka np. e-papierosy. Nie znamy długofalowych skutków ich używania, mimo że producenci zapewniają o bezpieczeństwie tych produktów. Podobnie rzecz się ma jeśli chodzi o środki odchudzające czy niektóre operacje plastyczne (rozszczepianie języka) oraz usługi świadczone w salonach tatuażu (tatuowanie gałek ocznych). W przypadku innowacji szkodliwych (w przeciwieństwie do innowacji prewencyjnych) użytkownicy dostrzegają konkretne korzyści dla siebie w stosowaniu innowacji – mogą oni szybciej, lepiej, sprawniej zaspokoić swoje potrzeby[461].

Współczesne podejście do problemu innowacji coraz wyraźniej akcentuje kontekst społeczny oraz związane z nim innowacje społeczne. Wynika to z faktu, że coraz większy wpływ na działalność organizacji gospodarczych mają organizacje społeczne,

[459] Ibidem, s. 28.
[460] G.A. Moore, *Darwin i demon: innowacja w rozwiniętych firmach*, HBR Polska kwiecień 2006.
[461] Ibidem, s. 58.

które uważają, że współczesne przedsiębiorstwa powinny orientować się nie tylko na rozwiązywanie problemów rynkowych, ale również wyzwań społecznych. Rozwiązywanie problemów społecznych to nie tylko „czysta" działalność charytatywna, ale źródło powstawania nowych idei, kreowania nowych rynków, oferowania nowych wartości i technologii[462]. R. Praszkier i A. Nowak uważają, że innowacja społeczna jest warunkiem koniecznym zaistnienia przedsiębiorczości społecznej w sferze gospodarczej. Jest to umiejętność znalezienia nowego sposobu działania w określonych sytuacjach i stanowi nieodłączną część definicji przedsiębiorcy społecznego (obok innowacji społecznej inne części to: misja społeczna, zmiana społeczna, duch przedsiębiorczości i osobowość rozumiana przez pryzmat kreatywności i przedsiębiorczości).

N. Radjou, J.C. Prabhu, S. Ahuja w pracy *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth* przedstawiają nowy rodzaj innowacji Jugaad[463], który definiują jako prosty, unikatowy sposób myślenia i działania w trudnych warunkach ekonomicznych, charakterystyczny dla gospodarek o niskim rozwoju (np. azjatyckich). W tak określonych warunkach Jugaad jest sztuką przezwyciężania ograniczeń, tworzącą rozwiązania bazujące na prostych pomysłach zastępujących nowe rozwiązania, ale wysoko kapitałochłonne; jest więc nowym rozwiązaniem, które umożliwia „osiągnąć więcej za mniej"[464], a ponadto tę innowację wyróżniają takie cechy jak: oszczędność, elastyczność i przełomowość.

Jugaad jest koncepcją innowacji tworzonej w środowisku charakteryzującym się ograniczonym dostępem do kapitału oraz surowców, a także odznaczającym się niskim zaawansowaniem technologicznym (np. Brazylia, Indie, Chiny). Podczas gdy większość korporacji najpierw tworzy innowacje, a następnie oferuje je klientom, innowacja Jugaad koncentruje się na dostarczeniu tanich rozwiązań, które mogłyby w sposób wystarczający zaspokoić konkretne potrzeby w oczekiwanym minimalnym stopniu[465]. Jugaad jest swoistą odpowiedzią na wyzwanie tworzenia nowych produktów w okresie, w którym coraz bardziej odczuwalne jest stopniowe zmniejszanie się podaży surowców naturalnych, a także pojawiające się coraz częściej kryzysy finansowe o zasięgu regionalnym i globalnym. Innowacja Jugaad może być rozwiązaniem alternatywnym dla procesów tworzenia innowacji, które z jednej strony pochłaniają

[462] J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, pod red. R. Knosaki, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa zarządzania produkcją, Opole 2013, s. 164–172.

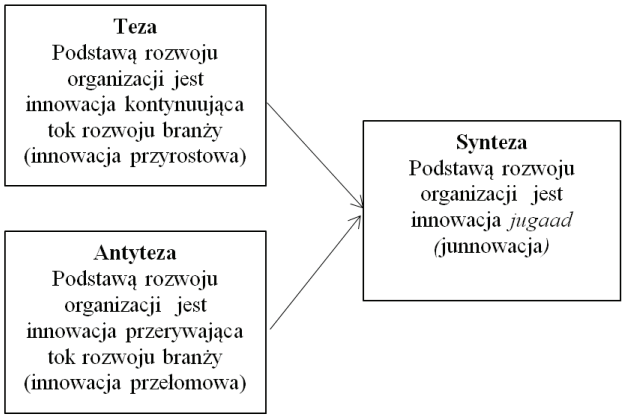
[463] Słowo to zostało zaadaptowane praktyki biznesowej z języka Hindi i oznacza „*innowacyjne rozwiązanie; rozwiązanie, które powstaje w wyniku przypływu improwizacji, pomysłowości i sprytu*". Jugaad jest rozumiany jako prosty, unikalny sposób myślenia i działania w trudnych warunkach ekonomicznych, gospodarczych gospodarek o niskim rozwoju; jest sztuką przezwyciężania ograniczeń opartą na tworzeniu rozwiązań bazujących na prostych pomysłach, zastępujących te wysoko kapitałochłonne. Por. N. Radjou, J. Prabhu A. Simone, *Jugaad innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*, Jossey-Bass, San Francisco 2012, s. 3.

[464] Ibidem, s. 184–185.

[465] Ibidem, s. 3.

ogromne zasoby i koszty, z drugiej zaś dostarczają produkty, usługi lub nowe technologie, które nie zawsze rozwiązują problemy egzystencjalne współczesnego, biednego świata[466].

Na rysunku 12. przedstawiono Jugaad jako syntezę innowacji przyrostowej (teza) i innowacji przełomowej (antyteza).



Rys. 12. Relacje innowacyjne w ujęciu dialektycznym.
Źródło: J. Skonieczny, A. Dajewska, *Junowacja*, s. 41

Innowacja Jugaad występuje w wielu krajach. Przykładowo w Brazylii jest ona określana jako gambiarra[467] lub też desenrascanço[468], w Chinach takie podejście nosi nazwę zizhu chuangxin[469], w Kenii można spotkać określenie jua kali[470]. Również we Francji istnieje termin – Système D[471]. Natomiast w USA popularny stał się termin Yankee ingeniuty[472], który wykorzystywano do pobudzania innowacji nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w gospodarstw domowych. Obecnie używany jest termin DIY (*do it yourself*) jako zachodni odpowiednik Jugaad. J. Skonieczny i A. Dajewska definiują Jugaad jako innowację oszczędną, elastyczną i przełomową, którą kształtują napięcia wywołane przeciwieństwami. Przeciwieństwa takie trudno ze sobą pogodzić, ze względu na ich wykluczający się charakter. Twórcze jednostki i organizacje muszą sobie poradzić z nimi na zasadzie łamigłówki, czy też dylematu,

[466] Ibidem.
[467] Ibidem.
[468] Ibidem.
[469] Ibidem.
[470] Ibidem.
[471] R. Neuwirth, The shadow superpower – Forget China: the $10 trillion global black market is the world's fastest growing economy – and its future, Foreign Policy, http://foreignpolicy.com/2011/10/28/the-shadow-superpower/ (dostęp: 06.08.2018).
[472] Ibidem.

wyboru „coś za coś" lub paradoksu[473]. Dla tej innowacji wspomniani autorzy proponują nazwę *junowacja*, jako swoiste złączenie słów Juggad i innowacja[474].

R. Chandy i J. Prabhu dokonując typologii rodzajów innowacji i działań innowacyjnych koncentrują się na kryterium nowości odnosząc je do triady kategorii: koncept, konsument i organizacja. Każda z tych kategorii jest przez autorów wartościowana przez atrybuty i efekty. W ten sposób powstaje sześć pól przestrzeni, które wypełnione są określonymi rodzajami innowacji, co przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Rodzaje innowacji z uwzględnieniem wymiaru nowości

Wymiar: nowość				
Cechy		Koncept/ pomysł	Konsument	Organizacja
	Atrybuty	– produkt, usługa, proces; – przełom technologiczny, – platforma innowacyjna; – komponent innowacji; – innowacja architektoniczna, projektowa; – innowacja modelu biznesu;	– przełom rynkowy; – innowacja przełomowa;	– nowa firma innowacyjna; – innowacja organizacyjna, administracyjna, zarządcza;
	Efekty	– innowacja drastyczna; – innowacja rewolucyjna;	– innowacja nieciągła; – innowacja przełomowa;	– innowacja niszcząca kompetencje; – innowacje wzmacniające kompetencje; – innowacja przełomowa;

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Chandy, J. Prabhu, *Innovation Technologies*, s. 7, http://faculty.london.edu/rchandy/innovation%20typologies.pdf (dostęp: 06.08.2018).

Rozważany w niniejszej pracy problem twórczości w zarządzaniu strategicznym odnoszony do pola koncept/pomysł stanowi kategorię, którą autor określa jako innowacja strategii (*strategy innovation*). Pod tym pojęciem należy rozumieć proces przekształcania zasobów intelektualnych organizacji w nowe rozwiązania o charakterze innowacyjnym, w nowe strategie innowacyjne pozwalające przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną. W tym kontekście za interesującą należy uznać strategię błękitnego oceanu W. Chana Kima i R. Mauborgne[475]. Proponowana przez nich koncepcja strategii, jest alternatywą dla strategii tradycyjnych, które autorzy określają jako czerwone oceany reprezentowane przez sektory już istniejące, natomiast oceany błękitne oznaczają sektory jeszcze nieistniejące. W czerwonych oceanach granice

[473] J. Skonieczny, A. Dajewska, *Junowacja – innowacja oparta na syntezie przeciwieństw*, [w:] A. Balcerak, Z. Malara (red.), *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice*, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017, s. 37–48.

[474] Ibidem.

[475] W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.

sektorów są określone, a reguły gry rynkowej znane. Działalność przedsiębiorstw polega na wygraniu rywalizacji z konkurentami i przejęciu jak największego strumienia popytu. W miarę jak przestrzeń rynkowa staje się coraz bardziej zagęszczona przez liczbę przedsiębiorstw w niej działających, perspektywy zysku i wzrostu stają się dla wielu z nich ograniczone. Produkty różnych przedsiębiorstw upodabniają się do siebie, stając się standardami, a konkurencja przyjmuje charakter drapieżny, swoistej walki „na śmierć i życie", a ocean staje się czerwony jak krew. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w czerwonych oceanach odbywa się na podstawie analizy struktury ekonomicznej istniejącego sektora, wybór pozycji strategicznej opartej na niskich kosztach lub zróżnicowaniu oraz analizie porównawczej konkurencji. Przypomina to przygotowanie do „wojny o terytorium". Koncentracja na czerwonych oceanach jest zatem przyjęciem działań, które mają na celu pokonanie wroga (konkurencji).

W przeciwieństwie do czerwonych, oceany niebieskie są kreowane poza istniejącymi granicami sektorów (część z nich jest tworzona z fragmentów oceanów czerwonych). W ocenach tych walka konkurencyjna nie jest tak gwałtowna, ponieważ reguły gry rynkowej, nie są jeszcze ustalone. Są one kreowane w wyniku działalności przedsiębiorstw, które zdecydowały się wyjść poza dotychczasowe ramy konkurowania. Błękitne oceany są przeważanie nieznane wielu przedsiębiorstwom. Należy je dopiero odkryć. Organizacje, które tego nie zrobią, będą konkurować ze sobą w czerwonych oceanach.

Rozwijanie nowych produktów i umiejętności jest działaniem alternatywnym, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwom tworzenie nowych wizji rozwojowych, dzięki którym mogą one kreować nowe przestrzenie (błękitne oceany). W tabeli 23. pokazano różnice między wyróżnionymi strategiami.

Tabela 23. Różnice pomiędzy strategią czerwonego i błękitnego oceanu

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
– rywalizacja na istniejącym rynku; – dążenie do pokonania konkurentów; – eksploatacja istniejącego popytu; – szukanie równowagi pomiędzy wartością a kosztami; – cele strategiczne: wyróżnienie się na tle konkurencji albo redukcja kosztów.	– stworzenie nowego obszaru rynku; – uniknięcie konkurencji; – stworzenie i zaspokojenie nowego popytu; – stworzenie największej wartości przy ograniczeniu kosztów; – cele strategiczne: jednoczesne wyróżnienie się i redukcja kosztów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, [w:] *10 idei HBR. O strategii*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 153.

A. Burke, A. van Stel i R. Thurik w artykule *Strategia błękitnego oceanu kontra model pięciu sił* na podstawie własnych badań stwierdzili, że strategia błękitnego oceanu „wytrzymuje próbę czasu" oraz, że organizacje powinny rozważyć syntezę obu strategii, tj. strategii nastawionej na konkurowanie i strategii zorientowanej na po-

wstawanie innowacji[476]. Przedstawiony wyżej pogląd jest interesujący z uwagi na kontekst twórczego zarządzania organizacją.

Jeszcze dobitniej postulat „włączenia innowacji w strategię organizacji" proponuje G.P. Pisano autor artykułu *You need an Innovation Strategy*[477]. W tym celu przedstawia matrycę innowacji, która ma pomóc organizacjom w podjęciu decyzji dotyczących kreowania stosownej strategii innowacji w zależności od istniejącego lub nowego modelu biznesu oraz istniejących lub nowych kompetencji technicznych (tab. 24.).

Tabela 24. Dostosowanie (*fit*) innowacji do modeli biznesu i kompetencji technicznych organizacji

	Zastosowane istniejące kompetencje techniczne	Wymagane nowe kompetencje techniczne
Wymagany nowy model biznesu	INNOWACJA PRZEŁOMOWA – oprogramowanie (*open sourc*e); – wideo na żądanie; – usługi udostępniania przejażdżek.	INNOWACJA ARCHITEKTONICZNA – medycyna spersonalizowana; – obrazowanie cyfrowe; – przeszukiwanie Internetu.
Zastosowany istniejący model biznesu	INNOWACJA RUTYNOWA – następna generacja 3 serii; – nowy fundusz indeksowy; – nowy animowany film 3D.	INNOWACJA RADYKALNA – biotechnologia; – silniki odrzutowe; – światłowody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.P. Pisano, *You need an Innovation Strategy*.

W niniejszym podrozdziale starano się ukazać podstawowe cechy wytworów twórczych, zwłaszcza zaś jedną z wiodących cech, mianowicie nowość. Cechę tę jako paralelę odniesiono do innowacji, która ze swej natury stanowi nowość i tak też jest postrzegana. Jednak nie tylko nowość charakteryzuje wytwór twórczy. Inną kluczową cechą opisującą go jest użyteczność.

3.5.3. Nowe, użyteczne i perspektywiczne wytwory twórcze

S.P. Besemer charakteryzuje wytwory twórcze w trzech wymiarach (cechach): wymiar nowości, wymiar analityczno-decyzyjny (funkcjonalny) i wymiar opisowo-syntetyczny (wykonalny)[478] (tab. 25.). Wymiary te odnosi się do danego produktu twórczego umiejscowionego w konkretnej przestrzeni rynkowej. Podobnie jak inni

[476] A. Burke, A. van Stel, R. Thurik, *Strategia błękitnego oceanu kontra model pięciu sił*, Harvard Business Review Polska, 2010, Nr 6, s. 14.

[477] G.P. Pisano, *You need an Innovation Strategy*, Harvard Business Review, June 2015, s. 1–16, https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy (dostęp: 4.03.2019).

[478] G. Ekvall, *Creative Climate*, [w:] M.A. Runco, S.R. Pritzker (red.), *Encyclopedia of Creativity*, Vol. 1, Academic Press, San Diego 1999, s. 416.

S.P. Besemer akcentuje cechę nowości i oryginalności oraz użyteczności. Jednak w wymiarze analityczno-decyzyjnym zwraca uwagę jeszcze na takie cechy, jak: logiczność, wartościowość i zrozumiałość. Wymiar opisowo-syntetyczny zawiera inne również ważne cechy wytworu twórczego, a mianowicie: organiczność, dobrą wykonalność, elegancję, wykwintność i finezję. Efektywna realizacja każdego z wymienionych wymiarów oznacza, że wytwory twórcze uzyskają wszystkie przypisane im cechy. Im więcej cech przypisuje się danemu wytworowi, tym bardziej kwalifikuje się on jako wytwór twórczy.

Tabela 25. Wymiary produktu twórczego (S.P. Besemer)

Wymiar nowości	Wymiar analityczno-decyzyjny	Wymiar opisowo-syntetyczny
– zaskakujący; – oryginalny.	– logiczny; – użyteczny; – wartościowy; – zrozumiały.	– organiczny; – dobrze wykonany; – elegancki, wykwintny, finezyjny.

Źródło: G. Ekvall, *Creative Climate*, s. 416.

W poniższej tab. 26. przedstawiono cztery grupy wytworów twórczych: produkty nowoczesne, produkty nienowoczesne, produkty twórcze i produkty utylitarne[479]. Pod pojęciem produktów nowoczesnych rozumie się produkty modne, hedonistyczne, chętnie i natychmiastowo nabywane przez klientów ze względu na swoje wzornictwo i dla zaspokojenia swoich przyjemności. Produkty te szybko znikają z rynku z chwilą, gdy słabnie zainteresowanie nimi. Produkty nienowoczesne to produkty, które w znikomym stopniu charakteryzują się nowością, natomiast ich walor to powszechna i mała użyteczność, co nie stanowi przeszkody w ich nabywaniu przez klientów.

Tabela 26. Produkty twórcze ze względu na nowość i użyteczność

Cechy twórczego działania	Użyteczność		
		Mała	Duża
Nowość	Duża	PRODUKTY NOWOCZESNE (modne, hedonistyczne, znikające z rynku z chwilą utraty nowości)	PRODUKTY TWÓRCZE (oryginalne i zaspokajające potrzeby konsumentów)
	Mała	PRODUKTY NIENOWOCZESNE (o małej nowości i użyteczności)	PRODUKTY UTYLITARNE (mające praktyczne zastosowanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.J. Puccio, M. Mance, M.C. Murdoch, *Creative Leadership*, s. 23–24.

[479] G.J. Puccio, M. Mance, M.C. Murdoch, *Creative Leadership. Skills that Change*, Sage Publications, Inc., Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington DC 2011, s. 23–24.

Produkty twórcze znamionuje oryginalność i właśnie ta cecha jest poszukiwana przez klientów (koneserów). M. Poźniak-Niedzielska opisując cechy utworu autorskiego posługuje się terminami „nowość" oraz „oryginalność". Nowość ujmowaną subiektywnie traktuje się nie jako określenie dla cechy twórczości, ale indywidualnego charakteru dzieła (indywidualności). „Oryginalność" jest synonimem indywidualnego charakteru utworu i wiąże się z nowością[480].

Natomiast produkty utylitarne znajdują nabywców ze względu na swoje praktyczne korzyści i pożytki związane z ich zastosowaniem.

Poniżej przedstawiono własną przestrzeń oceny wytworów twórczej organizacji. Wymiarami tej przestrzeni są nowość, użyteczność i perspektywiczność. Dwa pierwsze wymiary zostały zapożyczone z modelu produktów twórczych G.J. Puccio, M. Mance i M.C. Murdocha (rys. 12.). Trzeci wymiar zaproponowany przez autora to perspektywiczność, która jest dopełnieniem nowości i użyteczności[481].

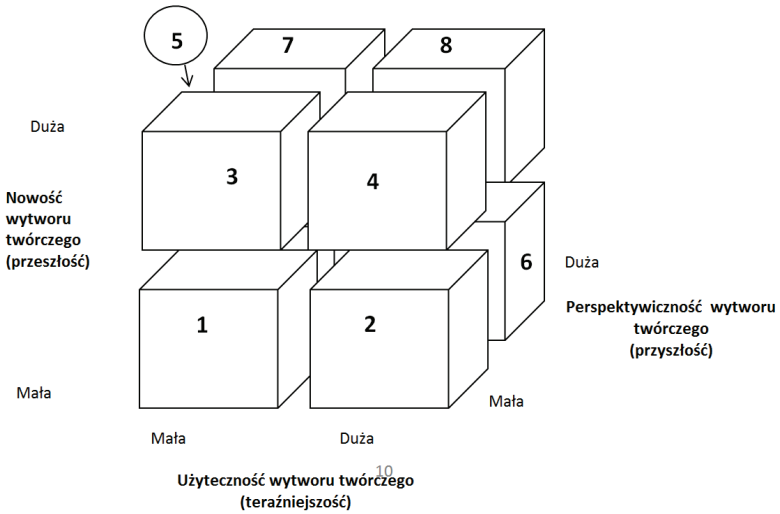
V. Govindarajan w książce *The tree box solution: A strategy in the age of disruption*[482] twierdzi, że opracowanie strategii innowacyjnych wymaga myślenia przez pryzmat trzech pudełek (wymiarów) – przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Skuteczne zarządzanie kategoriami czasoprzestrzeni (przeszłością, teraźniejszością, przyszłością) wymaga innego typu umiejętności, postaw, praktyk, przywództwa

[480] M. Poźniak-Niedzielska, *Przedmiot prawa autorskiego*, [w:] J. Barta (red.), *System prawa prywatnego*, t. 13. *Prawo autorskie*, Warszawa 2007, s. 8.

[481] D.M. Sullivan i C.M. Ford twierdzą, że twórczość organizacyjna co prawda obejmuje różne wymiary, ale jeśli chodzi o jej pomiar to model z dwoma wskaźnikami – nowość i użyteczność – daje lepsze wyniki niż inne modele z inną liczbą wymiarów. Z kolei C. Sue-Chan i P.S. Hempel przeprowadzili wśród studentów dwa badania, które miały uzasadnić tylko dwuwymiarowy charakter twórczości. Komentując te badania K. Bratnicka-Myśliwiec stwierdza, że: „wszystko to wyraźnie podpowiada, aby w przyszłych badaniach uwzględnić dwa wymiary twórczości organizacyjnej – nowość i użyteczność – znajdujące wyraz w praktycznym wdrożeniu i społecznej akceptacji. [...] warto zauważyć, że nowość odnosi się do zakresu, w jakim idea jest dla danej organizacji nowa lub spostrzegana. Z kolei użyteczność twórczych idei niezbywalnie jest uzależniona od tego, kto ją zobaczy. Wszystko to powinno znaleźć odzwierciedlenie w organizacji, która jest uznawana za twórczą". Por. K. Bratnicka-Myśliwiec, *Rola i znaczenie twórczości organizacyjnej w zarządzaniu organizacjami*, s. 21–22. Uznając, że w pomiarze twórczej strategii dwa wskazane wyżej wymiary powinny odgrywać kluczową rolę, jednocześnie autor niniejszej pracy pragnie zwrócić uwagę na funkcję strategii lub jej misji (jako wytworu twórczego), jakie pełnią one w organizacji. Jest ich kilka, a jedną z nich jest – oprócz funkcji strukturyzacyjno-innowacyjnej, normotwórczej i integracyjno-motywacyjnej – funkcja prognostyczna. Jak twierdzi twórca tej klasyfikacji M. Moszkowicz: „Prognostyczny wymiar misji *de facto* jest związany z jej funkcją strukturyzacyjno-innowacyjną. Nie jest bowiem możliwe określenie struktury biznesu bez przyjęcia odpowiedniej perspektywy czasowej. [...] jej wyróżnienie ma o tyle sens, że może być ona pierwotna w stosunku do wcześniej omówionej". Por. M. Moszkowicz, *Zarządzanie Strategiczne*, s. 223. Zgadzając się z M. Moszkowiczem wprowadzono do opisu twórczego wytworu trzeci wymiar, tj. perspektywiczność.

[482] V. Govindarajan, *The tree box solution: A strategy in the age of disruption*, za: K. Obłój, *Praktyka strategii firmy*, s. 17.

– i dodajmy jeszcze – strategii. Zwolennikiem uwzględniania czasu przeszłego, teraźniejszego i przyszłego w procesie tworzenia strategii jest K. Obłój, który opowiada się za zrównoważeniem wszystkich trzech perspektyw czasowych, podkreślając ważność teoretyczną tego problemu i jednocześnie jego lekceważenie w praktyce. „Ani specjalistyczne wykształcenie, ani bogate doświadczenie nie jest gwarancją ochrony przed zgubieniem jakieś ważnej perspektywy czasowej, a niektóre ich elementy (np. ograniczający wpływ przeszłości) są czasami tak dobrze ukryte i silenie zakorzenione w organizacji, że niektóre organizacje wolą zginąć niż się zmienić”[483].



Rys. 13. Nowość, użyteczność i perspektywiczność jako cechy wartościowania wytworu twórczego.
Źródło: opracowanie własne

Odnosząc te wyróżnianie kategorie do kryteriów oceny produktów twórczych stwierdzić można, że kategorię nowości należy odnieść do przeszłości, natomiast kategorię użyteczności – do teraźniejszości. Twierdząc, że dany wytwór twórczy jest innowacyjny, swoją opinię wyrażamy poprzez porównanie go z wytworami już powstałymi, które istnieją w przestrzeni rynkowej, ponieważ powstały w przeszłości. Z kolei użyteczność wytworu twórczego definiujemy jako produkt, który zaspokajają potrzeby użytkowników w czasie teraźniejszym. Natomiast czas przyszły wyrażamy przez perspektywiczność wytworu twórczego. Przy czym przez perspektywiczność należy w tym przypadku rozumieć jako dalekosiężność, dalekowzroczność, przyszłościowość lub rozwojowość.

[483] Ibidem, s. 17.

Na rysunku 13. pokazano przestrzeń twórczą, w której mieszczą się wytwory twórcze ograniczone do wymiaru nowości, użyteczności i perspektywiczności (długoterminowej i krótkoterminowej). Nowość i użyteczność wytworów twórczych została już szerzej omówiona. Natomiast zaproponowany w niniejszej pracy wymiar perspektywiczności (przyszłości) wymaga głębszego rozważenia.

Pojęcie przyszłości można rozumieć jako czas przyszły – a więc mówiąc ogólniej – czas. Czas porównywany bywa często do rzeki. Ma to być rzeka bezkresna, zarówno w tym sensie, iż nie ma ani źródeł, ani ujścia, jak i w tym, ze nie ma brzegów. Miejsce, w którym tkwimy – nurt rzeki, obrazuje teraźniejszość, a wszystkie wody powyżej tego miejsca obrazują przyszłość. Przyszłością bywa też każdy dowolnie wybrany odcinek, a także każdy dowolnie wybrany przekrój tej rzeki czasu powyżej naszego punktu obserwacyjnego, czyli teraźniejszości[484].

Zobrazowane przez W. Rolbickiego różne odcienie znaczenia pojęcia „przyszłość" mają tę cechę wspólną, iż skonstruowane są wyłącznie z elementów czasowych. Dlatego można je objąć wspólnym mianem temporalnej koncepcji przyszłości (od łac. *tempus* – czas)[485]. Posługując się tym obrazem możemy w przewidywaniu zdarzeń w otoczeniu badanej organizacji dokonać ich rozróżnienia ze względu na chronologię, tj. wyróżnić zdarzenia przeszłe i teraźniejsze, a w wyniku prognozowania – zdarzenia przyszłe.

Według W. Rolbieckiego przyszłość można zdefiniować również jako[486]:

– rzeczy przyszłe,
– zdarzenia przyszłe.

Zgodnie z koncepcją reistyczną (od łac. *res* – rzecz) przewidywanie przyszłości jest opisem tego co będzie z rzeczami (lub światem rzeczy przyszłych), które istnieją obecnie. Takie ujęcie przyszłości dotyczy stosunkowo nielicznych przypadków. W praktyce w przewidywaniu przyszłości nie mamy do czynienia z całkowicie nowymi rzeczami, które powstaną w czasie przyszłym, ale z rzeczami starymi, które istnieją już obecnie i które zmieniają się w czasie, np. mogą się powiększyć lub zmniejszyć, zmienić swą strukturę wewnętrzną, położenie. Z tego punktu widzenia prognozowanie powinno obejmować również to, co się z nimi stanie lub będzie dziać w przyszłości.

W ewentystycznej koncepcji przyszłości (od łac. *eventus* – zdarzenie) przez przyszłe zdarzenia należy rozumieć coś, co się dzieje, działo lub będzie się dziać: zmiany, które są procesami (zdarzeniami kinematycznymi) oraz stanami (zdarzeniami statycznymi). Każdy stan i zmiana dotyczą stanu i zmiany jakiejś konkretnej rzeczy. Inaczej mówiąc, każda rzecz posiada jakąś cechę, która ulega zmianie na inną cechę. To, co zatem jest przedmiotem prognozy to właśnie wyłącznie zdarzenia przyszłe.

[484] W. Rolbiecki, *Przewidywanie przyszłości*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970, s. 16.
[485] Ibidem.
[486] Ibidem, s. 15–43.

Sposób rozumienia i postrzegania przyszłości wpływa na codzienne działania ludzi. Jeśli ktoś zakłada, że przyszłość jest nieprzewidywalna – a być może nawet wątpliwa – koncentruje się przede wszystkim na teraźniejszości. Skupia się wtedy na celach krótkoterminowych, a jego plany są krótkowzroczne.

Nie brakuje opinii, że przyszłość można przewidywać, a im lepiej ktoś potrafi ją przewidzieć, tym lepiej będzie przygotowany[487]. Pytanie tylko, jak można przewidywać przyszłość skoro zawiera nieskończenie wiele możliwości?[488]

Jeśli przyjmie się, że przyszłość nie jest ani ustalona i niezmienna, ani nie można jej przewidywać na podstawie przeszłości, a co więcej jest płynnym procesem i zawiera nieskończenie wiele możliwości, należy skoncentrować się na tworzeniu wizji przyszłości. Menedżerowie myślący w takich kategoriach wykorzystują swoje wizje przyszłości do podejmowania decyzji o tym, co robić teraz, żeby przyspieszyć nadejście przyszłości swoich wyobrażeń albo marzeń. Organizacje przyjmujące taką koncepcje przyszłości kreują śmiałe wizje i czynnie je realizują[489].

Szansą na wykreowanie prawdziwej wizji przyszłości jest *foresight*[490]. *Foresight* umożliwia analizę zdarzeń w otoczeniu, które początkowo mogą wydawać się nierealne, ale po jakimś czasie mogą się jednak zmaterializować. Jest to proces szukający wspólnych wizji przyszłości. Ma charakter aktywny, umożliwia poznanie do jakich rezultatów mogą doprowadzić poszczególne zmiany i jakie opcje działania prowadzą do alternatywnych ścieżek przyszłości[491]. *Foresight*, w przeciwieństwie do prognozowania przyszłości, nie jest związany z przewidywaniem przyszłości, ale z jej tworzeniem[492]. W tym nowym podejściu do przyszłości zakłada się, że[493]:

- czas jest ciągły, liniowy, nieukierunkowany i nieodwracalny;
- nie wszystko, co będzie istniało, już istniało lub obecnie istnieje;
- myślenie przyszłościowe jest kluczowe dla ludzkiego działania;
- wybierając kierunek działania, indywidualnie czy grupowo, najbardziej użyteczną wiedzą jest „wiedza o przyszłości";
- przyszłość jest nieoczywista i nie może być obserwowalna, dlatego nie ma żadnych faktów dotyczących przyszłości;

[487] B. Sayle, S. Kumar, *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Wydawnictwo Replika, Zakrzewo 2008, s. 231.

[488] M. Robert, *Nowe myślenie strategiczne – czyste i proste*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 56.

[489] B. Sayle, S. Kumar, *Błękitny ekspres*, s. 232–233.

[490] G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, s. 91.

[491] K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, 2009, s. 15.

[492] *Foresight technologiczny*. Podręcznik, tom 1, *Organizacja i metody*, PARP, Warszawa 2005, s. 9.

[493] K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, s. 24.

– przyszłość nie jest całkowicie zdeterminowana „z góry ustalona”;
– w większym lub mniejszym stopniu przyszłe wydarzenia mogą być kształtowane przez indywidualne lub grupowe działania;
– złożoność świata wymaga perspektywy holistycznej i podejścia interdyscyplinarnego, zarówno w organizacji wiedzy umożliwiającej podejmowanie decyzji, jak i w działaniach społecznych;
– niektóre scenariusze przyszłości są lepsze niż inne.

Przedstawione wyżej uwagi wskazują, że nie ma jednej zdeterminowanej przyszłości, trzeba ją nieustannie wspólnie tworzyć i kreować, przy czym istnieją różne drogi dojścia do wspólnej przyszłości.

Natomiast rekomendowane narzędzia *foresight* reprezentują podejście zintegrowane, ponieważ obejmują wiele różnych metod, wykorzystywanych w zależności od fazy badania przeszłości i teraźniejszości oraz kreowania przyszłości.

Tabela 27. Metody badania i kreowania przyszłości

Rodzaje („obrazy”) przyszłości	Metody
Temporalna koncepcja przyszłości – przyszłość jako następstwo teraźniejszości;	– Prognozowanie na podstawie szeregów czasowych (ekstrapolacja trendu); – Prognozowanie na podstawie modelu ekonometrycznego; – Prognozowanie analogowe; – Analiza luki strategicznej (prognostycznej).
Reistyczna koncepcja przyszłości – przyszłość jako „świat” rzeczy przyszłych;	– Metody heurystyczne; – Metody scenariuszowe (scenariusze możliwych rzeczy);
Ewentystyczna koncepcja przyszłości – przyszłość jako przyszłe zdarzenia, stany i procesy;	– Metody heurystyczne; – Metody scenariuszowe (scenariusze możliwych zdarzeń, stanów i procesów);
Wizjonerska koncepcja przyszłości – przyszłość jako wspólna wizja;	Badanie typu *foresight*: – skanowanie otoczenia (środowiska); – wywiad technologiczny; – analiza SWOT, PESTEL; – ankiety problemowe; – ekstrapolacja trendu; – modelowane symulacyjne; – prognozowanie geniusza; – metoda delficka; – burza mózgów, panele eksperckie; – krzyżowa analiza wpływów; – metody scenariuszowe; – technologie niezbędne i kluczowe; – mapa drogowa technologii;

Źródło: G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, s. 90.

W tabeli 27. ukazano różne ujęcia interpretacyjne przyszłości oraz metody jej badania i kreowania.

3.6. Środowisko twórcze organizacji

3.6.1. Istota środowiska twórczego organizacji

Organizacje twórcze działają w szeroko rozumianym i dynamicznym środowisku twórczym i są od niego w znacznym stopniu zależne. Jako pisze E. Weiner „dla geniuszy [...] środowisko, przyjemne, czy nie, zawsze jest źródłem inspiracji”[494].

W niniejszej pracy przyjmuje się, że środowisko twórcze to zespół czynników o charakterze materialnym i niematerialnym. Pomiędzy tymi czynnikami istnieją wzajemne powiązania, oddziaływania i zależności, które wpływają na organizację twórczą, jej myślenie, działania, strategie itd.

Dla celów poznawczych i analitycznych wyróżnia się wewnętrzne i zewnętrzne środowisko twórcze. Wewnętrzne środowisko twórcze obejmuje klimat kulturotwórczy, kulturę idei demokratycznych oraz warunki materialno-organizacyjne niezbędne do pracy jednostek twórczych, zespołów twórczych, czy wspólnot twórczych. Czynniki te należą do organizacji twórczej i stanowią szczególnego rodzaju zasoby twórcze organizacji. Natomiast zewnętrzne środowisko twórcze obejmuje zbiór czynników, które nie należą do organizacji twórczej, ale wpływają na jej działania.

Zewnętrzne środowisko twórcze obejmuje środowisko konkurencyjne, ogólne i radykalne. O ile środowisko konkurencyjne i ogólne są przedmiotem badań i analiz prezentowanych w literaturze z obszaru zarządzania strategicznego, to środowisko radykalne, nie jest przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy. Chcąc wypełnić, chociaż w części tę lukę poznawczą, autor pracy podjął się zadania zdiagnozowania radykalnych interesariuszy oraz opisu sposobów komunikowania się z nimi organizacji twórczej.

3.6.2. Wewnętrzne środowisko twórcze

Do kluczowych elementów wewnętrznego środowiska twórczego zalicza się klimat kulturotwórczy i kulturę idei demokratycznych[495].

Zazwyczaj klimat kulturotwórczy określa się jako szczególną atmosferę dla procesu twórczego umożliwiającą (lub nie) twórcom podejmowanie różnego rodzaju aktywności, których rezultatem są twórcze wytwory. Jest to zbiór subiektywnie po-

[494] E. Weiner, *Genialni*, s. 265.
[495] Ibidem, s. 117.

strzeganych przez twórców i odbiorców motywacji, zachowań, postaw, korelatu dyspozycji, sytuacji i zdarzeń, które występują w procesie tworzenia i mają wpływ na jego przebieg. Wymienić tu można: rodzinę, system edukacji, autorytety, elity, system postrzegania prawa, wartości etyczne, dziedzictwo kulturowe, tradycje historyczne, przemiany społeczne. Klimat kulturotwórczy stanowi zasób niematerialnych dóbr (np. doświadczeń), które stanowią fundament twórczości. Jest to zasób otwarty, dynamicznie zmieniający się w wyniku ciągłego procesu reinterpretacji dziedzictwa twórczego i jego przejawów, a także bezustannego tworzenia nowych wytworów twórczych.

Pojęciu klimat kulturotwórczy bliskie jest pojęcie klimatu organizacyjnego. B. Schneider, A.P. Brief i R.A. Guzzo określają klimat organizacyjny jako zespół powtarzających się wzorów zachowań, postaw i odczuć, charakteryzujący życie w organizacji. Definicja ta opiera się na założeniu, że powstawanie klimatu organizacyjnego jest wynikiem agregacji klimatów psychologicznych, czyli tych istniejących na poziomie jednostki (oznaczających osobistą percepcję). Mówiąc dosłownie – 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. Natomiast klimat organizacyjny dotyczy wspólnie podzielanej przez członków organizacji oceny procedur oraz praktyk organizacyjnych, rozpoznawanych, wspieranych i ostatecznie nagradzanych w organizacji[496].

M. Bratnicki, R. Krysia i J. Stachowicz określają klimat organizacyjny jako: „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych tych pracowników"[497].

Próby określenia definicyjnego konsensusu doprowadziły do wykształcenia się dwóch podstawowych nurtów w tym zakresie: kognitywnego oraz wspólnie podzielanej percepcji[498]. 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.

Odmienne jest podejście oparte na podzielanej percepcji, które 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[499]. Te dwa podejścia nie są wzajemnie wykluczające się, ale wręcz wzajemnie się dopełniają[500].

---

[496] B. Schneider, A.P. Brief, R.A. Guzzo, *Creatinga Climateand Culturefor Sustainable Organizational Change*, Organizational Dynamics 1996, No. 24, s. 7–19.

[497] M. Bratnicki, M. Krysia, R.J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium Kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.

[498] B. Schneider, A. Reichers, *On the Etiology of Climates*, s. 19–39.

[499] Ibidem.

[500] N. Anderson, M.A. West, *Measuring Climatefor Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory*, Journal of Organization Behavior, 1998, No. 19, s. 235–258.

Pojęciem jakościowo odmiennym od pojęcia klimatu organizacyjnego jest pojęcie kultury organizacyjnej. D.R. Denison[501] zwraca uwagę na zasadniczą różnicę między pojęciami; kultura odnosi się do znacznie głębszych i trwalszych wartości, norm czy przekonań, a klimat do przejawianych i możliwych do zaobserwowania zachowań.

Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i kultura organizacyjna skupiają się wokół tego samego fenomenu organizacyjnego[502], dlatego stworzenie kompletnego obrazu środowiska twórczości organizacyjnej wymaga jednoczesnego ujmowania klimatu i kultury organizacyjnej jako czynników wpływających na jego ukształtowanie.

Klimat twórczy w połączeniu z określonym klimatem organizacyjnym stanowi swego rodzaju układ naczyń połączonych. Organizacja kształtuje i zmienia swój klimat organizacyjny, a jednocześnie jest zmuszona do uwzględniania w swoich procesach wszystkich niematerialnych zasobów

Klimat kulturotwórczy w połączeniu z określonym klimatem organizacyjnym stanowi swego rodzaju układ naczyń połączonych. Organizacja kształtuje i zmienia swój klimat organizacyjny, a jednocześnie jest zmuszona do uwzględniania w swoich procesach wszystkich niematerialnych zasobów środowiskowych.

Kultura idei demokratycznych stanowi całokształt wytworów współdziałania – współpracy jednostek, grup i wspólnot w całej ich historii ludzkości. Współpracę tę ludzie czynią siłą w realizacji swoich dążeń, w tym również twórczych. W dążeniach twórczych ludzie odwołują się do wszystkich, nawet podstawowych doświadczeń i przeżyć.

Istotę i charakter kultury idei demokratycznych dobrze obrazuje wypowiedź A. Einsteina dotycząca nauki, twórczości i wolności człowieka: „Dla rozwoju nauki i w ogóle twórczej działalności duchowej, potrzebny jest [...] rodzaj wolności, który można by określić jako wolność wewnętrzną. Jest to wolność ducha, która polega na niezależności myślenia od więzów przesądów pochodzących od autorytetów i społeczeństwa, a także więzów bezkrytycznej rutyny i przyzwyczajenia”[503].

W tak rozumianą kulturę idei demokratycznych wpisują się również doświadczenia obywateli, żyjących i pracujących w państwie rozwijanym na zasadach społecznej gospodarki rynkowej. Poniżej przedstawiono wartości społeczeństwa demokratycznego opisane przez J. Hartmana w formie dziesięciu podstawowych principiów[504]:

---

[501] D.R. Denison, *What is the Difference between Organizational Cultureand Organizational Climate? A Native 'Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review, 1996, No. 21, s. 619–654.

[502] T. Bueschgens, A. Bausch, D.B. Balkin, *Organizational Culture and Climate for Innovation – An Integrative Review*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

[503] W. Isaacson, *Einstein*, s. 524–523.

[504] J. Hartmann, *Co to znaczy lewica*, Tygodnik Polityka, https://hartman.blog.polityka.pl/2018/08/11/co-to-znaczy-lewica-miniporadnik-lewaka/ (dostęp: 19.08.2018).

„1. Sprawiedliwie urządzone społeczeństwo musi być demokratyczne i musi szanować wolność każdego człowieka, a także różnorodność kultur, tożsamości, stylów życia i przekonań (...).

2. Sprawiedliwe państwo musi rządzić się prawem, minimalizować stosowanie przemocy, respektować równość i wolność obywateli oraz dbać o dobro wszystkich grup społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem grup pod jakimiś względami słabszych od innych i mających mniejsze szanse życiowe (...).

3. Wzmocnienie podmiotowości jednostek i grup społecznych wymaga szeregu rozwiązań prawnych i instytucjonalnych w zakresie zasad zatrudniania i pracy, zrzeszania się obywateli w związki zawodowe i inne wolne stowarzyszenia, samorządności terytorialnej i zawodowej, prawa wyborczego (...).

4. Troska o równość i podmiotowość obywateli wymaga, aby państwo brało odpowiedzialność za dostęp całej młodzieży do edukacji, zapewniając bezpłatne szkolnictwo.

5. Troska o fundamentalne interesy życiowe obywateli wymaga, aby wszyscy obywatele mieli realny, a nie tylko formalny dostęp do świadczeń medycznych, pomocy policji i innych służb, do sądów, do transportu publicznego, a także szanse na urządzenie własnych gospodarstw domowych w samodzielnych mieszkaniach (...).

6. Troska o szanse rozwojowe wszystkich obywateli oraz o możliwość przeżywania przez nich dobrego, pełnego i satysfakcjonującego życia wymaga od państwa wspierania kultury i ułatwiania dostępu obywateli do dóbr kultury.

7. Odpowiedzialność za los planety i przyrody krajowej stawia przed państwem zadanie ochrony środowiska naturalnego i zasobów – zarówno w ramach polityki wewnętrznej, jak i międzynarodowej.

8. Państwo musi brać na siebie zadania polityczne i materialne (infrastrukturalne), których nie można powierzyć innym podmiotom, zwłaszcza komercyjnym, z uwagi na ryzyko nierównego traktowania obywateli (...).

9. Zasoby terytorialne i przyrodnicze państwa powinny w jak największym stopniu stawać się sferą publiczną, dostępną na jednakowych zasadach dla wszystkich obywateli – z uwzględnieniem uwarunkowań ekologicznych.

10. Równe traktowanie wszystkich obywateli przez państwo wyklucza faworyzowanie bądź dyskryminowanie przez nie jakiejkolwiek grupy charakteryzującej się określoną ideologią bądź wyznaniem (...).”

Zderzenie wartości demokratycznych z działalnością przedsiębiorstwa zorientowaną tylko na zysk dobrze oddaje konflikt, który miał miejsce w lecie 2018 roku w firmie Google. Ponad tysiąc jej pracowników, głównie programistów, napisało list skierowany do kierownictwa firmy, w którym sprzeciwili się planom dostosowania przeglądarki internetowej do wymogów cenzury w Chinach. W ten sposób wystąpili oni przeciw projektowi o nazwie *Dragonfly*, uznając, że powrót firmy Google na rynek chiński z nową przeglądarką internetową, która będzie cenzurować wyszukiwanie dowolnych treści w Internecie, jest bardzo nieetyczne i stanowi przeszkodę na drodze

do rozwoju społeczeństwa demokratycznego. Należy dodać, że firma Google wycofała się z rynku chińskiego w 2010 roku po naciskach władz chińskich w sprawie cenzurowania informacji w Internecie oraz cyberatakach, które jak się przypuszcza były odwetem za odmowę współpracy z władzami chińskimi w tej sprawie. Pracownicy domagali się również większej przejrzystości podejmowanych decyzji i działań oraz powołania rady etycznej, w której uczestniczyliby także szeregowi pracownicy[505].

Wcześniej, bo w kwietniu 2018 roku cztery tysiące pracowników firmy Google podpisało także list protestacyjny dotyczący projektu Maven, który był realizowany na zlecenie Departamentu Obrony w USA. Projekt ten zakładał powstanie nowego rozwiązania technologicznego wykorzystującego sztuczną inteligencję (ang. *Artifical Intelligence*). Miało ono służyć armii amerykańskiej do analizy nagrań zarejestrowanych przez drony na polu walki. Po tym wydarzeniu firma Google opracowała zbiór zasad pt. *AI Principles*, w których zawarła wytyczne dotyczące zachowania się pracowników opracowujących nowe rozwiązania technologiczne oparte na sztucznej inteligencji. Pierwsza zasada w tym zbiorze zawiera sugestię, że: *Rozwiązania AI powinny służyć dobru społecznemu*". Z kolei inna zawiera przesłanie, że firma Google nie będzie tworzyć nowych rozwiązań technologicznych, w tym nowych broni cyfrowych, które mogą być wykorzystane przeciwko ludziom[506]. Jak twierdzi P. Wójcik wielu pracowników korporacji technologicznych z Doliny Krzemowej protestuje przeciwko współpracy ich przedsiębiorstw ze służbami specjalnymi i wojskiem, ponieważ nie chcą oni „dokładać cegiełek do budowy aparatu opresji"[507]. Nie należy jednak oczekiwać, że takie protesty będą impulsem do głębszej zmiany społecznej w USA, czy innych krajach, np. w Rosji i Chinach, w których przemysł wojskowo-militarny jest mocnym graczem rynkowym, ponieważ kreuje nowe technologie, nowe miejsca pracy i rozwój gospodarczy[508].

Kultura idei demokratycznych stanowi tworzywo dla twórczości, albowiem poprzez własną inicjatywę, zapał tworzenia i wytrwałość człowiek staje się twórcą-demokratą. Tak rozumiana kultura idei demokratycznych jest narzędziem, pozwalającym ludziom na zmianę otaczającej ich rzeczywistości i stawanie się animatorami

[505] A. Tarkowski, *Pracownicy Google.a protestują. Stawka jest duża*, https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/ludzieistyle/1760600,1,pracownicy-google-protestuja-stawka-jest-duza.read (dostęp: 20.08.2018).

[506] Ibidem.

[507] P. Wójcik, *„Strajk" w dolinie Krzemowej świata nie bawi*, krytykapolityczna.pl/swiat/wojcik-protesty-pracownikow-it/ (dostęp: 30.10.2018).

[508] Jak pisze R. Kapuściński: „Rozwój nie jest kategorią obojętną i abstrakcyjną, rozwój odbywa się zawsze w imię czegoś i dla kogoś. Może być rozwój, który wzbogaca społeczeństwo i czyni jego życie lepszym, wolnym i sprawiedliwym, ale rozwój może mieć taki charakter przeciwny. Tak jest w systemach jednowładczych, gdzie elita utożsamia swój interes z interesem państwa (jej instrumentem panowania) i gdzie rozwój, mając jako cel umocnienie państwa i jego aparatu represji, umacnia dyktaturę, niewolę, jałowość, nijakość, pustkę egzystencji w reklamowanym opakowaniu Wielkiej Cywilizacji". Por. R. Kapuściński, *Szachinszach*, Czytelnik, Warszawa 1988, s. 225.

każdej twórczości, w tym również twórczości organizacyjnej w sposób zgodny zasadami etycznymi cechującymi społeczeństwa demokratyczne (demokrację socjalliberalną).

Istotnymi czynnikami wspierającymi rozwój twórczych idei w organizacjach są warunki materialne i organizacyjne definiowane jako zbiór różnych zasobów fizycznych organizacji twórczej obejmujący budynki, pomieszczenia, urządzenia, jednostki administracyjne oraz ich organizacyjne powiązania zapewniają jej ciągłe, twórcze i efektywne funkcjonowanie. T. Kelly nazywa takie miejsce cieplarnią i określa je jako miejsce, „w którym znajdują się wszystkie elementy potrzebne do wzrostu idei. Gdzie jest ciepło, światło, wilgoć i mnóstwo zabiegów pielęgnacyjnych. Cieplarnia [...] to miejsce pracy, sposób w jaki kształtują się przestrzeń biurowa i w jaki współpracują ze sobą zespoły".

Z kolei J.R. Galbraith[509] określa warunki twórcze jako rezerwat. Jest to jednostka organizacyjna, której zadaniem jest tworzenie nowych pomysłów w atmosferze „warsztatu w garażu". W miejscu takim można szybko sprawdzać rodzące się pomysły. Są to idealne miejsca bezpośredniego tworzenia, uczenia się i testowania nowych pomysłów.

Rezerwaty mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzne rezerwaty mogą obejmować studia, pracownie i laboratoria. Są one w organizacji twórczej przestrzenią, w której pracownicy są tylko twórcami nowych pomysłów i nie zajmują się działalnością operacyjną.

Przykładem rezerwatu może być opisywana już pracownia projektowa J. Ive'a w firmie Apple[510]. Pracownia ta znajduje się w odosobnionej części budynku biurowego i jest w szczególny sposób chroniona. Wejście do pracowni wymaga specjalnego zezwolenia. Główna sala pracowni jest przestronną przestrzenią z sześcioma długimi metalowymi stołami, na których można obejrzeć opracowywane właśnie urządzenia. Po lewej stronie od wejścia znajdują się biurka młodszych projektantów, za główną salą mieści się sala komputerowa. Pracownia projektowa prowadzi z kolei do pomieszczenia, w którym to, co widać na monitorach, wtryskarki zamieniają w piankowe modele. Jeszcze dalej znajduje się komora, w której modele za sprawą zrobotyzowanego systemu lakierniczego nabierają realnego wyglądu. Całość sprawia oszczędne industrialne wrażenie, do czego przyczyniają się metalowe wykończenia pomieszczeń, pokryte w dodatku szarą, metaliczną farbą. Liście na rosnących na zewnątrz drzewach rzucają cienie, które układają się w ruchome wzory na przyciemnionych szybach. W tle gra muzyka techno i jazz. Jest to „spokojne i ciche miejsce. Prawdziwy raj dla kogoś, kto jest wzrokowcem. [...] W tym miejscu możemy sobie odpowiedzieć na pytanie, czy nasza praca ma sens. [...] Możemy zobaczyć i poczuć [przygotowany – przyp. J.S.] model"[511].

[509] P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 105–106.

[510] W. Isaacson, *Steve Jobs*, s. 422–423.

[511] Ibidem, s. 424.

W niektórych innowacyjnych przedsiębiorstwach tworzone są warunki materialno-organizacyjne przypominające kampus akademicki. Na przykład w firmie Bell Labs uznano, że „innowacje rodzą się w wyniku przypadkowych spotkań" pracowników i w tym celu „wszystkie budynki zostały połączone, aby uniknąć tworzenia granic między działami, a zarazem zachęcać różne sekcje do swobodnej wymiany informacji i utrzymywania bliskich kontaktów. „Korytarze były niezwykle długie (dłuższe niż dwa boiska do futbolu amerykańskiego). Co miało indukować, przypadkowe spotkania osób zajmujących się rożnymi zagadnieniami i obdarzonymi rozmaitymi talentami [...]. Każda osoba przemieszczająca się po budynkach Bell Labs była poddana oddziaływaniu rozmaitych koncepcji i absorbowała je niczym ogniwo słoneczne fotony. Claude Shannon, ekscentryczny twórca teorii informacji, jeździł często po wyłożonych czerwonym lastrykiem korytarzach na unicyklu, żonglując przy okazji trzema piłeczkami i wymieniając ukłony z kolegami. To była zwariowana metafora dotycząca rozmaitych koncepcji unoszących się w powietrzu na owych korytarzach"[512].

Omówienie w pracy pojęcia środowiska wewnętrznego bez względu na różne jego pojmowanie jest istotnym dopełnieniem obrazu twórczej organizacji. Bez czynników wewnętrznych i ich uwzględnienia w procesach twórczych nie jest możliwe opracowanie i wdrożenie efektywnych strategii. Zatem można przyjąć, że wewnętrzne środowisko twórcze wpływa na całokształt działalność organizacji twórczej.

3.6.3. Zewnętrzne środowisko twórcze

Zewnętrzne środowisko twórcze to miejsce wymiany wytworów twórczych pomiędzy organizacją twórczą a jej siłami konkurencyjnymi. Proces ten stanowiący całokształt relacji zachodzących pomiędzy różnymi podmiotami politycznymi, gospodarczymi i społecznymi, które w nim uczestniczą. Takie środowisko twórcze można określić jako ogół interakcji komunikacyjno-kooperacyjnych oraz jako swoistą grę pomiędzy organizacją a jej zewnętrznymi uczestnikami. Jest to gra powtarzalna, w której podmioty kierują się własnymi preferencjami, motywami, tradycjami, normami i wartościami moralnymi oraz możliwościami finansowymi. Uwarunkowania te z jednej strony określają, z drugiej zaś modelują istniejące w danej chwili reguły gry rynkowej (społecznej). Uogólniając można powiedzieć, że gra ta, jako interakcja społeczna, obrazuje określony wzajemny stosunek wielu różnych stron – jej uczestników – wynikający ze sprzeczności interesów. W efekcie niektórzy z uczestników gry realizują swoje interesy nierzadko kosztem innych.

Grę rynkową można opisać za pomocą następujących elementów:

– wyszczególnienia i charakterystyki uczestników gry;

[512] W. Isaacson, *Innowatorzy*. O tym jak grupa hakerów, geniuszy i geeków wywołała cyfrową rewolucję, s. 198–199.

– wyszczególnienia możliwości postępowania każdego gracza (możliwe reguły gry);
– opisu dostępnej graczom informacji;
– możliwie precyzyjnie określonych celów, do których gracze dążą[513].

Stronami gry rynkowej są nie tylko jednostki występujące pojedynczo, lecz także ich zbiory czy wręcz całe zbiorowości. W ujęciu socjologicznym zbiorowość społeczna to grupa osób mających pewne cechy wspólne i wytwarzająca określone więzi społeczne. Charakteryzuje ją podobieństwo zachowań, styczność przestrzenna i wspólne działanie. Tak ogólnie określone kryteria pozwalają na opisanie różnych odmiennych konfiguracji zbiorowości społecznych.

Zachowanie jednostek i zespołów twórczych jest uwarunkowane wieloma czynnikami pochodzącymi ze środowiska twórczego. O jego specyficznym charakterze właściwym jednostkom i zespołom twórczym decyduje nie tylko ich zdolność do adaptacji do danego środowiska, lecz także wpływanie na nie przez dopasowanie jego elementów czy składowych do siebie i do wyznaczonych celów[514].

Na twórczą aktywność jednostek i zespołów twórczych ma wpływ środowisko społeczne (rodzina, grupy rówieśnicze, sąsiedzi, koledzy, współpracownicy, kultura lokalna, kultura globalna) i środowisko przestrzenne (dom, bezpośrednie otoczenie (podwórko, ulica, dzielnica), szkoła, zakład pracy, region, kraj)[515].

W klasycznej literaturze z obszaru strategicznego zarządzania organizacją wyróżnia się tylko siły konkurencyjne w sektorze. Na przykład M.E. Porter[516] wskazuje na pięć takich zbiorowości: konkurenci w sektorze; substytuty; potencjalni wchodzący; dostawcy; nabywcy. Z kolei R.M. Grant[517] uzupełnia model konkurencji M.E. Portera o jeszcze jedną szóstą siłę – dobra komplementarne. Dobra komplementarne są przeciwstawiane substytutom, które zmniejszają wartość produktu, podczas gdy dobra komplementarne zwiększają ją.

Inną klasyfikację proponuje K. van der Heijden wyróżniając[518]:

– graczy rynkowych, tj. podmioty przejawiające duże zainteresowanie i mające duży wpływ na zachowanie organizacji twórczej. Zalicza się do nich, np.: klientów i konkurentów branżowych i banki;

[513] M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 2004, s. 13.

[514] J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk" Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2016, s. 35.

[515] J. Strelau, A. Jurkowski, Z. Putkiewicz, *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, PWN, Warszawa 1997, s. 68.

[516] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992. s. 23–46.

[517] R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 127–129.

[518] K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarzadzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Kraków 2000, s. 224.

- arbitrów, podmioty przejawiające małe zainteresowanie i mające duży wpływ na organizację twórczą. Przykładem takich grup są sądy gospodarcze, sądy konsumenckie i organizacje zajmujące się przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa pracy. W zależności od sytuacji arbitrzy mogą przejawiać większe zainteresowanie działalnością przedsiębiorstwa i „przepoczwarzać" się w graczy na rynku.
- widzów, to podmioty przejawiające duże zainteresowanie i mające mały wpływ na działanie organizacji twórczej. Są nimi np.: ministerstwa i jednostki centralne.
- tłum, to pozostałe podmioty nie sklasyfikowane jako gracze rynkowi, arbitrzy i widownie.

Takie klasyfikacje nie uwzględniają radykalnych grup, czy interesariuszy. Do tych nowych, a zarazem radykalnych zbiorowości społecznych (środowisko radykalne) zalicza się: ekologów, społeczności internetowe, prekariuszy, uchodźców, imigrantów i terrorystów[519] oraz tłum. Zbiorowości te są wewnętrznie zróżnicowane i niejednorodne. W pewnym sensie nieprzewidywalne w swoich zachowaniach i działaniach i nieracjonalne z punktu widzenia organizacji. Każda z nich stanowi swoisty tygiel różnych interesów i dążeń, które tradycyjne reguły gry rynkowej i klasyczne strategie nie porządkują. Natomiast to, co je łączy to podmiotowość wobec organizacji w takim znaczeniu, że mogą być zainteresowane lub niezainteresowane współpracą z organizacją, wpływając w ten sposób na jej zachowanie rynkowe. Dlatego właśnie twierdzimy, że te nowe zbiorowości powinny być w kręgu zainteresowania organizacji. Powinno ono wyrażać się w obserwacji i badaniu, których celem jest określenie szans i zagrożeń oraz ryzyka prowadzenia działalności bieżącej i przyszłej.

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego w zasadzie nie charakteryzuje się opisanych zbiorowości, jako partnera lub gracza rynkowego dla organizacji. W związku z tym nie opisuje się także instrumentów tworzenia i sterowania grą w której uczestnikami są te zbiorowości. W proponowanych opisach zbiorowości te traktowane są zwykle, jako społeczności homogeniczne, nie próbuje się ich różnicować, jako odrębnych partnerów lub graczy rynkowych.

Każda z tych zbiorowości powinna być postrzegana, jako odrębny i mocno zindywidualizowany (chodzi o wyznawane wartości i realizowane cele) podmiot i uczestnik gry. Przy takim założeniu konieczne jest opracowanie przez organizację indywidualnej strategii wobec każdej z wyróżnionych zbiorowości. Wymaga to od organizacji zidentyfikowania, choćby w ogólnym zarysie, tych zbiorowości, co pozwoli na przygotowanie odpowiednich instrumentów sterowania grą rynkową poprzez skuteczne kanały komunikowania się i działania kooperacyjne. Stworzenie takiej strategii wymaga od organizacji współdziałania z innymi organizacjami biznesowymi i społecznymi w kierunku tworzenia ekosystemu biznesu odpowiedzialnego społecznie.

[519] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Social Respnsibility of organization towards and radical market actors*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 464, 2017, s. 20–30.

Ekolodzy to grupy ludzi o różnych profesjach zaangażowanych w ochronę środowiska naturalnego oraz promujący postawy życia i zachowania zgodnego z naturą.

Jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się współcześnie zbiorowości jest tzw. społeczność (wspólnota) internetowa[520]. Społeczność internetowa to, ogólnie mówiąc, zbiór ludzi powiązanych wspólnymi cechami i wchodzących w interakcję przez Internet. Posiada ona wiele cech wspólnych ze społecznością zainteresowań, jednak wszelkie aktywności mają miejsce wyłącznie w Sieci. Nie jest to społeczność zawężona lub zamknięta, wręcz przeciwnie – nieograniczone możliwości Internetu i rosnący postęp technologiczny umożliwiają regularne tworzenie nowych aktywności w obrębie w istniejącej społeczności internetowej.

Badania społeczności internetowych dowodzą, że ich uczestnicy szukają w Sieci przede wszystkim możliwości szybkiej, skutecznej i ciągłej komunikacji oraz dialogu. Innym rodzajem więzi nawiązywanych w Internecie jest sytuacja, w której osoby o podobnych zainteresowaniach nawiązują przez Sieć kontakt, by później rozwijać go w świecie offline. Podobnym zjawiskiem do opisanej sytuacji są tzw. błyskawiczne tłumy (*flash mobs*), określane jako grupa nieznanych sobie osób, która umawia się, że w określonym czasie i ustalonym miejscu pojawią się, aby zorganizować wspólną imprezę, np. urodzinową. Po zakończeniu wydarzenia, tymczasowa wspólnota rozchodzi się bez słowa w różnych kierunkach, zwykle wzbudzając konfuzję, a nawet zainteresowanie stróżów prawa.

Kolejną wyróżnioną zbiorowością są prekariusze. Według G. Standinga[521], prekariusze to grupa o wspólnej tożsamości, wspólnym poczuciu zagrożenia i utraconej kontroli nad własną przyszłością. To nie jest niechciana podklasa, tylko pożądany efekt działania globalnego kapitalizmu, któremu była potrzebna elastyczna klasa, adaptująca się do zmiennej podaży pracy. Prekariusze to grupa niejednorodna ekonomicznie i politycznie. Łączy ich poczucie niesprawiedliwości społecznej, braku stabilności i swoistego wykluczenia. Za tę sytuację prekariusze nie winią siebie, albowiem uważają, że są lepiej wykształceni niż ich rodzice i dziadkowie. Natomiast uważają, że jest to problem systemowy, za który odpowiada klasa polityków w skali nie tylko krajowej, ale i globalnej, ponieważ nie potrafią oni, lub nie chcą znaleźć właściwych rozwiązań dla ich sytuacji życiowej[522].

[520] Społeczności internetowe można podzielić według różnych kryteriów. W. Gustowski uważa, że podstawą ich wyróżnienia jest zasięg i sposób ich finansowania. Wyróżnić można społeczności typowo wirtualne, ściśle osadzone w cyberprzestrzeni, których jedynym miejscem istnienia jest Sieć internetowa oraz społeczności wspomagające, tj. takie, które najczęściej funkcjonują w świecie rzeczywistym, a serwis społecznościowy jest dla nich dodatkowym narzędziem komunikacji, dopełnieniem i poszerzeniem istniejącej już więzi pomiędzy grupą ludzi zainteresowanych tym samym tematem. Są społeczności biznesowe – budowane dla osiągnięcia korzyści marketingowych i niebiznesowe – budowane przez ludzi bez żadnej myśli zarobkowej. Por. W. Gustowski, *E-społeczność. Jak budować i wykorzystywać społeczności internetowe w nowoczesnych działaniach e-marketingowych*, Internetowe Wydawnictwo „Złote Myśli", Gliwice 2007, s. 18.

[521] G. Standing , *Prekariat*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2016.

[522] Ibidem.

Uchodźcy to osoby, które zmuszone są opuścić terytorium, które zamieszkują ze względu na zagrożenie życia, zdrowia, bądź wolności. Zagrożenie to jest najczęściej związane z wojnami, walkami zbrojnymi, klęskami żywiołowymi, prześladowaniami religijnymi bądź szykanami rasowymi lub politycznymi.

W prawie międzynarodowym termin *uchodźca* definiowany jest przez Konwencję Dotyczącą Statusu Uchodźców z 1951 roku tzw. Konwencja Genewska[523] zmienioną następnie Protokołem Nowojorskim z 1967 roku[524]. Dokumenty te określają uchodźcę jako osobę, która przebywa poza krajem swego pochodzenia, posiadającą uzasadnioną obawę przed prześladowaniem w tym kraju ze względu na rasę, religię, narodowość, poglądy polityczne lub przynależność do określonej grupy społecznej. Przyznanie statusu uchodźcy reguluje tylko i wyłącznie osobowość prawną, jednak pozostają nadal nierozwiązane problemy, dotyczące stałego pobytu na terenie obcego, nowego państwa, m.in. brak znajomości języka, obyczajów, kultury i tradycji, a także brak krewnych i przyjaciół. Poza tym do normalnego funkcjonowania, konieczne jest posiadanie pracy i dochodów. Niejednokrotnie dodatkowym utrudnieniem jest również brak odpowiedniego wykształcenia i kwalifikacji, doświadczenia, a także niedostosowanie do potrzeb danego rynku pracy. Wszystko to sprawia, że uchodźcy jako zbiorowość społeczna pojawiają się jako nowi aktorzy[525] w kraju większościowym.

Współcześnie podmiotem gry rynkowej jest również zbiorowość imigrantów. Pojęcie imigracja pochodzi od łacińskiego *immigro*, tzn. osiedlam się. Oznacza ono przyjazd pojedynczego człowieka (lub większej grupy ludzi) i osiedlenie się w obcym kraju ze względu na przyczyny ekonomiczne, polityczne i społeczne. Interesującą analizę ruchów migracyjnych przedstawia P. Scheffer[526] wskazując, że nie jest to problem lokalny ani odosobniony. Odwołując się do historii Stanów Zjednoczonych, pisze, że nawet w kraju, który najlepiej na świecie radzi sobie z asymilacją, ogromny napływ ludności doprowadzał do niepokojów społecznych, napięć religijnych, aktów nietolerancji i przemocy, widocznych zwłaszcza na liniach podziału posegregowanych etnicznie miast. Imigranci tworzą swoje „getta", spychane coraz bardziej ku obrzeżom miast; ze szkół, w których 30 procent stanowią ich dzieci, znikają dzieci białe. A wszystko oficjalnie jest wynikiem – jak pisze autor – Huntingtonowskiego „zderzenia cywilizacji". Działaniem dla dobra ogółu. Segregacja przestrzenna miała zmniejszać konflikty między grupami społecznymi i ułatwiać sprawowanie nad nimi kontroli. Tymczasem imigranci w kolejnych pokoleniach wpadają w pułapkę biedy,

[523] Konwencja dotycząca statusu uchodźców z 28 lipca 1951 r., Dz.U. z 1991 r., Nr 119, poz. 515.

[524] Protokół dotyczący statusu uchodźców, sporządzony w Nowym Jorku dnia 31 stycznia 1967 r., Dz.U. z 1991 r., Nr 119, poz. 517.

[525] D. Pluta, *Zarys zjawiska uchodźstwa. Aktorzy zjawiska uchodźstwa a proces kształtowania uchodźstwa*, https://pbn.nauka.gov.pl/polindex-webapp/browse/article/article-5248c009-a185-4c01-8cca-59bacd01aef7 (dostęp: 6.09.2016).

[526] P. Scheffer, *Druga ojczyzna. Imigranci w społeczeństwie otwartym*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2010, s. 97, 99–107.

a ich szanse ekonomiczne zmniejszają się. Powstaje polaryzacja pomiędzy zatrudnionymi, produktywnymi autochtonami a bezrobotnymi, żyjącymi z zasiłków mniejszościami imigrantów. W tej sytuacji nasilają się frustracje i przemoc, która z kolei prowadzi do dalszych obostrzeń rasowych i klasowych (kryteria ekonomiczne wypierają dziś kryteria etniczne) przy selekcji przyjeżdżających imigrantów.

Ostatnią z wymienionych zbiorowości radykalnych – graczy rynkowych (swoistych antygraczy wobec organizacji) są terroryści. Pojęcie terroryzmu pochodzi od łacińskich słów *terror* (strach, straszna wieść) oraz *terrere* (przerażać). Termin ten upowszechnił się w językach europejskich za sprawą rewolucji francuskiej i okresu rządów terroru (fr. *terreur*), czyli stosowania zmasowanych zbrodni, represji i mordów celem wzbudzania powszechnego przerażenia i trwogi.

Brak jednoznacznej definicji terroryzmu nie stanowi przeszkody w ogólnej charakterystyce działań terrorystycznych. Są to działania, które cechuje gloryfikacja siły jako jedynej i najskuteczniejszej metody walki politycznej; okrucieństwo i brak skrupułów moralnych w podejmowanych akcjach, co pokazać ma z jednej strony, siłę i determinację terrorystów, z drugiej zaś wzmocnić strach przed terrorystami; wzbudzenie silnego i powszechnego poczucia zagrożenia poprzez zastraszenie nie tylko elit politycznych, ale i całego społeczeństwa; uzyskanie rozgłosu i zaistnienie w mass mediach; polityczny szantaż i wymuszenie określonych zmian politycznych; akty przemocy i zbrodni nie zawsze mają doprowadzić do obalenia władzy i przejęcia rządów, w wielu przypadkach mają jednak na celu przygotowanie sytuacji rewolucyjnej, tj. doprowadzenia do anarchizacji życia publicznego, zastraszenia i zdemoralizowania funkcjonariuszy państwowych, zademonstrowania siły terrorystów, sprowokowania represji i ograniczania swobód obywateli przez państwo celem upowszechnienia nastrojów buntu[527].

Opisane zbiorowości społeczne to nowi i radykalni gracze funkcjonujący w przestrzeni rynkowej. Ich zachowania nie były jak dotąd przedmiotem teoretycznej refleksji, która pozwoliłaby na badanie ich faktycznych zachowań. Literatura menedżerska obfituje w opisy strategii i taktyk stosowanych w grach przez aktorów biznesowych. Obecnie organizacja musi uczestniczyć w grze, w której pojawili się nowi gracze. Wymaga to rekonfiguracji w całym układzie gry, która jest interakcyjną aktywnością społeczną, stale ulegającą dynamicznym zmianom. Pytanie, jak organizacja może zarządzać takim systemem gry, w której pojawili się nowi, silni i zdeterminowani gracze.

Generalnie zarządzanie systemem gry to dążenie organizacji do osiągania określonych celów i realizacji zamierzonych misji oraz zadań. A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak[528] twierdzą, że ze względu na wysoki poziom niepewności grą należy stero-

[527] Z. Cesarz, E. Stadtmüller, *Problemy polityczne współczesnego świata*, Wrocław 1998.

[528] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 76–79.

wać. „Sterowanie grą przejawia się w trojakiego typu zachowaniach: ustalaniu i zmianie reguł obowiązujących wszystkich graczy, w tym również sterującego, arbitrażu sporów pomiędzy graczami (gdy kryterium wyboru rozstrzygnięcia jest skutek dla przebiegu gry) i podziale zasobów pomiędzy uczestników gry”[529]. Należy zgodzić się z autorami, że sterowanie grą samo w sobie jest grą. Jednak w przypadku nowych graczy rynkowych, o których piszemy, a których charakteryzuje brak homogeniczności, możliwość sterowania grą jest bardzo ograniczona. W tej sytuacji należy poszukiwać nowych instrumentów zarządzania opartych na komunikacji i kooperacji. Jest to tym bardziej istotne, że nowi gracze, skupieni są przede wszystkim na swoich własnych interesach, ambicjach i preferencjach. Dążą do osiągania swoich celów wykorzystując kontrolowaną przez siebie przestrzeń społeczną, a dla pełnej realizacji swoich zamierzeń tworzą różnorodne sieci, nierzadko konkurencyjne wobec formalnie już istniejących sieci (np. sieć dostawców, sieć sprzedawców). W klasycznej grze rynkowej te formalnie funkcjonujące sieci powstają opierając się na regułach konstytutywnych[530], tworzonych przez instytucje państwowe i gwarantowane przymusem pozaekonomicznym. Jednakże reguły konstytutywne, choć określają formy komunikacji i kooperacji to nie determinują sposobu prowadzenia gier rynkowych, zwłaszcza tych w których uczestniczą nowi gracze, do których zaliczyliśmy społeczności internetowe, prekariuszy, uchodźców, imigrantów, terrorystów.

W wyborze sposobu udziału organizacji w grze rynkowej rola norm konstytutywnych jest ograniczona. Nie istnieją bowiem normy nakazujące współpracę, ale istnieją za to normy zakazujące kooperacji w ramach gry rynkowej. Zakaz ten dotyczy tych sytuacji, gdy gra może się zmienić w dominację określonych podmiotów nad innymi. Z uwagi na ograniczoną rolę reguł konstytutywnych istnieje konieczność odwoływania się do reguł regulatywnych, które istnieją od nich niezależnie. Reguły regulatywne są tworzone przez cechy psychiczne graczy i samą kulturę. Określają formy zachowania, sposób rozgrywania gry. Gra może przyjąć charakter kooperacyjny, gdy jej uczestnicy mogą zawrzeć wiążące umowy z gwarancją realizacji podjętych zobowiązań, bądź charakter konkurencyjny (rywalizujący), gdy zawarcie wiążących umów nie jest możliwe bądź podjęte zobowiązania nie są dotrzymywane. Przy czym, w zależności od specyfiki powiązań między rozgrywającymi daną grę rynkową, ich pozycji na rynku, istnieje także możliwości wzajemnego zachodzenia na siebie obu tych metod.

Zarządzanie systemem gry rynkowej z udziałem nowych graczy musi być oparte na dwóch komponentach: komunikacji społecznej i koegzystencji. Komunikacja to proces podzielania znaczeń poprzez wymianę informacji. Jak pisze M. Castells[531], przebieg tego procesu określają: technologia, cechy nadawcy i odbiorcy przekazu, ich kulturowe kody odniesienia i protokoły komunikacyjne oraz zakres procesu komuni-

[529] Ibidem, s. 76.

[530] A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 90.

[531] M. Castells, *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 65.

kacji. W przypadku nowych graczy mówić należy o komunikacji społecznej, a nie komunikacji interpersonalnej oraz o koegzystencji opartej na multikulturowości.

Komunikacja społeczna oznacza identyfikowanie wewnętrznej, społecznej i kulturowej koherencji zbiorowości, jej norm i wartości, którymi kieruje się ona w swoich interakcjach. Identyfikacja przez organizację tych wartości prowadzi do koegzystencji, czyli pogodzenia różnic kulturowych (dotyczących m.in. tradycji, dziedzictwa, wierzeń, wartości, pochodzenia etnicznego) i dopuszczenia mniejszości etnicznych, religijnych czy seksualnych do równoprawnego uczestnictwa w życiu kulturalnym i politycznym kraju[532]. Multikulturowość implikuje „uznanie równości wszystkich kultur niezależnie od ich geograficznego, rasowego czy religijnego pochodzenia – nie ma kultur wyższych lub niższych, są jedynie kultury odmienne[533]". Multikulturowość, jako oparta na relatywizmie kulturowym przeciwstawia się etnocentryzmowi (w tym europocentryzmowi), co wiąże się z problematyką postawy wobec „Innego" oraz dialogiem międzykulturowym. Społeczeństwo multikulturowe opiera się w założeniu na zrozumieniu i akceptacji różnorodności, aby rozumieć – trzeba mieć wiedzę o „innych" i ich kulturze, a gdy posiada się już tę wiedzę – wtedy dialog międzykulturowy ma największe szanse na sukces. Stąd tak wielkie znaczenie mają szkoły i uniwersytety przygotowujące młodych ludzi do funkcjonowania w multikulturowym społeczeństwie.

Dynamika zmian społecznych, politycznych i ekonomicznych zachodząca w globalnym świecie, zwłaszcza zaś narastanie napięć i konfliktów społecznych, powoduje konieczność rekonfiguracji postaw i zachowań organizacji wobec różnych uczestników gry rynkowej. Szczególnie odnosi się to do nowych i ekstremalnych uczestników przystępujących do gry takich jak: społeczności internetowe, prekariusze, uchodźcy, emigranci i terroryści. Są to zbiorowości, które ukształtowały się bez bezpośredniego udziału instytucji państwowych. Większość z nich wykształciła się w sposób spontaniczny lub jako rezultat procesów globalizacyjnych, zachodzących we współczesnym świecie. Zbiorowości te nie zostały, jak dotąd, wnikliwie zbadane jako uczestnicy gry rynkowej.

Do graczy radykalnych zaliczyć można również tłum. W klasycznym podejściu zaproponowanym przez G. Le Bona, tłum jest zbiorowiskiem w większym stopniu przypadkowym i nietrwałym. Według niego typowy tłum nie ma mocy twórczej – tłum jest w stanie jedynie niszczyć. Nie musi być to niszczenie o zbrodniczym charakterze – istnieją przypadki bohaterskich tłumów, obalających na przykład zbrodnicze systemy. Jednakże bez względu na to, jaki ostateczny efekt przynoszą działania tłumu, to zawsze sposobem ich osiągania jest niszczenie i obalanie, a nie tworzenie i budowanie[534].

[532] W.J. Burszta, *Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje*, Poznań 1998, s. 150.
[533] W. Kalaga, *Dylematy wielokulturowości*, Kraków 2004, s. 147.
[534] G. Le Bon, *Psychologia tłumu*, Kęty 2009, s. 19.

J. Surowiecki odnosząc się do koncepcji tłumu prezentowanej przez G. Le Bona proponuje uporządkowane i zróżnicowane pojęcie tłumu w oparciu o kryterium „kolektywnej mądrości" (*collective wisdom*). Według niego tłum to zarówno publiczność teleturniejów, jak również korporacje, czy rzesze ludzi obstawiających zakłady sportowe. Odmiennego rodzaju tłumy (takie jak skupiska kierowców uwięzionych w korku ulicznym) nie podlegają żadnemu formalnemu porządkowi, a jeszcze inne (takie jak giełda papierów wartościowych) funkcjonują pod nieustannym wpływem zmieniającego się zbioru liczb i dolarów. „Grupy te są zupełnie różne, lecz łączy je zdolność do zbiorowego działania, które służy podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów – nawet wtedy, gdy członkowie grupy nie zawsze są świadomi, że to robią. A to, co ewidentnie odnosi się do wybranych grup – czyli to, że są one mądre i skuteczne w rozwiązywaniu problemów – potencjalnie dotyczy większości, o ile nie wszystkich"[535].

Współcześnie należy spojrzeć na tłum jako zbiór różnych grup interesu, który może być podmiotem partnerstwa społecznego i biznesowego w rozwiązywaniu strategicznych wyzwań ekonomicznych[536].

3.6.4. Twórczy ekosystem biznesu

Ekosystem to pojęcie z zakresu ekologii, które zostało zapożyczone do opisu dynamicznych relacji pomiędzy daną organizacją i innymi organizacjami funkcjonującymi w jej środowisku biznesowym. W tradycyjnym ujęciu organizację postrzegano jako element sektora lub branży, który analizując i badając trendy i zjawiska zachodzące w jego otoczeniu, stara się do nichadaptować. Brak dostosowania się do tych zmian oznacza kryzys organizacji, który w skrajnym przypadku doprowadza do jej upadku. Natomiast ujęcie organizacji jako aktywnego podmiotu ekosystemu ukazuje inne możliwości działania organizacji. Organizacja nie tylko przystosowuje się do zmian zachodzących w środowisku, ale zmiany te aktywnie kształtuje. W zależności od roli i zajmowanej pozycji w ekosystemie organizacja kształtuje go samodzielnie bądź wspólnie z innymi uczestnikami ekosystemu[537].

Problematyka ekosystemu w jakim funkcjonują organizacje została określona w literaturze jako ekosystem biznesu. J.F. Moore, uznawany za twórcę konstruktu ekosystem biznesu w obszarze zarządzania twierdzi, że organizacje biznesowe są nie tylko elementem danego sektora, czy branży, ale częścią ekologii (ekosystemu), która

[535] J. Surowiecki, *Mądrość tłumu*, Wyd. HELION, Gliwice 2010, s. 18.

[536] A.M. Dereń, J. Skonieczny, Tłum jako aktywny uczestnik gry rynkowej, [w:] *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, pod red. H. Czubasiewicz, P. Grajewskiego, J. Waśniewskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2016, s. 173–180.

[537] A.M. Dereń, J. Skonieczny, Z. Hazubska, *Ekosystem biznesu oparty na zasobach intelektualnych*, [w:] A. Balcerak, Z. Malara, *Innowacyjność w gospodarce organizacji i technice*, s. 232–240.

inkorporuje różne sektory. Siłą napędową nie jest w tym przypadku tylko czysta konkurencja, ale także współpraca. Składowymi ekosystemu biznesu są dostawcy, producenci produktów i usług, konkurenci, interesariusze i agencje rządowe[538]. Spoiwem układu jest przepływ generowanych zasobów materialnych i niematerialnych pomiędzy uczestnikami ekosystemu, których wspólną strategią jest przetrwanie poprzez realizację koherentnych celów: oferowanie wartości dla odbiorców, klientów, poprawa jakości sposobu funkcjonowania działalności gospodarczej; rozwój innowacji itd. Ekosystem biznesu oparty jest na relacjach współpracy, która nie zawsze wynika z tożsamości sektorowej czy branżowej, ale częściej z przekonania, że współpraca jest bardziej efektywnym działaniem, niż samo konkurowanie.

W klasycznym modelu ekosystemu biznesu centralną rolę pełni organizacja, która poszerza swoje postrzeganie i oddziaływanie na środowisko o kolejne nowe obszary (warstwy), poczynając od biznesu kluczowego, poprzez biznes rozszerzony, aż do ekosystemu biznesu. W rozumieniu J.F. Moore'a ekosystem biznesu jest kolejną warstwą biznesu (konkurenci, interesariusze, agencje rządowe, organizacje regulacyjne), która należy odkryć i badać oraz budować nowe relacje oparte na współpracy.

Obecnie postrzega się ekosystem biznesu znacznie szerszej, albowiem ujmuje się go nie tylko w kategoriach warstwowych, ale również w kategoriach sieciowych elementami tego układu są: organizacja twórcza, biznes kluczowy i rozszerzony. Ponadto ekosystem stanowi układ wielu organizacji, które z kolei mają własne biznesy kluczowe i rozszerzone. Współczesne ekosystemy biznesu są układami wieloorganizacyjnymi, wielofunkcyjnymi i wielorelacyjnymi o charakterze sieciowym, które wzajemnie na siebie wpływają. Takie postrzeganie ekosystemu biznesu jest najbliższe klasycznemu ujęciu ekosystemu przyrodniczego.

Dla lepszego zrozumienie twórczego ekosystemu biznesu wyróżniono w oparciu o dwa kluczowe kryteria – relacje między organizacjami (bezpośrednie – pośrednie) i rodzaj współzależności (komensalizm – symbioza[539]) – cztery twórcze ekosystemy biznesu. Są to[540]:

- ekosystem konfederacyjny;
- ekosystem koniugacyjny;
- ekosystem aglomeracyjny;
- ekosystem organiczny.

[538] J.F. Moore, *Predators and Prey. A New Ecology of Competition*, Harvard Business Review, May 1999, 71(3), s. 75–86.

[539] Komensalizm jest to luźny związek, w którym dwa organizmy zwierzęce należące do różnych gatunków żyją razem, a nie są metabolicznie uzależnione od siebie. Natomiast symbioza to w języku greckim *symbioun*, czyli życie razem. Szczególnymi rodzajami symbiozy są: mutualizm; komensalizm; somatoksenia; paroikia i pasożytnictwo. Por. J. Skonieczny, *Symbiotyczne związki między organizacjami, praca*, Z. Dworzecki (red.), Wydawnictwictwo Euroexpert, Warszawa 2002, s. 24–32.

[540] G. Schreyögg, *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1996, s. 379.

W tabeli 28. pokazano różnice między związkami wraz z ich przykładowymi formami organizacyjnymi i sposobami kontroli.

Tabela 28. Charakterystyka twórczych ekosystemów biznesu

Typ związku	konfederacyjny	aglomeracyjny	koniugacyjny	organiczny
Ilość partnerów	mało	dużo	mało	dużo
Rodzaj partnerów	organizacje tego samego rodzaju	organizacje tego samego rodzaju	organizacje odmiennego rodzaju	organizacje odmiennego rodzaju
Forma związku	porozumienia nieformalne (stowarzyszenia)	związki monopolistyczne (np. kartele, syndykaty)	umowy długoterminowe (konsorcja), wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*),	sieci
Cel związku	przewodnictwo cenowe	stwarzanie barier wejścia na rynek	wspólne tworzenie wartości	przewaga konkurencyjna
Dominujący rodzaj kontroli w związku	kontrola towarzyska	kontrola administracyjna	kontrola prawna	normy, zasady wspólnego działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Schreyögg, *Organisation*, s. 380.

Konfederacyjny ekosystem biznesu tworzą organizacje tego samego rodzaju. Jest ich względnie mało, co sprzyja ich wzajemnemu poznaniu się. Związki konfederacyjne polegają na zawieraniu porozumień, często niejawnych i nieformalnych, których celem jest utrzymanie przewodnictwa (najczęściej cenowego) i utrzymywanie go jako podstawowej bariery uniemożliwiającej wejście do ekosystemu innych uczestników. Ustalanie działań wobec organizacji spoza ekosystemu odbywa się podczas spotkań, które przyjmują najczęściej charakter towarzyski. Uczestnictwo w układach towarzyskich jest również sposobem kontroli samego ekosystemu. Tego typu związki są najczęściej spotykane w ekosystemach biznesu działających w budownictwie oraz w przemysłach: wydobywczym, paliwowym i nawozowym.

Aglomeracyjny ekosystem biznesu jest tworzony przez dużą liczbę organizacji tego samego rodzaju. Organizacje te konkurują o zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne na rynku, takie jak: surowce, subwencje, informacje, wiedza itd. Działają one często w otoczeniu nieprzewidywalnym, dlatego też przystosowują się do niego przez tworzenie związków o czysto formalnym charakterze. Przykładem aglomeracyjnego ekosystemu biznesu są grupy rolników, detalistów branży odzieżowej, czy meblarskiej. Równocześnie te ekosystemy tworzą swoiste związki lobbystyczne,

które starają się wpływać na polityczny i gospodarczy rozwój wydarzeń, wydawane ustawy przez parlament oraz rozdział subwencji przez agendy rządowe. Podstawowym rodzajem kontroli w aglomeracyjnym ekosystemie biznesu jest nadzór administracyjny ze strony kierujących ekosystemem.

Koniugacyjny ekosystem biznesu to raczej grupa różnych organizacji współpracujących ze sobą. Odbywa się to zazwyczaj na podstawie długoterminowych umów lub przez powoływanie wspólnych przedsięwzięć (np. *joint venture).* Powstały w ten sposób związek jest względnie trwały, ponieważ jego podstawą jest kreowanie wspólnej wartości dla klienta. Kontrola w takim ekosystemie ma charakter formalnoprawny. Ustalanie działań wobec stron trzecich odbywa się podczas spotkań, które przyjmują najczęściej charakter towarzyski. Uczestniczenie w układach towarzyskich jest sposobem kontroli w związku. Tego typu związki są najczęściej spotykane w budownictwie oraz przemysłach: wydobywczym, paliwowym i nawozowym.

Związek aglomeracyjny jest tworzony przez dużą liczbę organizacji tego samego rodzaju. Organizacje te konkurują o zasoby na rynku, takie jak: surowce, informacje, subwencje. Działają one często w otoczeniu nieprzewidywalnym, dlatego też przystosowują się do niego przez tworzenie związków o czysto formalnym charakterze. Przykładem związków aglomeracyjnych są grupy rolników, detalistów branży odzieżowej i meblarskiej. Tworzą oni związki lobbystyczne, które starają się wpływać na polityczny i gospodarczy rozwój wydarzeń, wydawane ustawy przez parlament oraz rozdział subwencji przez agendy rządowe. Podstawowym rodzajem kontroli w związkach aglomeracyjnych jest nadzór administracyjny władz związku.

Związek koniugacyjny ma miejsce, gdy mała liczba różnych organizacji współpracuje ze sobą. Odbywa się to zazwyczaj na podstawie długoterminowych umów lub przez powoływanie wspólnych przedsięwzięć (np. *joint venture).* Powstały w ten sposób związek jest względnie trwały, ponieważ jego podstawą jest kreowanie wspólnej wartości dla klienta. Kontrola w takim związku jest oparcia na umowie prawnej.

Ustalanie działań wobec stron trzecich odbywa się podczas spotkań, które przyjmują najczęściej charakter towarzyski. Uczestniczenie w układach towarzyskich jest sposobem kontroli w związku. Tego typu związki są najczęściej spotykane w budownictwie oraz przemysłach: wydobywczym, paliwowym i nawozowym.

Organiczny ekosystem biznesu składa się z dużej liczby różnych organizacji. Ekosystem ten jest swoistą strukturą sieciową. Organizacje skupione w opisywanym ekosystemie są funkcjonalnie zróżnicowane i komplementarne względem siebie. Głównym celem tworzenia takich ekosystemów jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Kontrola w organicznym ekosystemie biznesu oparta jest na przestrzeganiu przez organizacje przyjętych wartości, zasad i norm, które zostały wypracowane w toku wspólnej działalności. W zależności od miejsca aktywności wyróżnić można organiczne ekosystemy regionalne, narodowe, międzynarodowe i globalne.

Celem niniejszego podrozdziału było omówienie środowiska twórczego organizacji, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Szczególną uwagę zwrócono na kulturotwórcze aspekty, tak jak wyznawane idee i wartości, które w sposób istotny wpływają na proces twórczości, a tym samym na funkcjonowanie twórczej organizacji. Opisując zewnętrzne środowisko twórcze zarysowano problematykę radykalnych graczy rynkowych jako sił kreujących nową przestrzeń rynkową i wyzwalających nowe siły twórcze oraz twórczy ekosystem biznesu Wykorzystanie tych sił twórczych stanowi interesujący poznawczo przedmiot badań, który niestety wykracza poza ramy niniejszej monografii.

Rozdział 4

Twórczość w strategii organizacji

4.1. Wprowadzenie

W rozdziale trzecim zamieszczono rozważania dotyczące problematyki istoty twórczości oraz wymiarów twórczości w ujęciu strategii. Tak ujęta problematyka stanowi punkt wyjścia do szerszego przedstawienia roli i miejsca twórczości w strategii organizacji.

Badanie dotyczące związku twórczości i strategii zamieszczone są w wielu pracach, stanowiących swego rodzaju mozaikę zagadnień poznawczych. Badania te koncentrują się wokół problematyki organizacji twórczej, twórczości organizacyjnej i twórczych strategii. Ta sytuacja w opinii autora umożliwia poszukiwanie innych, nowych obszarów badawczych, które powinny koncentrować się na ukazaniu twórczości jako podstawy opracowywania i wdrażania strategii organizacji. W niniejszym rozdziale zamieszczone zostały autorskie podejścia do tej problematyki. Zaproponowano nową kategorię poznawczą tzw. twórczą przestrzeń, która stanowi „syntezę syntez" najważniejszych szkół i podejść do zarządzania strategicznego. Kategoria ta zdaniem autora umożliwia generowanie alternatyw strategicznych, ich ocenę, a także w sposób nie budzący wątpliwości podkreśla obecność twórczości w każdej strategii organizacji.

4.2. Twórczość a strategia organizacji

Związek pomiędzy twórczością a strategią organizacji w świetle przedstawionych w pracy studiów literaturowych i badań nie jest kwestionowany. Szczegółowo problematykę dotyczącą twórczej organizacji przedstawiono w poprzednim rozdziale niniejszej monografii. Jednak ukazanie twórczości jako podstawy każdej strategii wymaga omówienia następujących kategorii: twórczości organizacyjnej i twórczych strategii.

Konstrukt twórczości organizacyjnej według W. Dyducha rozumiany jest jako:
- nowe, użyteczne i odpowiednie pomysły dotyczące produktu, usług, procesów, praktyk menedżerskich, modeli biznesu, strategii konkurencyjnych;
- niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów;
- dynamiczna zdolność do tworzenia nowych i potencjalnie użytecznych idei dla integrowania, budowania, rekonfigurowania strategicznego potencjału przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowej wartości dla interesariuszy, dla misji organizacji i dla rynku;
- strategiczny zasób organizacji.

Tak rozumiany konstrukt twórczości organizacyjnej składa się z czterech podstawowych elementów: innowacyjności; przedsiębiorczości; przywództwa; projektu organizacji.

K. Bratnicka-Myśliwiec[541] definiuje twórczość organizacyjną jako dynamiczne zdolności organizacji. Zdolności te są procesami organizacyjnymi, a ich zadaniem jest zmiana zasobowej podstawy organizacji. Autorka – podobnie jak V. Ambrosini, C. Bowman i N. Collier[542] wskazuje na charakter hierarchiczny tych zdolności, wyróżniając zdolności: inkrementalne, odnawiające i regeneracyjne. Dzięki pierwszym z wymienionych zdolności organizacja ustawicznie dokonuje stopniowych dostosowań i usprawnień w swojej bazie zasobowej, co przynosi wymierne korzyści wówczas, gdy otoczenie jest w miarę stabilne. Z kolei zdolności odnawiające służą głównie podtrzymaniu strumienia efektów w zmieniającym się otoczeniu na drodze odnawiania i adaptacji bazy zasobowej. Natomiast zdolności regeneracyjne ze względu na swoją użyteczność, umożliwiają przeobrażenia i przekształcenia, zwłaszcza w turbulentnym i zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa.

Według K. Bratnickiej-Myśliwiec[543] dynamiczne zdolności i powiązane z nimi procesy organizacyjne (np. rozmieszczanie zasobów, transferowanie praktyk menedżerskich) umożliwiają organizacji rozwój. Mają one ścisły związek z twórczością organizacyjną, która ukierunkowana jest na zmianę, albowiem ich struktura pozwala zrozumieć procesy generowania twórczych idei wykorzystywanych w organizacji. Powyższe rozważania pozwoliły autorce zdefiniować rolę twórczości organizacyjnej w dynamicznym tworzeniu trwałej i wysokiej efektywności organizacji. Jej zdaniem strategiczne podłoże organizacji jest tworzone wokół zamiaru strategicznego (strategii zamierzonej). Rozwijanie podłoża strategicznego poprzez twórczość organizacyjną wpływa na rozwój potencjału strategicznego organizacji i umożliwia tworzenie strategii wyłaniającej się. Opisana wyżej interakcja prowadzi do powstania strategii realizowanej.

---

[541] K. Bratnicka-Myśliwiec, *Rola i znaczenie twórczości organizacyjnej w zarządzaniu organizacjami*, [w:] *Twórcza organizacja. Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, C.M. Olszak (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 38.

[542] V. Ambrosini, C. Bowman, N. Colier , *Dynamic Capabilities: Proposing a Clear Way Forward*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

[543] K. Bratnicka-Myśliwiec, op. cit., s. 41.

Rozważania autorki prowadzą do wniosku, że twórczość organizacyjna i potencjał strategiczny organizacji są czynnikami w znaczącym stopniu wpływającymi na efektywność funkcjonowania całej organizacji.

Zaproponowany przez A.M. Dereń i J. Skoniecznego konstrukt twórczości organizacyjnej definiowany jest przez cztery spójne kategorie[544]: formę myślną, formę przedmiotową, formę organizacyjną i formę rynkową (komercjalizację). Kategorie te są podstawą procesu twórczego w organizacji rozumianego jako przekształcanie przeżyć, wyobrażeń, czy doświadczeń twórców w wytwory twórcze (rynkowe), które w wyniku twórczego przekształcania przyjmują stadia pośrednie w postaci wytworów myślnych, przedmiotowych i organizacyjnych. Proces ten dynamizują:

- kreatywność – tworzenie nowych wartości i rozwiązań; wyszukiwanie zależności między różnymi pomysłami rozwiązaniami oraz ich łączenie w niespotykany, oryginalny sposób; dostrzeganie nowych możliwości i alternatywnych rozwiązań; łatwość podejmowania niekonwencjonalnych zachowań (eksperymentowanie) myślenie krytyczne („refleksyjne") w rozwiązywaniu problemów; poszukiwanie inności i odkrywanie najmniej prawdopodobnych rozwiązań; odrzucenie rutyny w działalności organizacji i przełamywanie stereotypów; szukanie różnych perspektyw dla rozwiązywania zadań i problemów organizacji; odrzucenie naśladowania, kopiowania i powielania działań innych organizacji; orientacja na ryzyko i odkrywanie nowych dróg oraz tolerancja dla zmian;
- innowacyjność – generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych; monitorowanie istniejących, konkurencyjnych i przełomowych rozwiązań; przekształcanie i rozwijanie wygenerowanych pomysłów w gotowe rozwiązania rynkowe; implementacja i wprowadzanie przygotowanych rozwiązań na rynek; otwartość na pojawiające się nowe i nieznane dotąd idee, koncepcje i metody działania; adaptowanie nowych rozwiązań powstałych poza organizacją; podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych; patentowanie i ochrona własności intelektualnej nowych rozwiązań; stałe doskonalenie i rozwijanie potencjału organizacji zorientowanego na generowanie nowych idei i rozwiązań; eliminowanie czynników stanowiących barierę w generowaniu nowych idei i rozwiązań;
- przedsiębiorczość – podejmowanie ryzykownych działań w obszarze działalności gospodarczej; umiejętność działania w warunkach niepewności; przenoszenie zasobów ekonomicznych z obszaru o niższej do obszaru o wyższej wydajności i wyższym uzysku; rozpoznawanie szans i zagrożeń oraz dokonywanie optymalnych wyborów; mobilizacja posiadanych zasobów materialnych, niematerialnych i relacyjnych; umiejętność poszukiwania i wykorzystania nowych zasobów, które są w otoczeniu organizacji; poszukiwanie zmian, reagowanie na nie i ich wykorzystywanie w organizacji; uruchamianie nowych przedsię-

[544] Kategorie te zostały szczegółowo omówione w rozdz. drugim niniejszej pracy.

wzięć gospodarczych i organizacyjnych; elastyczność i zdolność do nagłych zwrotów w działalności (*pivotowanie*); budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku;
– ekspansywność: wzmacnianie pozycji organizacji w podstawowym obszarze działania lub w podstawowych obszarach działania – gdy organizacja działa na wielu rynkach; dostarczanie dodatkowych korzyści klientom; wzmacnianie odporności organizacji na ataki potencjalnych konkurentów; wejście na nowy obszar działania; uzyskanie przez organizację pozycji lidera w nowym obszarze działania; zabezpieczenie przed zagrożeniami rynkowymi; osiąganie sukcesów, wzmacnianie pozycji w obszarze podstawowym i jej lepsza ochrona; umożliwia niebezpośrednie atakowanie konkurentów, poznanie ich reakcji i określenie wyniku tej rozgrywki; odrzucenie ekspansywności, które prowadzi do osłabienia pozycji organizacji i ponoszenia strat w obszarze działalności podstawowej; wieloopcjonalność jako warunek sukcesu organizacji.

Omówione do tej pory konstrukty twórczości organizacyjnej prezentowane w wybranych badaniach mają jeden wspólny aspekt – identyfikację procesów twórczych warunkujących twórczość organizacyjną. Ponadto akcentują podobne elementy w strukturze twórczości organizacyjnej, przy czym zdecydowana większość z nich ma charakter subiektywny.

Innym interesującym poznawczo polem badań są twórcze strategie.

J. McCrae[545] definiuje twórczą strategię jako zbiór celowych działań nakierowanych na rozwój i wzrost biznesu, pogrupowanych w trzy fazy: badania rynku, wykorzystanie twórczości i wykorzystanie planowania strategicznego. Tak rozumiana twórcza strategia opiera się na pięciu fundamentach:
– zidentyfikowaniu potrzeb (rynkowych, związanych z marką, grupą docelową, oczekiwaniami klientów i uwarunkowaniami sektora) i wyznaczeniu na tej podstawie celów;
– wyznaczeniu twórczych, niestandardowych dróg osiągania celów;
– poszukiwaniu informacji zwrotnych na temat sektora konkurencji, dostępnych technologii z wykorzystaniem technologii cyfrowych i mediów społecznościowych;
– wyjątkowemu pozycjonowaniu marki i budowaniu niepowtarzalnej perspektywy dla biznesu;
– budowaniu sieci wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wpływaniu na ludzi i zainteresowaniu pomysłem innych.

W opracowanym przez W. Dyducha konstrukcie twórczej strategii występują cztery, powiązane z sobą wzajemnie elementy. Są to[546]:

[545] J. McCrae, *Creative Strategy: The Five Foundations that Impact Business Growth*, https://www.bluefountainmedia.com/blog/creative-strategy-the-five-foundations-that-impact-business-growth (dostęp: 24.10.2018).

[546] W. Dyduch, *Twórcza strategia*, s. 119.

- strategiczna innowacyjność – innowacje mogą się przekładać na efekty po skutecznym wprowadzeniu na rynek; wymaga kapitału społecznego w celu podwyższenia efektywności; jej wpływ na efektywność zależy od pogodzenia sprzeczności pomiędzy generowaniem nowych idei a odkrywaniem już istniejących idei;
- strategiczna przedsiębiorczość – przedsiębiorcza ocena strategii jako wielowymiarowy konstrukt jest powiązana z efektywnością; jej wpływ na efektywność zależy od pogodzenia sprzeczności między spontanicznym poszukiwaniem szans a starannym przygotowaniem nowych przedsięwzięć;
- strategiczne przywództwo – zarządzanie radykalną zmianą może usprawnić organizację i wpłynąć na jej efektywność; realizowanie celów strategicznych przekłada się na efektywność organizacji; umiejętności strategicznego przywódcy będące rzadkim zasobem przekładają się na efektywność; jego wpływ na efektywność zależy od pogodzenia sprzeczności między silną wizją a budowaniem sieci powiązań;
- strategiczny projekt organizacji twórczej – struktury wpływają na efektywność organizacji w powiązaniu z innymi czynnikami; istotne jest dopasowanie między strukturą a kontekstem; wpływ projektu na efektywność organizacji zależy od pogodzenia sprzeczności między zaprojektowaniem struktur skoncentrowanych i luźnych; wymaga rozwijania wyróżników wyjątkowej organizacji twórczej.

W innej pracy W. Dyduch definiuje własne typy strategii twórczej poprzez trzy wymiary[547]: poziom twórczości, poziom innowacyjności, poziom przedsiębiorczości wyrażone ilościowo. Są to następujące strategie:

- indolencja – niewiele idei, niska twórczość; niewiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; niewiele skomercjalizowanych innowacji;
- „para w gwizdek" – wiele idei, wysoka twórczość; niewiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; niewiele skomercjalizowanych innowacji;
- nieskuteczna imitacja/nieudana specjalizacja – niewiele idei, niska twórczość; wiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; niewiele skomercjalizowanych innowacji;
- odkładanie innowacji na później – wiele idei, wysoka twórczość; wiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; niewiele skomercjalizowanych innowacji;
- specjalizacja; selekcja idei – niewiele idei, niska twórczość; niewiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; wiele skomercjalizowanych innowacji;
- skuteczna imitacja/ specjalizacja – niewiele idei, niska twórczość; wiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; wiele skomercjalizowanych innowacji;

[547] W. Dyduch, *Twórcza strategia*, s. 115–117.

– przedsiębiorstwo renesansu – wiele idei, wysoka twórczość; wiele pomysłów innowacyjnych produktów i usług; wiele skomercjalizowanych innowacji.

Odmienne podejście prezentują C. Bilton i S. Cummings, którzy uważają, że istotą twórczej strategii jest wychodzenie poza sprzeczność powstałą w wyniku połączenia rozbieżnych cech twórczości i strategii. Rozbieżności te dotyczą m.in.[548]:

– dorobku, podejścia planistycznego i projektowania strategii a twórcze myślenie strategiczne, dorobku podejścia ewolucyjnego czy wyłaniania się strategii;
– dążenia do osiągnięcia konkretnej, silnej pozycji, a dążenia do poszukiwania twórczych idei;
– wybranego podejścia metodycznego, a wielości perspektyw i punktów widzenia;
– efektywności działania a możliwości popełnienia błędów;
– skutecznego wykorzystywania czasu a opieszałości oraz spowolnienia „olśnienia";
– punktu odniesienia dla artystów i menedżerów;
– sposobu komunikowania strategii w sposób formalny i za pomocą obrazów;
– spójnej i silnej kultury organizacyjnej a wielokulturowości i adaptacyjności;
– przywódców bohaterów a wspólnemu, oddolnemu wyłanianiu się pomysłów;
– planowania opartego na przeszłości a wychodzeniu w stronie przyszłości.

Zagadnienie twórczych strategii było również przedmiotem analizy podjętej przez R.L. Kuhna[549], który przeprowadził badania strategii w ponad 100 przedsiębiorstwach, co pozwoliło mu na wyróżnienie 10 typów następujących twórczych strategii:

– strategia dominacji – zdominowanie niszy rynkowej, w której organizacja funkcjonuje;
– strategia nacisku na produkt – zorientowanie na produkty, które będą wysokiej jakości, będą zaskakiwać, odpowiadać na potrzeby klientów;
– strategia wyróżniania się – odróżnianie się od konkurentów w wielu aspektach przekładających się na wartość;
– strategia koncentracji – dążenia i wysiłki dotyczące formułowania wąskiej, specjalistycznej, strategii, nierozpraszania się;
– strategia rozwoju kadry zarządzającej wysokiej jakości – pozyskiwanie charyzmatycznych i zaangażowanych w realizację wizji przywódców i menedżerów;
– strategia wykorzystania szans przez twórczych pracowników – zorientowanie na uczestników organizacji, promowanie osób zgłaszających twórcze i innowacyjne pomysły, polityka wynagradzania promująca innowacje;
– strategia skutecznej innowacji – optymalizowanie nowych produktów usług i metod, dostosowywanie procesu rozwoju innowacyjności w zależności od dostępnych zasobów;

[548] C. Bilton, S. Cummings, *Creative Strategy*, s. 30.

[549] R.L. Kuhn, *Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms*, Prentice-Hall, New Jersey 1989, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia*, s. 29.

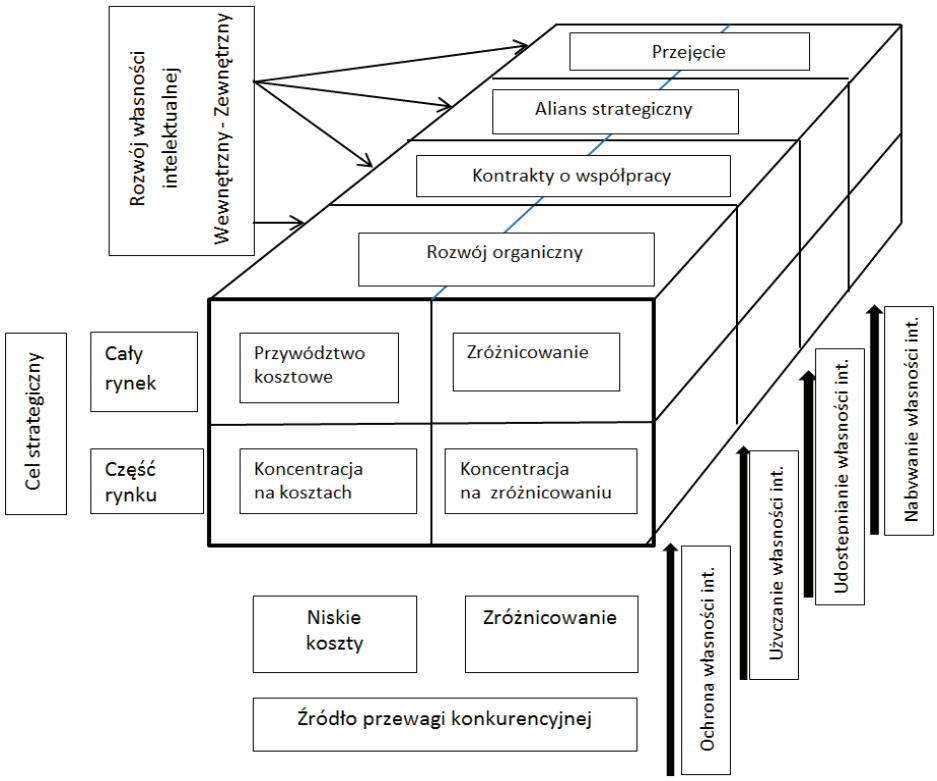
– strategia bystrego postrzegania otoczenia – analizowanie i monitorowanie otoczenia organizacji w celu wyszukania i wyłonienia przedsiębiorczych szans;
– strategia kompromisu – poszukiwanie równowagi między wzrostem a zyskownością, wzrost w ramach możliwych widełek finansowych;
– strategia elastyczności – zmiana kierunku działania i przyjęcie szybkiego tempa działania w nowych warunkach.

Przedstawione przez R.L. Kuhna rodzaje strategii w zasadzie odzwierciedlają przyjęte w literaturze poglądy na temat rodzajów strategii i – jak zauważa W. Dyduch[550] – czerpią ze szkoły pozycyjnej (konkurencyjnej). Natomiast słowo „twórczy" ma jedynie odzwierciedlać odpowiednie wykorzystanie dynamicznych, a więc twórczych procesów do budowania przewagi konkurencyjnej, skupiając się na działaniach i celach, znajomości branży i trendów, czy na elastycznych i twórczych działaniach w ramach określonej wielkości wydatków finansowych.

Analiza przedstawionych prac dotyczących roli i znaczenia twórczości w strategii, uprawnia do stwierdzenia, że do jej opracowania wymagane jest użycie wartości niematerialnych, ponieważ twórczość (podobnie jak innowacyjność i przedsiębiorczość) zawiera w sobie – w świetle zebranego w pracy materiału badawczego – również pierwiastki jakościowe. Takie rozumienie strategii prezentuje m.in. C.A. Montgomery, wieloletnia wykładowczyni w programie EOP (*enterpreneur*, *owner*, *president*) na MIT pisząc: „Gdy pytam studentów EOP, jakiego rodzaju zasoby mogą być wsparciem dla różnych wybitnych strategii, zazwyczaj wskazują [...] – fizyczne wyjątkowe zasoby lub te, które odnoszą się do wielkiej skali ekonomicznej. Jednak w rzeczywistości zasoby szczególnie wartościowe dla większości strategii to [...]: wartości niematerialne takie jak marka czy reputacja firmy oraz skomplikowane kompetencje organizacyjne i procedury o istotnym znaczeniu dla wyróżnienia się firmy na tle innych, a równocześnie bardzo rzadkie i trudne do naśladowania"[551].

Za takim ujęciem twórczości w strategii organizacji opowiadają się A.M. Dereń i J. Skonieczny, którzy proponują model zawierający szesnaście strategii opartych na zasobach intelektualnych. Wymiarami tych strategii są: strategie generyczne (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie, koncentracja na kosztach, koncentracja na zróżnicowaniu), rozwój wewnętrzny i zewnętrzny własności intelektualnej (kontrakty o współpracy, alians strategiczny, przejęcie) i sposoby ochrony własności intelektualnej (ochrona, użyczanie, udostępnianie, nabywanie) (rys. 14.)[552].

[550] Ibidem, s. 28.
[551] C.A. Montgomery, *Strateg. Bądź takim liderem, jakiego potrzebuje firma*, s. 101.
[552] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Model biznesu oparty na ochronie zasobów intelektualnych*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2016, nr 1 (79), s. 195–204.



Rys. 14. Powiązanie ochrony własności intelektualnej z generycznymi strategiami przedsiębiorstwa
Źródło: A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Model biznesu oparty na ochronie zasobów intelektualnych*, s. 200

Każdej z wyróżnionych opcji strategicznych można przyporządkować odpowiednie i przydatne strategie ochrony zasobów intelektualnych. Strategie te obejmują następujące działania: ochrona własności intelektualnej; użyczanie własności intelektualnej; udostępnianie własności intelektualnej; nabywanie własności intelektualnej.

Ochrona własności intelektualnej wiąże się z uzyskaniem wyłączności (monopolu) w zakresie zawodowego i zarobkowego korzystania z tych zasobów. Gwarancją tej wyłączności są patenty lub prawa ochronne udzielane przez Urząd Patentowy. Innym sposobem ochrony zasobów intelektualnych jest *know-how*, czyli ochrona wewnątrz organizacji, która zasoby te traktuje jako poufne, nadając im klauzulę „tajemnicy przedsiębiorstwa".

Użyczanie własności intelektualnej to działanie strategiczne, które może przyjąć np. formę najmu, dzierżawy lub przeniesienia praw, umożliwiając tym samym eksploatację konkretnego zasobu intelektualnego w czasie określonym w umowie.

Udostępnianie własności intelektualnej to działanie strategiczne obejmujące wiele różnych form i narzędzi, m.in. licencje, *leasing*, *crowdsourcing, crowdfunding* i *fran-*

chising. Najbardziej popularną formą są umowy licencyjne na podstawie których twórca (właściciel) uprawnia licencjobiorcę do korzystania z własności intelektualnej w określony sposób. W odróżnieniu od umów o przeniesienie praw do własności intelektualnej poprzez umowy licencyjne nie dochodzi do wyzbycia się twórczych praw majątkowych, a jedynie do upoważnienia do korzystania z własności intelektualnej na określonym polu eksploatacji.

Opisywane działanie strategiczne jest często wykorzystywane w procesach tworzenia aliansu strategicznego, który umożliwia współpracę partnerów na podstawie posiadanych zasobów intelektualnych pozostające w wyłączności właścicielskiej jednego z uczestników tworzonego aliansu.

Kolejne i ostatnie proponowane w modelu działanie strategiczne to nabywanie własności intelektualnej. Wiodącą formą tego działania jest umowa sprzedaży, która z jednej strony, pozwala na nabywanie niezbędnych dla organizacji zasobów intelektualnych, z drugiej zaś strony, jest instrumentem umożliwiającym zbywanie niepotrzebnej (ze względu na przyjęty cel, przewagę konkurencyjną i dalszy rozwój organizacji) własności intelektualnej. To działanie strategiczne realizowane jest w ramach przyjaznego lub wrogiego przejęcia. W praktyce oznacza ono dla organizacji dokonującej przejęcia uzupełnienie i wzbogacenie posiadanej własności intelektualnej o nowe zasoby, a niekiedy jest to forma optymalizacji i wyzbycie się zasobów nieefektywnych lub będących w nadmiarze.

4.3. „Synteza syntez" jako instrument generowania alternatyw strategicznych

Identyfikowania twórczości w strategii nie można utożsamiać z jedną tylko szkołą zarządzania strategicznego tj. pozycyjną. Takie ujęcie jest zbyt uproszczone. Pamiętajmy, że twórczość jest nowym, użytecznym i perspektywicznym zasobem czy zdolnością każdej strategii rozwoju organizacji, a strategia organizacji jest soczewką, w której skupiają się wszystkie szkoły strategicznego myślenia. Zatem uprawnione wydaje się twierdzenie, że strategia współczesnej organizacji jest swoistym kolażem, do którego każda ze szkół zarządzania strategicznego, wnosi swoje wartości i użyteczność.

Dla ukazania roli i znaczenia twórczości w strategii organizacji przedstawiono poniżej autorskie ujęcie, w którym zwrócono uwagę na dyskusyjny problem zawierający się w pytaniu; czy strategie powstałe w wyniku twórczego procesu głównego (wyrażającego się w formie myślnej, przedmiotowej, organizacyjnej i rynkowej) i twórczych procesów pomocniczych (opartych na kreatywności, innowacyjności, przedsiębiorczości i ekspansywności) mogą być nietwórcze? Zdaniem autora odpowiedź na to pytanie jest jednoznaczna – strategia organizacji, bez względu na uwarunkowania,

sposób opracowania oraz wykorzystane metody, czy techniki, jest zawsze twórcza. Należy zatem mówić o twórczości jako podstawie każdej strategii organizacji.

Podobnie na temat roli twórczości w strategii organizacji wypowiadają się R.S. Kaplan i D.P. Norton. Uważają oni, że: „Bez względu na przyjętą metodologię wynikiem formułowania strategii jest ustalenie kierunku działania wyróżniającego pozycje i ofertę firmy na tle jej konkurentów, dzięki czemu może ona osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną prowadzącą do pierwszorzędnych wyników finansowych (a w przypadku organizacji nienastawionych na zysk, przynoszącą jednoznacznie korzystne skutki społeczne). Kreatywność strategii staje się ważnym środkiem służącym temu celowi. Uczestnicy procesu planowania strategicznego, pracując nad strategią wyróżniania swojej organizacji, mogą czerpać z zestawu metodologii [...]. Kiedy zaś lepiej zorientują się w całym asortymencie narzędzi formułowania strategii, mogą wykorzystać te z nich, które najlepiej odpowiadają sytuacji firmy, jej historii, kulturze i kompetencjom oraz są najbardziej pomocne w danych warunkach”[553]. Nie bez przyczyny słowa te znalazły się w podrozdziale o znamiennym tytule *Stymulowanie twórczych strategii*[554], który poprzedzony został następująca uwagą autorów: „dyscyplina procesu opracowania strategii przecina się ze sztuką jej formułowania”, a w procesie tym „kierownictwo organizacji musi rozstrzygnąć, w jaki sposób będzie ona realizowała swoje priorytety – zważywszy na dotychczasowe analizy, cele, wątki, najważniejsze problemy, szanse, zagrożenia”[555]. Zatem twórczość w połączeniu ze strategią jest nie tylko opcjonalnym wyborem, ale przede wszystkim immanentną cechą każdej strategii. W takim razie należy raczej mówić o stymulowaniu, wzbudzeniu oraz utrwalaniu twórczości w strategii, a nie jej wbudowywaniu w strategię. Stymulowanie to powinno doprowadzać do przebudowy tradycyjnych organizacji w kierunku organizacji twórczej – twórczy ludzie, twórcze zasoby, twórcze procesy i twórcze środowisko.

Kolejne pytanie, brzmi: ile twórczości zawiera się w strategii organizacji, ile jest tzw. pierwiastków twórczych oraz jak zmierzyć poziom twórczości? Autor pracy przyjmuje – opierając się na dotychczasowych rozważaniach i spostrzeżeniach – że kategoria twórczości jest pewnego rodzaju *continuum*, zatem można założyć również, że każda strategia organizacji (w rzeczywistości oparta na twórczości) stanowi też pewnego rodzaju *continuum*, co w praktyce oznacza, że mamy do czynienia z określoną kategorię poznawczą, przyjmującą wartości od minimum do maksimum. Problem ten będzie przedmiotem dalszych rozważań.

Zrozumienie ewolucji teorii organizacji stanowi punkt wyjścia do przeanalizowania znaczenia twórczości w strategicznym zarządzaniu organizacją. Analiza ta umożliwia uwzględnienie perspektyw zarządzania organizacją, które stanowią podstawę klasyfikacji i syntezy różnych – omówionych już w pierwszej części pracy – szkół

[553] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 55–56.

[554] Ibidem, s. 52.

[555] Ibidem.

(podejść, nurtów) zarządzania strategicznego[556]. Synteza ta mimo swojego subiektywnego charakteru, ukazuje swoistą synonimizację określonych pojęć i kategorii używanych dla opisu istoty zarządzania strategicznego.

Podkreślić należy, że każda synonimizacja pojęć wywołuje zarówno negatywne, jak i pozytywne opinie. Do negatywnych opinii zalicza się szczególnie te, które podkreślają konieczność tworzenia nowych pojęć i treści (nawet synonimicznych), które stanowią o rozwoju poszczególnych dziedzin czy dyscyplin naukowych. Pozytywną zaś stroną synonimizacji jest w istocie uzgodnienie kategorii kluczowych pojęć i zasad, które są powszechnie akceptowane przez większość badaczy. Uzgodnienie tego nie można jednak ująć w proste ramy definicji, modeli czy schematów ze względu na złożoność i wieloznaczność tematyki.

W odniesieniu do strategii pamiętać należy, że pojęcie to zapożyczono ze sztuki wojennej i, że początkowo odnosiło się ono jednoznacznie do określonej społecznej aktywności ludzkiej, jaką jest wojna. W przypadku takiego konstruktu jakim jest organizacja – szczególnie działająca współcześnie – należy mówić o strategii w kontekście aliansów, kooperacji lub współpracy, nie zaś wojen czy bitew. Z tego też powodu należy poszukiwać nowego kontekstu, treści, procesów oraz wartości dla strategii, jako pewnego rodzaju myślenia i działania ludzkiego. Jak piszą H. i A. Tofflerowie[557] „[...] nowy, rewolucyjny porządek ekonomiczny, oparty na wiedzy a nie na surowcach i pracy fizycznej rewolucjonizuje sposób prowadzenia wojen. [...] Antywojna to działania podejmowane przez polityków, a nawet przez żołnierzy mające na celu stworzenie warunków pozwalających na pokojowe wykorzystanie siły militarnej i ekonomicznej, jak również potencjału informacyjnego dla ograniczenia przemocy w zmianach na scenie świata".

Współczesna strategia wojenna w ujęciu A. i H. Toflerów jest jednocześnie „wojną" i „antywojną". Odnosząc te poglądy do królestwa organizacji żyjących w pokoju, najlepszym dla nich rozwiązaniem wydaje się powiązanie strategii (a w węższym znaczeniu planowania strategicznego) z antystrategią (antyplanowaniem strategicznym), co w praktyce oznacza twórcze połączenie (symbiozę) wątków planistycznych z wątkami antyplanistycznymi. Natomiast odrzucenie planowania strategicznego i zastąpienie go innymi teoriami zarządzania strategicznego, biorąc pod uwagę przytoczone argumenty, wydaje się nielogiczne, nieuzasadnione i niepraktyczne. W tej sytuacji zasadne jest twierdzenie, że fundamentalne znaczenie dla rozwoju zarządzania strategicznego ma nadal (z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że będzie miała również w przyszłości) szkoła planistyczna (konwencjonalna, racjonalna). Można ją potraktować jako swoisty paradygmat, który wyznacza kierunki poszukiwań nowych sposobów myślenia o zarządzaniu strategicznym, i znaczenia strategii w rozwoju organizacji.

---

[556] Por. tab. 2 i 4 niniejszej pracy, s. 50, 67–68.

[557] A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Świat Książki, Warszawa 1998, s. 9.

Szkoła planistyczna przyjęła – wzorem dziewiętnastowiecznej sztuki wojennej – za podstawę strategii organizacji opracowanie planu (cele i środki). Określenie właściwych celów wymaga podejścia twórczego i integrującego, co różni się od rozwiązywania bieżących problemów. Takie wieloetapowe działania są nakierowane na lepszą przyszłość. Pierwszym kluczowym działaniem w określaniu celów jest podjęcie decyzji o przeprowadzeniu takiego działania i jak twierdzą M. Morgan, R.E. Levitt i W. Malek (twórcy – modelu zarządzania strategicznego *Strategic Execution Framework* alternatywnego wobec modelu *Strategic Exploring Framework*) „aktywny, twórczy wybór, który przezwycięża ambiwalencję, przekonanie o własnych ograniczeniach oraz strach przed odpowiedzialnością, z których wszystkie przeciwstawiają się ustanowieniu i przyjęciu jawnych i wymiernych celów zarówno w przypadku osób, jak i przedsiębiorstw”[558].

Powstałe w kolejnych dekadach nowe szkoły zarządzania strategicznego nie odrzucają planu jako fundamentu tworzenia strategii, lecz nadają mu inny charakter, rolę oraz miejsce w procesie opracowywania strategii. Plan przestaje być formalną procedurą rozumianą jako zespolenie celów i środków, a zyskuje postać rozbudowanego zespołu działań, uwzględniających wartości, misje, interesy, zasoby itp., mające wpływ na kształtowanie relacji organizacji z otoczeniem.

Tę symbiozę szkoły planistycznej z innymi podejściami do strategii dobrze ilustrują słowa E. Catmulla, który twierdzi: „można założyć, że jeśli starannie wszystko sobie przemyślisz, jeśli drobiazgowo przygotowujesz się i zaplanujesz każdy krok, biorąc pod uwagę wszystkie możliwe rezultaty, to masz większe szanse na stworzenie trwałego produktu. Muszę cię jednak ostrzec, że jeżeli zamierzasz planować każdy ruch z góry – jeśli zaufasz przekonaniu, że powolne, przemyślane działanie uchroni cię przed niepowodzeniem – to oszukujesz siebie. Po pierwsze, o wiele łatwiej planuje się działania odtwórcze, czyli kopiowanie lub powtarzanie czegoś, co już istnieje. Jeśli więc twoim celem jest opracowanie szczegółowego, uwzględniającego wszystkie możliwości planu działania, to jedynie zwiększasz swoje szanse na uzyskanie czegoś pozbawionego jakiejkolwiek oryginalności. A co więcej, nie da się zaplanować drogi wyjścia z problemów. Chociaż doceniamy znaczenie planowania i sami tworzymy wiele planów, to jednak jesteśmy świadomi, że w środowisku kreatywnym nie da się wszystkiego kontrolować. Ogólnie biorąc, doszedłem do wniosku, że ludzie, którzy wkładają energię w rozmyślania na temat właściwego podejścia i twierdzą, że jest jeszcze zbyt wcześnie na działanie, mylą się równie często, co ci którzy przystępują do pracy bezzwłocznie i działają pośpiesznie. Różnica polega na tym, że miłośnicy planowania później odkrywają swoje błędy (a gdy wszystko zacznie się walić, co jest przecież nieuchronne, bardziej się przejmują swoim niepowodzeniem)”[559].

[558] M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 67.

[559] E. Catmull , *Kreatywność S.A.*, s. 150.

Przytoczona wypowiedź dowodzi, że cytowany autor nie tylko nie odrzuca planowania jako działania, ale proponuje wzbogacić to działanie o nowe twórcze elementy, w celu uzyskania twórczych rozwiązań.

Podobnie problem współczesnych strategii opisują S. Krupp i P.J.H. Schoemaker, którzy twierdzą, że[560]: „decyzje strategiczne zwykle znajdują się powyżej pionu taktycznej rutyny i dlatego nie można ich łatwo delegować na niższe szczeble organizacji. Ponadto koncepcje strategiczne opracowane dla jednego pionu (np. dla działu, a nie całej korporacji) lub domeny (polityki lub biznesu) tylko w ograniczonym stopniu dają się uogólnić na pozostałe poziomy i dziedziny. W konsekwencji koncepcje strategiczne używane na przykład w biznesie, wojskowości albo biologii ewolucyjnej są tworzone z wykorzystaniem różnych punktów widzenia i modeli. Dlatego definiujemy strategię bardzo ogólnie, wychodząc poza bardzo ogólne punkty widzenia strategii korporacyjnej, teorii gier i modeli biznesowych. [...] strategia polega na zdyscyplinowanym, ale i kreatywnym poszukiwaniu rozwiązań w sytuacjach problemowych, w których liczą się osąd, przenikliwość, cele kreatywność, samoświadomość, prostota, przybliżenia, efektywność poszukiwań oraz uczenie się".

Poszukując zatem nowych ujęć strategii i biorąc za punkt wyjścia myślenie w ramach poszczególnych teorii, podejść czy szkół zarządzania strategicznego, powinno się dążyć do twórczej syntezy różnych podejść. Poniżej zaprezentowano model syntezy różnych podejść wykorzystujący dorobek autorów zarządzania strategicznego, który był prezentowany w rozdziale pierwszym niniejszej pracy. Natomiast na rysunku 15 przedstawiono „syntezę syntez" jako instrument twórczego podejścia do generowania alternatyw strategicznego myślenia, w którym założono, że twórczość w strategii przejawia się w rozwijaniu planu strategicznego, okazji rynkowych, czynników sukcesu oraz zdolności organizacyjnych.

Innego rodzaju alternatywą dla planu strategicznego jest stwierdzenie, że podstawą rozwoju organizacji są zdolności (zasoby i umiejętności) organizacyjne określane jako pewnego rodzaju zmysł organizacji do sprawnego i efektywnego działania.

W klasycznym ujęciu strategii (szkoła planistyczna) podstawą jej opracowywania jest plan strategiczny, będący rezultatem planowania strategicznego. Plan taki określa długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągającej zakładane cele dzięki odpowiedniej konfiguracji zasobów oraz przewagę nad konkurencją w zmieniającym się otoczeniu. Alternatywą dla planu strategicznego jest stwierdzenie, że podstawą rozwoju organizacji są zdarzenia w otoczeniu interpretowane jako okazje. Teza ta zdaniem R. Krupskiego wynika z wiary, że tylko umiejętności w zakresie wykorzystywania okazji oraz wyprzedzanie pod tym względem konkurentów jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej oraz z braku wiary, że prognozy dotyczące otoczenia są przydatne w wypadku, gdy zmiany w otoczeniu mają charakter gwałtowny i nie jest możliwe poznanie jakichkolwiek prawidłowości, które zajdą w przyszło-

[560] S. Krupp, P.J.H. Schoemaker, *Zwycięskie strategie. Jak liderzy tworzą przyszłe sukcesy*, s. 296.

ści biorąc pod uwagę, obecny czas przeprowadzania badan prognostycznych. Stąd pogląd, że organizacje rozwijają się od okazji do okazji jest wysoce prawdopodobny. Jak pisze dalej R. Krupski, „zderzenie [planu strategicznego i okazji rynkowych] nie prowadzi do anihilacji, lecz przeciwnie do stworzenia nowej jakości na wyższym poziomie uogólnienia – do swoistej syntezy tworzącej całe spektrum rozwiązań strategicznych, w których i plan, i okazja w pewnym stopniu występują obok siebie, a w pewnym – poprzez planowanie wykorzystywania okazji – stanową innowacyjne jądro owej jakości zarządzania”[561]. Plan okazji rynkowych (jako synteza planu strategicznego i okazji rynkowych) jest zatem podstawą rozwoju strategii twórczej organizacji.

Według V. Govindarajana planowe wykorzystywanie szans jest systematyzowanym procesem służącym zarówno dostrzeganiu nadchodzących zmian, jak i upewnianiu się, jakie szanse mogą towarzyszyć tym zmianom. Proces ten polega również na projektowaniu eksperymentów w celu „wykrystalizowania i dopracowania” obiecujących i rozwijających się nowych pomysłów. Takie działanie pozwala organizacji osiągnąć co najmniej trzy korzyści[562]:

- tworzy układ krążenia dla nowych pomysłów;
- kreuje potencjał do hierarchizowania, badania i praktycznego wykorzystania tych idei;
- wykształca adaptacyjną kulturę, która propaguje ciągłe zmiany.

Dzięki planowanemu wykorzystaniu szans organizacja nie tylko działa twórczo, lecz także proaktywnie.

Pojęcie zdolności jest różnie interpretowane. W słowniku internetowym występuje aż 321 jego synonimów. Odnosząc to pojęcie do pracy ludzkiej, zdolność to: efektywność, moc, możliwości, potencjał, prężność, produktywność, sprawność, tężyzna, witalizm, witalność, wydajność, wydolność, zasoby, żywotność[563]. Zatem zdolność organizacyjna człowieka to dobra organizacja pracy, punktualność, rzeczowość, umiejętność utrzymywania porządku na stanowisku pracy, w dokumentacji i własnych obowiązkach, obowiązkowość, umiejętność wyznaczania i przestrzegania priorytetów, umiejętność tworzenia planów i ich realizacji[564].

Natomiast zdolności organizacyjne w ujęciu strategicznym najczęściej obejmują zasoby i umiejętności organizacji twórczej[565], np. strukturę organizacyjną: doświadczenie

[561] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 204.

[562] V. Govidarajan, *Planuj wykorzystanie nowych szans*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2016–styczeń 2017, s. 100–101.

[563] Synonim.NET *zdolność*, http://synonim.net/synonim/zdolno%C5%9B%C4%87#mgru (dostęp: 9.03.2017).

[564] Zdolności organizacyjne po polsku, https://pl.glosbe.com/pl/pl/zdolno%C5%9Bci%20organizacyjne.

[565] Według R. Krupskiego o strategicznym znaczeniu zasobów decydują następujące czynniki: istnienie coraz mniej przewidywalnego otoczenia organizacji – podejmowanie decyzji w takich warunkach niepewności ogranicza planowanie strategiczne; organizacje powinny koncentrować się na celowym kształtowaniu zasobów własnych i/lub stwarzaniu sobie możliwości dostępu do zasobów obcych, co w praktyce prowadzi do rywalizacji o zasoby; strategie koncentrują się na rozwijaniu niepowtarzalnych

pracowników; technologie, środki finansowe; wiedzę; własność intelektualną wizerunek, reputację. Zdolności te są alternatywą dla planu strategicznego i stanowią przesłankę rozwoju podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym. Plan zdolności organizacyjnych (jako synteza planu strategicznego i zdolności organizacyjnych) jest podstawą budowy strategii organizacji twórczej.

Innego jeszcze rodzaju alternatywą dla planu strategicznego są wymagania sukcesu rynkowego (wymagania rynkowe). Według D.F. Abella strategie, które opierają się na zasobach i umiejętnościach mogą zakończyć się fiaskiem, jeśli przy ich formułowaniu i wdrożeniu nie przyjmie się orientacji na klienta. Jego zdaniem wiele powstałych w laboratoriach doskonale zaprojektowanych produktów, ponosi na realnym rynku porażkę tylko dlatego, że program B+R był zorientowany, nie na to, co organizacja powinna robić, ale na to, co może za pomocą posiadanych zasobów i umiejętności wykonać. W celu uniknięcia tego wyzwania D.F. Abell proponuje określenie czterech sił, które mają wpływ na optymalne decyzje. Siły te odpowiadają na pytania: Co należy zrobić? Co można zrobić? Co chcemy zrobić? Co jest wykonalne?[566] Tylko utrzymanie tych sił we względnej równowadze pozwoli organizacji twórczej na sukces rynkowy.

D.F. Abell w swoim podejściu wyróżnia dwa rodzaje wymagań do osiągnięcia sukcesu rynkowego: kwalifikujące i determinujące[567]. Pierwsze są niezbędne do tego, żeby z powodzeniem konkurować, natomiast drugie – są konieczne, żeby wygrać rywalizację z konkurencją. Ich określenie w procesie formułowania i wdrożenia strategii D.F. Abell uzasadnia następująco: „wyraźne określenie tych czynników w procesie z udziałem kadry z każdego kluczowego szczebla [...] jest podstawowym elementem procesu zapoznawania się organizacji z istniejącymi możliwościami rynkowymi, bieżącymi zdolnościami firmy, oczekiwaniami innych stron będących w relacjach z firmą oraz poglądami kierownictwa na to, czym chce się ono zajmować”[568].

zasobów i systemów działania; decyzje dotyczące wyboru kombinacji produkt–rynek schodzą na poziom taktyczny; konieczność redundancji zasobów (nadmiaru ponad bieżącą działalność operacyjną) z powodu elastycznego (szybkiego i efektywnego) wykorzystywania okazji; przewaga, jaką mają zasoby (jako wielkości wyjściowe) do formułowania i wdrażania strategii, w porównaniu do wielkości opisujących rynki i produkty; przewaga ta wynika z faktu, że opierając się na zasobach można stworzyć wiele produktów i rynków w porównaniu z planowaniem produktów i rynków. Por. R. Krupski , *Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 27, Wydawnictwo WWSzZiP w Wałbrzychu, Wałbrzych 2014, s. 153–164.

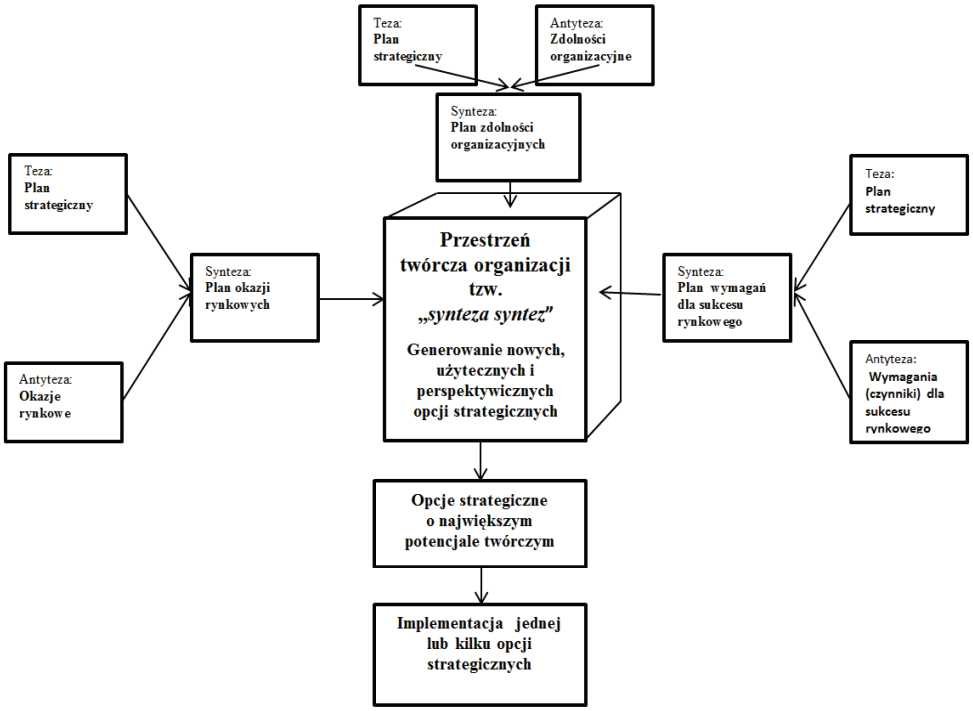
[566] D.F. Abell , *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2000, s. 197.

[567] Ibidem, s. 197.

[568] Ibidem.

Uwzględnienie w procesie opracowywania planu strategicznego alternatyw w postaci okazji rynkowych, zdolności organizacyjnych i możliwości rynkowych nadaje planom strategicznym charakter twórczy i realną możliwość ich wdrożenia (zob. rys. 15.).

Ocena zmodyfikowanych planów strategicznych uwzględniających podejścia alternatywne ma miejsce w tzw. przestrzeni twórczej organizacji. W przestrzeni tej dokonuje się swoista „synteza syntez" w postaci generowania wielu nowych opcji strategicznych. Tylko opcje spełniające w najwyższym stopniu kryterium twórczości (tj. nowości, użyteczności i perspektywiczności) i jako myślne wytwory twórcze mogą być traktowane jako strategiczne działania organizacji twórczej. Implementacja jednej wybranej opcji lub kilku może przyczynić się do wzrostu potencjału twórczego w całej organizacji.



Rys. 15. „Synteza syntez" jako twórcze podejście do generowania alternatyw strategicznych.
Źródło: opracowanie własne

Przykładem procesu uwzględniającego powyższe treści jest nabycie – zakup nieruchomości. W procesie tym biorą udział – jako kluczowi aktorzy-twórcy – sprzedający, nabywca, notariusz i agent ds. sprzedaży nieruchomości (jako pośrednik pomiędzy kupującym i sprzedającym). W tym twórczym procesie mogą uczestniczyć, w zależności od okoliczności, inni aktorzy, tacy jak:

- przedstawiciel organizacji finansowej (np. banku) zabezpieczający transakcję od strony finansowej (udzielenie kredytu zakup nieruchomości);
- agent ds. promocji, który zajmuje się promocją sprzedawanej nieruchomości w środkach masowego i specjalistycznego przekazu;
- specjalista ds. technicznych, oceniający sprzedawaną nieruchomość ze względu na jej użyteczność (konieczność przystosowania jej do bezpiecznego zamieszkiwania);
- prawnik, zabezpieczający transakcję pod względem zgodności transakcji z obowiązującymi przepisami prawnymi;
- projektant wnętrz, jako osoba mogąca uczestniczyć w przygotowaniu nieruchomości do sprzedaży przez jej renowację albo przygotowujący nowe rozwiązania i projekty dla modernizacji nieruchomości po akcie zakupu;
- przedstawiciel administracji, który ocenia i wydaje decyzje dotyczące zmian i przeróbek zakupionej nieruchomości.

Wymienione osoby stanowią pewnego rodzaju zespół twórczy, który może obejmować kolejnych specjalistów, zapraszanych do zespołu w zależności od zaistnienia określonych potrzeb.

Proces twórczy składa się z kilku etapów głównych: przygotowanie do zakupu–sprzedaży (złożenie oferty zakupu, sprzedaży), transakcja zakupu–sprzedaży (zapoznanie się z ofertami, ich analiza i ocena, zabezpieczenie i przeprowadzenie finansowej transakcji zakupu–sprzedaży), dokonanie zmian i przeróbek w nieruchomości, celu doprowadzenia jej do użyteczności, wprowadzenie jej nowego właściciela i zamieszkanie).

Procesowi głównemu towarzyszą procesy kreatywne, innowacyjne, przedsiębiorcze i ekspansywne wzbudzane i rozwijane przez członków zespołu twórczego, które mają na celu wsparcie procesu głównego i jego poszczególnych etapów. Dzięki temu po realizacji każdego kolejnego etapu, w głównym procesie twórczym powstają wytwory twórcze, które poprzez ich sukcesywne wykorzystanie stanową nowe zasoby twórcze.

Przyszły nabywca nieruchomości zgłasza się do pośrednika i określa swoje oczekiwania dotyczące poszukiwanej nieruchomości. Jest to tzw. plan strategiczny, który zawiera wizję i cechy nowej nieruchomości (np. liczba pokoi, łazienek, powierzchnia mieszkalna, cena, okolica).

Niezwykle rzadko zdarza się, że agent ds. nieruchomości dysponuje nieruchomością, która w całości spełni oczekiwania kupującego. Najczęściej agent posiada listę dostępnych na rynku obiektów mieszkalnych i po ich wstępnej selekcji przedstawia kupującemu tylko takie oferty, które mogą być przez niego zaakceptowane. Jest to tzw. plan możliwości rynkowych.

Lista dostępnych nieruchomości w danym okresie powstaje w wyniku pozyskania ofert od sprzedających. Każda z otrzymanych ofert zawiera informacje o sprzedawanej nieruchomości, jest to tzw. plan zdolności organizacyjnej. Im jest więcej tych ofert od sprzedających, tym większy jest wybór możliwości dla kupującego.

Uzupełnieniem planu strategicznego, zdolności organizacyjnych i możliwości rynkowych, jest plan okazji rynkowych, który zawiera tylko takie oferty, które uwzględniają szczególne okoliczności doprowadzenia do zawarcia korzystnej dla wszystkich stron (zespołu twórczego) umowy kupna–sprzedaży nieruchomości. Na przykład sprzedający jest gotowy do natychmiastowej sprzedaży swojej nieruchomości, ponieważ otrzymanie zapłaty w gotówce umożliwi mu spłacenie kilkudziesięcioletniego kredytu hipotecznego w banku, otrzymanie nowego kredytu hipotecznego o większej wysokości (którego by nie otrzymał, gdyby nie spłacił pierwotnego kredytu) oraz zakup kolejnej nieruchomości, którą będzie mógł przygotować w okresie wiosennym i letnim do zamieszkania przez powiększoną rodzinę.

Wygenerowane przez plan strategiczny, zdolności organizacyjne, możliwości rynkowe i okazje rynkowe – potencjalne oferty zakupu–sprzedaży nieruchomości są oceniane pod kątem ich nowości, użyteczności i perspektywiczności. Oferta o najwyższych wartościach w tych wymiarach może być przedmiotem transakcji pomiędzy jej uczestnikami. W konsekwencji tak przeprowadzonego twórczego procesu dostępne zasoby twórcze zostają przekształcone w wytwór twórczy w formie nowej, użytecznej i perspektywicznej oferty nabycia nieruchomości. Końcowym etapem opisanego wyżej twórczego procesu planowania jest przystąpienie do podpisania umowy.

4.4. „Synteza syntez" w praktyce menedżerskiej

Przedstawiony na rys. 15. instrument generowania alternatyw strategicznych w formie „syntezy syntez" może w pierwszym oglądzie wydawać się konstruktem jedynie teoretycznym. Jednak jego elementy są widoczne już w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, które swoją egzystencję opierają się nie tylko na potrzebach rynkowych, lecz także na rozwoju pasji, uzdolnień twórczych (artystycznych) swoich liderów i pracowników. Przykładem takiej organizacji w Polsce jest małe przedsiębiorstwo produkujące i sprzedające motocykle „artystyczne" nie tylko na rynku krajowym, lecz także na rynku globalnym. Motocykle są odwzorowaniem twórczych pomysłów przedsiębiorcy-twórcy.

Przedsiębiorstwo Game Over Cycles[569] zostało utworzone w 2012 roku w małej miejscowości Lisie Jamy na Podkarpaciu. Początkowo była to pracownia – warsztat mechaniczny założona przez S. Myszkowskiego, który jako pasjonat motocykli, przez wiele lat zajmował się ich naprawą. Rozwijając swoje pasje przez 10 lat pracował za granicą, zbierając pieniądze na rozwój swojej działalności gospodarczej. Po powrocie do kraju otworzył warsztat, który był jednym z wielu w regionie. Roz-

[569] K. Janczura, *W niepozornej podkarpackiej wsi produkowane są motocykle, które podziwia cały świat*, http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,19740909,w-niepozornej-podkarpackiej-wsi-produkowane-sa-motocykle-ktore.html#TRwkn (dostęp: 10.06.2016).

wój organizacji opiera się na połączeniu się w produkcie elementów użytkowych motocykla z elementami sztuki. Właściciel warsztatu postrzega motocykle nie tylko jako maszyny, lecz także jako stylizowane dzieła sztuki tworzone w warsztatowej przestrzeni twórczej.

Wystylizowane motocykle są wytwarzane ręcznie przez kilkuosobowy zespół pracowniczy. Są one działami sztuki, które zdobywają podziw, głównie u zagranicznych klientów. Jednym z nich jest motocykl o nazwie „Recydywista", który w minimalnym stopniu przypomina typowy motocykl: przód maszyny jest stylizowany na maszynkę do tatuażu, sprzęgło i hamulec są z rękojeści noża Butterfly, dźwignia biegów jest natomiast zwykłą dźwignią w starym stylu. W ten sposób za sprawą kreatywnego i nowatorskiego spojrzenia na motocykl, w wyniku połączenia umiejętności motoryzacyjnych i kreowania dzieła sztuki zostaje stworzona nowa wartość rynkowa. Game Over Cycles nie wykorzystuje półproduktów od dostawców – każdy motocykl powstający w warsztacie jest tworzony od zera, włączając w to również komponenty maszyn. Zespół sam projektuje, wytwarza i obrabia wykorzystywane części (bardzo często stosuje się materiały z odzysku), co znacząco wpływa na obniżenie kosztów wytworzenia motocyklu. Mimo ograniczonych zasobów materialnych i zasobów ludzkich, pasja i zapał twórczy (napięcie twórcze) w połączeniu z dobrą organizacją stanowisk pracy pozwolił na osiągnięcie niekwestionowanej pozycji lidera na rynku[570].

Tworzenie unikatowych motocykli to nie jest jedyny obszar aktywności Game Over Cycles. Organizacja nie utrzymuje się wyłącznie z tworzenia od podstaw motocykli artystycznych, ale również z wykonywania prostych przeróbek, renowacji i modyfikacji motocykli. Tak więc nie tylko działalność twórcza stanowi istotę funkcjonowania opisywanej organizacji, lecz także prowadzenie planowej (opartej na zamówieniach) „tradycyjnej działalności gospodarczej".

Łączenie tych dwóch różnych profili działalności w opinii autora niniejszej monografii stanowi praktyczny wymiar „syntezy syntez", w której zasoby niematerialne (np. pasja twórcza) pełnią kluczowa rolę dając twórczości podstawę do opracowania i wdrożenia strategii.

[570] J. Skonieczny, A. Dajewska, *Junowacja – innowacja oparta na syntezie przeciwieństw*, s. 47.

Rozdział 5

Twórczość w strategii organizacji – badania własne

5.1. Wprowadzenie

Analiza literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej z obszaru zarządzania strategicznego, zarządzania organizacją, technologii informatycznych, psychologii i innych nauk społecznych, przedstawiona w rozdziałach od pierwszego do czwartego niniejszej pracy umożliwiła autorowi sformułowanie kilku istotnych spostrzeżeń odnoszących się do przyjętej w monografii tezy, że twórczość jest fundamentem każdej strategii organizacji:

1. Twórczość jest pojęciem stosowanym do opisu różnych zjawisk w zarządzaniu organizacjami, w tym w zarządzaniu strategicznym drugiej połowy XX wieku. Od tego momentu była ona przedmiotem wieloaspektowych badań.
2. Różnorodność szkół i podejść do zarządzania strategicznego sprzyja ich twórczej syntezie polegającej na łączeniu ich w procesie opracowywania i wdrażania strategii organizacji.
3. Twórczość to proces dwuwymiarowy składający się z elementów poszukiwawczo-odkrywczych oraz diagnostyczno-analitycznych. Proces ten stanowi podstawę opracowywania i wdrażania każdej strategii organizacji.
4. Potencjał twórczy organizacji, zwłaszcza zaś jednostki, zespoły i wspólnoty twórcze oraz posiadane zasoby (materialne i niematerialne), jak i procesy twórcze wpływają na kształt strategii organizacji.
5. Wartość twórczości w strategii organizacji określona jest miarą nowości, użyteczności i perspektywiczności.

Tak sformułowane uwagi pozwalają autorowi na poszukiwanie i określenie nowych pól badawczych, które pozwalają na ukazanie twórczości jako źródła i bazy opracowywania i wdrażania strategii organizacji.

5.2. Projektowanie własnego pola badawczego

Ukazanie twórczości w strategii jako źródła i podstawy jej opracowywania i wdrażania wymaga po pierwsze postawienia dwóch ważnych pytań: Co i jak badać? Pytania te w świetle literatury dotyczącej zarządzania strategicznego mają fundamentalne znaczenie dla procesu formułowania i wdrażania strategii. Jak pisał M.E Porter elementy „co i jak badać" w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej (nowego poznawczo pojęcia, które pojawiło się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku) i związanych z nią działaniami strategicznymi: „stanowią pomost łączący strategię z implementacją". Jeśli strategię traktuje się jako szczegółowe przedstawienie koncepcji pozycjonowania produktów firmy, wówczas opis struktury jest niezwykle przydatny i ważny. „Co" i „jak" to dwa względem siebie zupełnie odrębne elementy. Gdy zaś uznamy, że firma stanowi zbiór odrębnych działań wartościowych, wcześniejsze rozróżnienia na strategię, taktykę i organizację ulegną zatarciu. Strategia obejmować będzie konkretny zestaw działań realizowanych w celu dostarczenia konkretnej gamy produktów konkretnej grupie klientów. Konfiguracja danego działania to opis sposobu realizacji, obejmujący typ zasobów ludzkich, materialnych wykorzystywanych w trakcie jego realizacji oraz zasady organizacyjne. W ten sposób kompetencje stają się elementem konkretnego działania, a nie abstrakcyjnym pojęciem oderwanym od konkretnych kosztów i wartości dla nabywcy"[571]. Przytoczoną tu myśl M.E. Portera można odnieść również do kwestii roli i znaczenia twórczości w strategii organizacji. Bez określenia sposobu postępowania badawczego, wykorzystanie twórczości w strategii w praktyce może być mocno ograniczone.

Zdaniem autora wybór metody i sposobu pomiaru twórczości w strategii organizacji jest pochodną jej konstruktu. Im bardziej konstrukt ten będzie przedstawiony w sposób jednoznaczny i zrozumiały dla przedsiębiorców, tym wyniki uzyskanych badań będzie można przełożyć na realną rzeczywistość. Takie podejście badawcze pozwala na określenie w sposób klarowny zadań badawczych.

Dalej – przygotowane narzędzia do badania, powinny być tak opracowane, aby każdy badany rozumiał ich sens. Na potwierdzenie słuszności takiego podejścia można odwołać się do wypowiedzi J.H. Warnecke (twórcy pojęcia „przedsiębiorstwo fraktalne"), który pisał, że: „Wyraźnie mam jeszcze przed oczami pogardliwe gesty jednego z kierowników produkcji, gdy doszło do rozmowy o jednym z neologizmów, które napływają przeważnie z Dalekiego Wschodu. Strach przed nowym nie może być w żadnym wypadku usprawiedliwieniem. W każdym razie nauka musi sobie postawić zarzut, że nie zawsze wyraża się w języku praktyków, gdy zwraca się do nich bezpośrednio, albo że nie spełnia swego zadania – przewodzenia w myśleniu"[572]. Według

[571] M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, s. 24.

[572] H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo fraktalne,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 110.

niego każda konfrontacja specjalistów i praktyków z nowym pojęciem może być tylko krytyczna. Szybkie tworzenie i rozpowszechnianie słów-wytrychów, powoduje u nich niepewność i fatalistyczne tendencje do powstawania postawy odrzucającej wszystkie nowe podejścia[573].

W świetle przedstawionej wypowiedzi zasadne jest, zwłaszcza w kontekście badanego w monografii problemu, rozważenie czy w obszarze zarządzania strategicznego neologizmami są takie pojęcia jak: „twórcza strategia", „twórczość strategiczna", „twórcza organizacja" „twórczość jako podstawa strategii"? A także, czy twórczości w strategii nie należy odnosić do tzw. dobrej strategii lub tzw. złej strategii? A może twórczość wyrażająca się w każdej strategii jest pewnego rodzaju *continuum* rozciągającym się pomiędzy tymi dwoma strategiami? Wreszcie ostatnia kwestia, to jak mierzyć twórczość w strategiach różnych organizacji?

Otóż, jeśli chodzi o takie konstrukty jak: „twórcza strategia", „twórczość strategiczna" „twórcza organizacja", to były one przedmiotem wielu badań, zarówno zagranicznych, jak i krajowych. W tabeli 29. przedstawiono wyniki badań polskich badaczy z ostatnich lat dotyczących tej problematyki.

Tabela 29. Różne badania dotyczące związków pomiędzy twórczością a strategia organizacji

Autorzy badań	Obszar badań	Tezy badawcze	Wyniki badań
1	**2**	**3**	**4**
W. Dyduch[574]	Twórcza strategia	(H1): na konstrukt twórczej strategii składają się cztery wymiary: innowacyjność strategiczna, przedsiębiorczość, strategiczna, przywództwo strategiczne, projekt twórczej organizacji; (H2): organizacje realizują twórczą strategię poprzez zespalanie sprzeczności w każdym z jej wymiarów; (H3): istnieje dodatnia zależność między wymiarami twórczej strategii a efektywnością; (H4): istnieje dodatnia zależność między stopniem zespalania sprzeczności w wymiarach twórczej strategii a efektywnością.	Weryfikację hipotez przeprowadzono metodami statystycznymi na podstawie danych uzyskanych z 606 przedsiębiorstw. W pełni potwierdzono tylko hipotezy badawcze H1 i H2, nie zweryfikowano w pełni H3 i H4.

[573] Ibidem s. 110.

[574] W. Dyduch , *Twórcza strategia organizacji*, s. 122–123.

1	2	3	4
A.M. Dereń, J. Skonieczny[575]	Twórczość organizacyjna	(H1): konstrukt twórczej organizacji jest oparty na fundamencie złożonym z trzech elementów: twórczy ludzie, twórcze cele i zadania oraz twórcze środki; (H2): na konstrukt twórczości organizacyjnej składają się cztery wymiary: kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość i ekspansywność; (H3): istnieje dodatnia zależność między twórczą organizacją a twórczością organizacyjną mierzoną efektywnością; (H4): istnieje dodatnia zależność pomiędzy procesem twórczości organizacyjnej a jej efektywnością.	Hipotezy zweryfikowano metodami statystycznymi na podstawie 105 ankiet. Pozytywnie zweryfikowano hipotezę badawczą H2, H3 i H4. Natomiast nie zweryfikowano hipotezy H2 dotyczącej konstruktu twórczej organizacji.
K. Bratnicka-Myśliwiec[576]	Twórczość organizacyjna	(H1): istnieje dodatnia zależność między obustronną twórczością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa; (H1a): istnieje dodatnia zależność między obustronną twórczością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa mierzoną obiektywnie; (H1b): istnieje dodatnia zależność między obustronną twórczością organizacyjną a przewagą konkurencyjną; (H1c): istnieje dodatnia zależność między obustronną twórczością organizacyjną a efektywnością społeczną; (H1d): istnieje dodatnia zależność między obustronną twórczością organizacyjną a zawłaszczaniem wartości; (H2): istnieje dodatnia zależność między obustronnością organizacyjną a obustronną twórczością organizacyjną; (H3): istnieje dodatnia zależność między twórczym przywództwem a obustronną twórczością organizacyjną; (H4): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy obustronnością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa;	Na podstawie 355 ankiet pozytywnie zweryfikowano hipotezy badawcze H1b, H1c, H1d, H2, H3, H4c, H4d, H6d, w sumie osiem z szesnastu przyjętych na początku badania.

[575] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjne*, s. 205–206.

[576] K. Bratnicka-Myśliwiec, *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017, s. 132.

1	2	3	4
K. Bratnicka- -Myśliwiec	Twórczość organizacyjna	(H4a): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy obustronnością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa mierzoną obiektywnie; (H4b): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy obustronnością organizacyjną a przewagą konkurencyjną; (H4c): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy obustronnością organizacyjną a efektywnością społeczną; (H4d): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy obustronnością organizacyjną a zawłaszczaniem wartości; (H5): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy twórczym przywództwem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa; (H5a):obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy twórczym przywództwem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa mierzoną obiektywnie; (H5b): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy twórczym przywództwem a przewagą konkurencyjną; (H5c): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy twórczym przywództwem a efektywnością społeczną; (H5d): obustronna twórczość organizacyjna mediuje zależność pomiędzy twórczym przywództwem a zawłaszczaniem wartości; (H6): otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy obustronną twórczością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa; (H6a): otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy obustronną twórczością organizacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa mierzoną obiektywnie;	Na podstawie 355 ankiet pozytywnie zweryfikowano hipotezy badawcze H1b, H1c, H1d, H2, H3, H4c, H4d, H6d, w sumie osiem z szesnastu przyjętych na początku badania.

1	2	3	4
K. Bratnicka- -Myśliwiec	Twórczość organizacyjna	(H6b): otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy obustronną twórczością a przewagą konkurencyjną; (H6c): otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy obustronną twórczością organizacyjną a efektywnością społeczną; (H6d): otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa moderuje zależność pomiędzy obustronną twórczością a zawłaszczaniem wartości.	Na podstawie 355 ankiet pozytywnie zweryfikowano hipotezy badawcze H1b, H1c, H1d, H2, H3, H4c, H4d, H6d, w sumie osiem z szesnastu przyjętych na początku badania.
A. Zakrzewska- -Bielawska[577]	Oburęczność strategii (*ambidexterity*); strategia oparta na eksploracji i eksploatacji	(H1): wybór strategii *ambidexterity* jest dodatnio powiązany z procesem tworzenia i realizacji strategii w przedsiębiorstwie w takim sensie, że wymaga zastosowania podejścia zarówno racjonalno-analitycznego, jak i emergentnego; (H2): niepewność otoczenia jest dodatnio powiązana z wyborem strategii *ambidexterity* w takim sensie, że im wyższe: (1) dynamika, (b) złożoność) i (c) nieprzewidywalność otoczenia, tym większa skłonność firmy do wyboru strategii *ambidexterity*; (H3): zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa są dodatnio powiązane z wyborem strategii *ambidexterity* w takim sensie, że (a) im większy do nich dostęp i związany z tym luz zasobowy oraz (b) im mniejsza współzależność zasobowa, tym większa skłonność firmy do wyboru strategii *ambidexterity*; (H4): struktura organizacyjna jest dodatnio powiązana z wyborem strategii *ambidexterity* w takim sensie, że im: (a) silniejsza strukturalna dyferencjacja zadań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, (b) większa decentralizacja decyzji, (c) mniejsza formalizacja zadań nierutynowych, (d) większa formalizacja zadań rutynowych, (e) silniejsze powiazania międzyfunkcjonalne oraz (f) silniejsze relacje społeczne, tym większa skłonność firmy do wyboru strategii *ambidexterity*;	Hipotezy te zweryfikowano metodami statystycznymi na podstawie 364 ankiet. Testami statystycznymi i współczynnikami korelacji potwierdzono następujące hipotezy: H1, H4a, H4b, H4d, H4e H5b, H6a, H7b, H7e, H8, a więc dziesięć z dwudziestu czterech przyjętych hipotez.

[577] A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, s. 201–202.

1	2	3	4
A. Zakrzewska- -Bielawska	Oburęczność strategii (*ambidexterity*); strategia oparta na eksploracji i eksploatacji	(H5): kontekst organizacyjny jest dodatnio powiązany z wyborem strategii *ambidexterity* w takim sensie, że: (1) im wyższy poziom zarówno wsparcia społecznego, jak i zarządzania efektywnością, (b) im wyższy poziom różnorodności organizacyjnej i bardziej wspólna wizja, (c) im silniej systemy organizacyjne sprzyjają adaptacji i dostosowaniu, tym większa skłonność firmy do wyboru strategii *ambidexterity*; (H6): Im (a) większe i (b) starsze przedsiębiorstwo, tym większa skłonność do wyboru strategii *ambidexterity*; (H7): Przywództwo strategiczne jest dodatnio powiązane z wyborem strategii *ambidexterity* w takim sensie, że (a) im w większym stopniu naczelne kierownictwo angażuje się w działania eksploracyjne i eksploatacyjne, (b) im wyższy poziom interakcji otwartych i zamkniętych zachowań przywódczych oraz im silniejsze oraz im silniejsze (c) wspólna wizja, (d) społeczna integracja i (e) sytuacyjne wynagradzanie menedżerów najwyższego szczebla, tym większa skłonność firmy do wyboru strategii *ambidexterity*; (H8): strategia *ambidexterity* wpływa pozytywnie na efektywność przedsiębiorstwa wyrażoną poprzez parametry (a) finansowe) i (b) rynkowe; (H9): orientacja rynkowa moderuje związek pomiędzy strategią *ambidexterity* a efektywnością przedsiębiorstwa w takim sensie, że zrównoważenie orientacji reaktywnej i proaktywnej przynosi lepsze wyniki niż nierównowaga między nimi.	Hipotezy te zweryfikowano metodami statystycznymi na podstawie 364 ankiet. Testami statystycznymi i współczynnikami korelacji potwierdzono następujące hipotezy: H1, H4a, H4b, H4d, H4e H5b, H6a, H7b, H7e, H8, a więc dziesięć z dwudziestu czterech przyjętych hipotez.

1	2	3	4
E.I. Stańczyk-Hugiet[578]	Dynamika strategii i jej ewolucja za pomocą samoorganizowana	Tezy: (1) w branżach nowoczesnych strategia jest rezultatem inkrementalnie kształtujących się relacji międzyorganizacyjnych; (2) otoczenie organizacji determinuje jej przeżycie, nawet gdy sektor jest innowacyjny; (3) w sektorach nowoczesnych dominuje strategia imitatora, a nie innowatora; (4) impulsem rozwoju organizacji jest konkurencja w sektorze oraz relacja współpracy w łańcuchu wartości; (5) w sektorach nowoczesnych dominuje logika adaptacji aktywnej; (6) relacje międzyorganizacyjne zabezpieczają przetrwanie i rozwój organizacji ze względu na ich idiosynkratyczne właściwości; (7) zmieniające się zewnętrzne warunki działania powodują niejasność co do możliwości przetrwania i rozwoju w selekcyjnym otoczeniu; (8) w sektorach nowoczesnych skutecznym sposobem różnicowania w celu przetrwania w selekcyjnym otoczeniu jest posiadanie i wykorzystanie bazy zasobowej; (9) zmiany technologiczne mają pierwszorzędne znaczenie dla sytuacji konkurencyjnej w sektorze; (10) intensywność działań na rzecz rozwoju organizacji wpływa na utrzymanie pozycji rynkowej organizacji; (11) liczba relacji międzyorganizacyjnych nie determinuje przeżycia organizacji.	Weryfikacja tych tez za pomocą danych liczbowych pozyskanych z 13 badanych przedsiębiorstw oraz ich konfrontacja z zebranymi w monografii wynikami studiów literaturowych.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 29. wyniki badań prezentowanych w krajowej literaturze przedmiotu można zakwalifikować zarówno do badań ilościowych, jak i jakościowych. Takie zróżnicowanie metod badawczych wskazuje na złożoność tematyki twórczości i trudności w zobiektywizowaniu uzyskanych wyników badań w kierunku opracowania uniwersalnego standardu wskazującego na fundamentalną rolę i znaczenie twórczości w strategii. Takiego standardu nie można uzyskać zarówno za pomocą metod ilościowych, choć oparte są na rozwiniętym aparacie matematycznym (wzory, tabele, algorytmy itp.), jak i metodach jakościowych, które koncentrują się na opisie

[578] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, s.167.

tylko pewnych aspektów badanego zjawiska. Jednak zdaniem autora monografii, to metody jakościowe, stosowane głównie przez strategów – a nie menedżerów ds. strategii – wydają się właściwsze do opisywania twórczości w strategii.

Podział pracowników na dwie grupy: strategów i menedżerów ds. strategii (specjalistów funkcjonalnych) zaproponowała C.M. Montgomery[579]. Zarówno pierwsi, jak i drudzy zajmują się strategią organizacji, ale czynności przez nich wykonywane istotnie różnią się od siebie Zadaniem strategów jest tworzenie i pewnego ładu przyszłościowego na podstawie odpowiedzi na pytania: Co organizacja daje światu? Jakie znaczenie będzie miała nowa propozycja dla organizacji? Czy jest w tym coś dostępnego lub trudnego do naśladowania? Czy dzisiaj robimy to, co będzie miało kluczowe znaczenie w przyszłości? Natomiast menedżerowie ds. strategii koncentrują się na wymiernych problemach zarządzania organizacją, np. kurczeniem się rynku, na którym działa organizacja lub poszukiwaniem rozwiązań pozwalających na działania podmiotów konkurencyjnych.

Jeśli chodzi o problem tzw. dobrej i złej strategii, to był on przede wszystkim przedmiotem rozważań teoretycznych. Analiza piśmiennictwa pozwala na ukazanie różnych poglądów dotyczących dobrej strategii. K. Obłój opisując dobrą strategię wskazuje na jej cztery charakterystyczne cechy[580]:

– kluczowe wybory;
– prostota;
– zewnętrzna i wewnętrzna zgodność.

Kluczowe wybory rozumiane są jako podjęcie zobowiązania do działania, które ma charakter długofalowy i jest kosztowne. Wybory takie odznaczają się inercją (ponieważ każda zmiana jest emocjonalnym, czasowym i kapitałowym kosztem) oraz wykluczeniem mierzonym kosztami utraconych możliwości.

Prostota strategii wynika z kilku powodów: strategia powinna być komunikatywna, ułatwiać właściwą alokację zasobów organizacyjnych, pełnić rolę środka zaradczego na złożoność procesu zarządzania organizacją i ułatwiać precyzyjne określenie zasobów oraz kompetencji niezbędnych do jej realizacji.

Natomiast zewnętrzna i wewnętrzna spójność strategii dotyczy wzajemnego uzupełniania się i wspomagania wyborów strategicznych oraz trendów rynkowych, zmian w zachowani konkurentów i konsumentów oraz ogólnych przemianach w otoczeniu.

Dla odmiany, R.M. Grant posługuje się pojęciem udanej strategii, która charakteryzuje się następującymi cechami[581]:

– proste, konsekwentne i długofalowe cele;
– głębokie zrozumienie otoczenia konkurencyjnego;
– obiektywna ocena zasobów.

[579] C.A. Montgomery, *Strateg. Bądź takim liderem, jakiego potrzebuje twoja firma*, s. 171–172.

[580] K. Obłój, *Niezmienne cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, Przegląd Organizacji 2009, nr 6, s. 3; K. Obłój, *Znaczenie spójności strategii*, Przegląd Organizacji 2009, nr 9, s. 6–8.

[581] R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, s. 23.

Jego zdaniem tę udaną strategię można odnieść do większości sfer ludzkiej aktywności, ponieważ sukces jednostki, czy organizacji, rzadko jest wynikiem przypadkowego procesu. Takie wrodzone zdolności i bogactwo środków nie są decydującym czynnikiem udanej strategii. Niemal zawsze najważniejszą rolę w tym procesie odgrywają odpowiednio zbudowane strategie.

Z kolei C.A. Montgomery posługuje się pojęciem wybitnej lub wielkiej strategii oraz przypisuje jej następujące cechy[582]:

- deklaruje jasny i atrakcyjny cel;
- tworzy rzeczywistą wartość dodaną;
- oferuje klarowny wybór;
- wykorzystuje efektywny system tworzenia wartości;
- dysponuje odpowiednimi miarami wyników;
- oparta jest na pasji i zaangażowaniu ludzi.

Przeciwieństwem dobrej strategii jest zła strategia. Według R.P. Rumpelta „nie jest [ona – przyp. J.S.] zwykłym brakiem dobrej strategii. Zła strategia wynika z określonych błędnych założeń i dysfunkcji przywództwa. Gdy rozwiniemy nasze umiejętności wykrywania złej strategii, zyskamy zdolność do znaczenie skuteczniejszego oceniania i tworzenia strategii”[583].

Cechy złej strategii to[584]:

- „bicie piany” – to pewien sposób mówienia o strategii, który ma jedynie udawać strategiczne koncepcje i argumenty. Chodzi o niepotrzebne, przesadne i nadmiernie zawiłe słowa, a także o przeróżne niewyjaśnione i metafizyczne koncepcje, których celem jest jedynie wytworzenie wśród pracowników iluzji zaawansowanego poziomu myślenia strategicznego;
- niestawienie czoła wyzwaniu – zła strategia nie pozwala dostrzec lub zdefiniować wyzwania, a tym samym niemożliwe staje się dokonanie oceny strategii, ani jej doskonalenie;
- mylenie celów ze strategią – wiele złych strategii to ogólne deklaracje pragnień i nierealnych zamierzeń, a nie plan kształtujący przyszłość w sposób racjonalny i uporządkowany (zwany planem strategicznym);
- niewłaściwe cele strategiczne i proponowane sposoby ich realizacji – cele strategiczne powinny dawać odpowiedzi na istotne kwestie, a proponowane sposoby ich osiągniecia mają być realne i praktyczne. Jeśli tego nie dają, są przyczyną złej strategii organizacji.

Cytowana już wcześniej C.A. Montgomery przypisuje następujące cechy słabej strategii[585]:

---

[582] C.A. Montgomery, *Strateg. Bądź takim liderem, jakiego potrzebuje twoja firma*, s. 135.

[583] R.P. Rumpelt, *Dobra strategia, zła strategia. Czy różnią się i jakie to ma znaczenie*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 43.

[584] Ibidem, s. 43–71.

[585] C.A. Montgomery, *Strateg. Bądź dobrym liderem, jakiego potrzebuje twoja firma*, s. 137–138.

– ogólne stwierdzenia;
– za dużo kompromisów typu „być wszystkim dla wszystkich”;
– puste banały;
– zapominanie o środkach;
– pomięcie klienta;
– śmiertelna nuda, zwykłe ględzenie.

Zarówno, jeśli chodzi o dobrą, udaną, wybitną, czy wielką strategię ich wspólnymi cechami są jasność i prostota wypowiedzi, które w rozdziale drugim opisano jako cechy twórczości zarówno człowieka, jak i organizacji.

W teoriach opisujących zjawiska w fizyce A. Einstein określił prostotę następująco: „wszystkie teorie naukowe – gdy odłoży się kwestię ich matematycznego sformułowania – powinny dążyć do opisu tak prostego, aby nawet dziecko mogło go zrozumieć”[586]. Z tym stwierdzeniem zgadzają się chyba wszyscy badacze zajmujący się nauką, w tym rozwojem nauk o zarządzaniu czy zarządzaniem strategicznym.

Nauki o zarządzaniu, jak inne nauki społeczne, charakteryzują właściwe dla tej dyscypliny naukowej metody badawcze. Jest ich wiele, a wybór określonej metody zależy od konkretnego problemu badawczego, sposobu jego definiowania, skali i miejsca badań, rodzaju danych, ich wiarygodności oraz rygoru metodologicznego[587]. Odnoszenie tych słów do postępowania badawczego dotyczącego twórczości w strategii organizacji pozwoliło autorowi na zdefiniowanie czterech ścieżek poznawczych. Ścieżki te określono poprzez zdefiniowanie dwóch wymiarów (tab. 30.):

– charakter badania (złożone – proste);
– rozpoznanie i wykonanie badania (zrozumiałe dla badającego – niezrozumiałe dla badającego).

Tabela 30. Ścieżki poznawcze związane z praktycznym wykonywaniem badań

	Rozpoznanie i wykonanie badania		
		Zrozumiałe dla badanego	Niezrozumiałe dla badanego
Charakter badania	Badania złożone	ŚCIEŻKA KLASYCZNA badania ilościowe, wysokie koszty badań, długi czas badań, badania ilościowe, niskie ryzyko związane z jednoznacznością uogólnień wyników	ŚCIEŻKA NIEEKONOMICZNA
	Badania proste	ŚCIEŻKA „START-UPOWA” badania jakościowe, niskie, koszty, krótki czas badań, wysokie ryzyko związane z jednoznacznością uogólnień wyników	ŚCIEŻKA NIERACJONALNA

Źródło: opracowanie własne.

[586] W. Isaacson, *Einstein*, s. 339.

[587] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 84–85.

Z czterech wyróżnionych ścieżek poznawczych – klasycznej, start-upowej, nieekonomicznej i nieracjonalnej, dwie pierwsze zasadniczo mogą być rozważane z naukowego punktu widzenia, albowiem one mogą dostarczyć badaczowi bogaty materiał empiryczny, który potwierdzi (bądź nie) jego czysto teoretyczne rozważania.

Klasyczna ścieżka badawcza charakteryzuje się m.in. możliwością badania dużych liczebnie grup organizacji, dłuższym kwestionariuszem ankietowym, dłuższym czasem zbierania danych, większą anonimowością badań, ograniczoną rozpoznawalnością badanej organizacji; ograniczoną możliwością bezpośredniego kontaktu z badaną organizacją, potrzebą korzystania z metod statystycznych, relatywne niższym ryzykiem związanym z jednoznacznością uogólniania wyników i wysokimi kosztami badań. Cechy tej ścieżki poznawczej wskazują na jej ilościowy i standardowy charakter. Stąd też lepiej, zdaniem autora, nadaje się do badania problemów wcześniej rozpoznanych, a które należy empirycznie pogłębić oraz sprawdzić alternatywne propozycje badawcze wobec już istniejących i powszechnie przyjętych w nauce.

Zaproponowana przez autora ścieżka start-upowa – w porównaniu do ścieżki klasycznej – umożliwia badanie dużo mniejszej liczby organizacji. Kwestionariusz badawczy jest relatywnie krótszy, czas uzyskiwania danych jest krótszy, koszty badań niższe, a monitoring przeprowadzanych badań jest większy. Natomiast istnieje wysokie ryzyko związane z jednoznacznością i uogólnianiem otrzymanych wyników, co nie przesądza zdaniem autora o ich własnościach poznawczych. Badania jakościowe są mniej sformalizowane, umożliwiają osobie przeprowadzającej badania bezpośredni kontakt z badanymi oraz możliwość zadania dodatkowych pytań, które pozwalają badanemu na lepsze zrozumienie kontekstu badań. Jak pisze E. Stańczyk-Hugiet: „Metody badań jakościowych są akceptowane w naukach społecznych, a także coraz częściej wykorzystywane w naukach o zarządzaniu. Problemem występującym w badaniach jakościowych jest interpretacja uzyskanych wyników. Niemniej pozwalają one eksplorować zjawiska nowe, tworzyć nowe kategorie i pojęcia, a także stawiać ugruntowane empirycznie tezy, które mogą się stać przedmiotem badania ilościowego. Wyniki zaś są interpretowane z perspektywy określonego paradygmatu”[588].

Dla autora niniejszej monografii dylemat wyboru określonych metod badawczych, które pozwolą na pomiar twórczości w strategii organizacji rozstrzygnięty został poprzez wybór metod jakościowych. Metody te były już stosowane do badania związków między twórczością, innowacyjnością i strategią, co oznacza, że są przydatne, zwłaszcza przy interpretacji otrzymanych wyników.

Benchmarkiem dla własnych zaplanowanych i wykonanych badań autora niniejszej pracy są wieloletnie i wieloaspektowe badania R.S. Kaplana i D.P. Nortona nad strategią i narzędziem umożliwiającym efektywne jej wdrażanie, tj. Strategiczną

[588] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, s. 167.

Zrównoważoną Kartą Wyników (SZKW) (ang. *Balanced Scorecard*)[589]. Autorzy weryfikowali tę nową kategorię poznawczą wśród zaledwie kilku przedsiębiorstw [sic!] i zdecydowali się na kontynuowanie badania i doskonalenie zbudowanego przez siebie narzędzia z obszaru zarządzania strategicznego, które obecnie jest powszechnie wykorzystywane w organizacjach do efektywnego wdrażania strategii. Zarys nowych badań został przedstawiony przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w pracy *The Strategy Focused Organization* (*Organizacja skupiona na strategii*) i opiera się na pięciu zasadach[590]:

- mobilizacja do zmiany w organizacji;
- przedłożenie strategii na język operacji;
- zestrojenie organizacji ze strategią;
- motywowanie pracowników;
- kierowanie strategią.

Każda z tych zasad jest samoistnym problemem badawczym, ale dla efektywnego wdrożenia strategii należy je, według autorów tej oryginalnej koncepcji zarządzania strategią, zintegrować. Takie ujęcie problemów badawczych zaowocowało kolejnymi publikacjami, które dotyczyły każdej z wyróżnionych wyżej zasad. I tak w kolejnej (trzeciej) książce *Strategy Maps*, R.S. Kaplan i D.P. Norton rozwinęli drugą zasadę, tj. przełożenie strategii na język operacji. W czwartej książce *Alignment* rozwinięto zasadę trzecią, tj. zestrojenie strategii z organizacją, a w ostatnim rozdziale zasadę czwartą, czyli motywowanie pracowników.

W celu zbadania zasady piątej – kierowania strategią, w 2004 roku R.S. Kaplan i D.P. Norton wraz ze współpracownikami z Balance Scorecard Collaborative, powołali grupę roboczą złożoną z dwunastu firm [sic!]. Pierwsze wnioski dotyczącego badanego problemu zostały opublikowane w 2005 roku w pracy *The Office of Strategy Management* (Harvard Business Review, October 2005, s. 72–80.). Pełny zaś opis wyników przedstawiono dopiero w 2008 roku w książce *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competive Advantage* (Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2008)[591].

Pogłębiona analiza badań i publikacji Kaplana i Nortona dokonana przez autora niniejszej publikacji pozwala na konstatację, że czas, jaki upływa od wprowadzenia

[589] Pojęcie *Balanced Scorecard* pojawiło się na rynku nowych idei związanych z wdrażaniem strategii w 1992 r. jako system pomiaru wyników działania organizacji. Jak piszą twórcy tego narzędzia strategicznego R.S. Kaplan i D.P. Norton: „Pomogliśmy kilku firmom wdrożyć tę koncepcję i dowiedzieliśmy się, że wykorzystują to narzędzie jako kamień węgielny nowego systemu zarządzania wdrażania strategii. Przez kilka następnych lat doskonaliliśmy ten system zarządzania strategią […]. Por. R.S. Kaplan, D.P Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjne*, s. XV.

[590] Ibidem, s. XV.

[591] W języku polskim opublikowane zostały tylko trzy książki z tego zbioru, tj. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.

nowego pojęcia, a następnie jego rozwinięcie i wdrożenie do praktyki menedżerskiej jest procesem długim i wieloetapowym oraz wymaga dużych nakładów pracy związanych z jednej strony, z promocją nowego rozwiązana, z drugiej zaś na skłonienie i zachęcenie organizacji do jego wdrożenia i podzielenia się uzyskanymi wynikami. W przypadku SZKW od momentu wygenerowania pojęcia i jego weryfikacji poznawczej u zaledwie kilku przedsiębiorstw do jego pełnego rozwinięcia upłynęło szesnaście lat.

Biorąc pod uwagę poglądy twórców SZKW oraz innych autorów, zarówno krajowych i zagranicznych, których poglądy są prezentowane w niniejszej monografii, w opinii autora, wprowadzenia do języka menedżerów oraz ich przedsiębiorstw nowych pojęciowo kategorii jak: twórczość organizacyjna, twórczy menedżer, twórczy zespół czy wspólnota, zasoby twórcze, twórcza strategia w znaczeniu przedstawionym w niniejszej pracy wymagają czasu i cierpliwości. Takie zadanie wymaga również współdziałania wielu osób zajmujących się omawianymi zagadnieniami, reprezentujących różne ośrodki naukowo-badawcze. Tylko w ten sposób można przyspieszyć procesy twórcze, innowacyjne, przedsiębiorcze i ekspansywne w przedsiębiorstwach w Polsce. Punktem wyjścia, tak jak w przypadku budowy SZKW jest mobilizacja przedsiębiorców do zmiany. Z takim też przesłaniem zaplanowano badania dotyczące pomiaru twórczości w strategiach realizowanych w start-upach i małych innowacyjnych przedsiębiorstwach działających we wrocławskim środowisku akademickim. Ich celem było skonstruowanie narzędzia powalającego każdemu menedżerowi uzyskać podstawową wiedzę dotyczącą realizowanej strategii, przez wymiar nowości, użyteczności i perspektywiczności (zob. rozdział trzeci).

5.3. Charakterystyka badań własnych

Badania własne poprzedziły studia literaturowe, które pozwoliły na przyjęcie hipotezy zakładającej, że twórczość jest fundamentem każdej strategii organizacji. Twórczość jest w tym przypadku rozumiana dwuwymiarowo, tzn. jako aktywność złożona z elementów poszukiwawczo-odkrywczych oraz diagnostyczno-analitycznych.

Przyjęto również, że potencjał twórczy organizacji, zwłaszcza zaś ludzie oraz posiadane zasoby materialne i niematerialne wpływają na kształt opracowywanej i wdrażanej strategii organizacji.

Ponadto planując badania własne założono, że fundamentalną rolę twórczości w strategii wyrazić można w syntezie planu strategicznego, okazji rynkowych, zdolności organizacyjnych i wymagań dla sukcesu rynkowego.

Badania własne skoncentrowano na pomiarze twórczości w strategii opierając się na opracowanym prostym wzorze odzwierciedlającym wartość twórczości w strategii dla badanych organizacji:

$$WTwS = a_1 \sum_{i=1}^{10} \frac{WN_i}{10} + a_2 \sum_{i=1}^{10} \frac{WU_i}{10} + a_1 \sum_{i=1}^{10} \frac{WP_i}{10}$$

gdzie:

a_1, a_2, a_3 – wskaźniki nowości, użyteczności, perspektywiczności;
$WTwS$ – wartość twórczości w strategii,
WN_i – wartość nowości;
WU_i – wartość użyteczności;
WP_i – wartość perspektywiczności.

Wzór ten może wykorzystać każdy strateg w swojej organizacji, aby zmierzyć twórczość w realizowanych przez siebie strategiach.

B. Pilawski w pracy *Obliczenie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie* omawia problem oceny nowego rozwiązania technicznego. Jego zdaniem taka ocena powinna zawierać szacowane efekty ekonomiczne i oszacowanie opłacalności nowego rozwiązania, a także określenie czasu jego wdrożenia. Jak pisze B. Pilawski: „[...] Koszty przeprowadzenia analizy powinny pozostawać w rozsądnej proporcji do spodziewanych efektów, a czas jej sporządzania nie powinien być zbyt długi, aby nie opóźniać decyzji w spawie urzeczywistnienia projektu”[592]. Zakładając, że strategia jest pewnego rodzaju nowym „rozwiązaniem technicznym” opracowanie narzędzia pomocnego we wstępnej ocenie poziomie twórczości w strategii w formule prostego wzoru matematycznego jest zdaniem autora niniejszej monografii w pełni uzasadnione, a nawet wydaje się atrakcyjnym podejściem utylitarnym dla każdego małego przedsiębiorstwa innowacyjnego, w tym start-upów.

Przygotowana ankieta, której pełną treść zamieszczono w załączniku A, obejmowała następujące pytania, które zawarto w tabelach 31–35.

Tabela 31. Cechy twórczości w strategii organizacji

1. Czy Twoja organizacja ma strategię rozwoju?
2. Czy uważasz Twoją organizację za twórczą w porównaniu z innymi organizacjami?
3. Czy według Ciebie twórcza strategia jest synonimem dobrej strategii?
4. Czy Twoim zdaniem twórcza strategia charakteryzuje się następującymi elementami?
A) Kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta, itp.
B) Prostota, zwięzłość, zrozumiałość, logiczność, racjonalność.
C) Zewnętrzna i wewnętrzna zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami.
D) Proste, konsekwentne i długofalowe cele.
E) Wiedza i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego.
F) Obiektywna ocena posiadanych zasobów i pożądanych zasobów.
5. Jak oceniasz wartość strategii twórczej Twojej organizacji w skali od 1 do 7?

Źródło: opracowanie własne.

[592] B. Pilawski, *Obliczenie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie*, s. 17.

Tabela 32. Badanie cechy nowości w strategii organizacji

1. Cecha nowości. Czy Twoja strategia pozwala na: 1.1. Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych. 1.2. Monitorowanie istniejących, konkurencyjnych i przełomowych oraz innowacyjnych rozwiązań. 1.3. Przekształcanie i rozwijanie wygenerowanych pomysłów w gotowe rozwiązania i produkty rynkowe. 1.4. Implementacja i wdrażanie przygotowanych rozwiązań na rynek. 1.5. Otwartość na pojawiające się nowe i nieznane dotąd idee, koncepcje i metody działania. 1.6. Adaptowanie nowych rozwiązań powstałych w innych organizacjach. 1.7. Podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych. 1.8. Patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej. 1.9. Ciągłe doskonalenie i rozwijanie zasobów organizacji zorientowanych na nowe rozwiązania. 1.10. Eliminowanie czynników stanowiących barierę w generowaniu i wprowadzaniu nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 33. Badanie cechy użyteczności w strategii organizacji

1. Cecha użyteczności. Czy Twoja strategia pozwala na: 1.1. Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych. 1.2. Monitorowanie istniejących, konkurencyjnych i przełomowych oraz innowacyjnych rozwiązań. 1.3. Przekształcanie i rozwijanie wygenerowanych pomysłów w gotowe rozwiązania i produkty rynkowe. 1.4. Implementacja i wdrażanie przygotowanych rozwiązań na rynek. 1.5. Otwartość na pojawiające się nowe i nieznane dotąd idee, koncepcje i metody działania. 1.6. Adaptowanie nowych rozwiązań powstałych w innych organizacjach. 1.7. Podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych. 1.8. Patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej. 1.9. Ciągłe doskonalenie i rozwijanie zasobów organizacji zorientowanych na nowe rozwiązania. 1.10. Eliminowanie czynników stanowiących barierę w generowaniu i wprowadzaniu nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 34. Badanie cechy perspektywiczności w strategii

1. Cecha perspektywiczności: Czy Twoja strategia pozwala na: 1.1. Wzmacnianie pozycji organizacji w podstawowych obszarach działania rynkowego – rynek lokalny, regionalny, globalny. 1.2. Dostarczanie dodatkowych korzyści klientom. 1.3. Wzmacnianie odporności organizacji na ataki potencjalnych konkurentów. 1.4. Wejście na strategiczne nowy obszar rynku (rozwój rynku). 1.5. Uzyskanie przez organizację pozycji lidera w nowym obszarze rynku. 1.6. Zabezpieczenie osiągniętej pozycji rynkowej. 1.7. Monitorowanie i wzmacnianie pozycji rynkowej. 1.8. Reagowanie na działania i ataki ze strony konkurencji. 1.9. Ekspansywności jako strategia funkcjonowania organizacji na rynku. 1.10. Wieloopcjonalność jako przyjęta strategia działania organizacji i warunek jej sukcesu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 35. Metryczka

1. Jak długo Twoja organizacja istnieje na rynku (zakreśl właściwą odpowiedź):
   A) 0–2 lat;
   B) 3–5 lat;
   C) 5–10 lat;
   D) ponad 10 lat.
2. Ile osób pracuje w Twojej organizacji (zakreśl właściwą odpowiedź):
   A) do 10 osób;
   B) 11–50 osób;
   C) 51–250 osób;
   D) ponad 250 osób.
3. Jaką rolę pełnisz w Twojej w organizacji (zakreśl właściwą odpowiedź):
   A) Lidera/ Przywódcy;
   B) Menedżera;
   C) Pracownika.
4. Jak klasyfikowana jest Twoja organizacja według Polskiej Klasyfikacji Działalności (proszę zakreślić jedną właściwą kategorię wskazującą kluczową działalność organizacji):
   A) Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, rybactwo,
   B) Górnictwo i wydobycie,
   C) Przetwórstwo przemysłowe,
   D) Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych,
   E) Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją,
   F) Budownictwo,
   G) Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych włączając motocykle,
   H) Transport i gospodarka magazynowa,
   I) Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi,
   J) Informacja i komunikacja,
   K) Działalność finansowa i ubezpieczeniowa,
   L) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości,
   M) Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna,
   N) Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca,
   O) Administracja publiczna i obrona narodowa,
   P) Edukacja,
   Q) Ochrona zdrowia i opieka społeczna,
   R) Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją,
   S) Pozostała działalność usługowa,
   T) Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby,
   U) Organizacje i zespoły eksterytorialne.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 31. znajdują się pytania dotyczące postrzegania przez respondenta problematyki twórczości w strategii organizacji. Respondent, opierając się na swojej wiedzy i doświadczeniu ma możliwość oceny wartości twórczej strategii, która jest realizowana w jego organizacji. Uzyskanie subiektywnej oceny od respondenta na ten

temat umożliwi skonfrontowanie jej wartości z wartością, która zostanie przyznana tej strategii na podstawie wyników uzyskanych za pomocą tabel 32., 33. i 34. W ten sposób respondent może uzyskać wiedzę na temat luki twórczej w swojej organizacji, która stanowić będzie podstawę do przekształcenia respondenta w klienta i wpisanie go do bazy klientów.

Wykorzystując tabele 32., 33. i 34. do oceny twórczości w strategii organizacji założono, że wymiary nowości, użyteczności i perspektywiczności można będzie ocenić za pomocą trzech następujących kategorii: innowacyjności, przedsiębiorczości i ekspansywności. Posłużono się pytaniami dotyczącymi kategorii innowacyjności, przedsiębiorczości i ekspansywności, które zamieszczone są w pracy *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe*[593]. Kategorie, o których mowa wyżej, stanowią składniki twórczego procesu i zostały zweryfikowane empirycznie w przywołanej monografii. Autor uznając ich sumaryczny i utylitarny charakter wykorzystuje je do oceny twórczej strategii organizacji, przy czym termin innowacyjność odnoszony jest do nowości, termin przedsiębiorczość pojmowany jest jako użyteczność, natomiast termin ekspansywność obrazuje perspektywiczność. Założenie to, jakkolwiek może wydawać się dyskusyjne, w świetle przestawionych wyżej rozważań teoretycznych wydaje się uprawnione. Zatem wymiary nowości, użyteczności i perspektywiczności można będzie w badaniu wyrazić i ocenić za pomocą właśnie tych trzech kategorii: innowacyjności, przedsiębiorczości i ekspansywności. Do oceny wskazanych kategorii wykorzystano 7-punktową skalę R. Likerta[594]. W badaniu założono, że udział nowości, użyteczności i perspektywiczności w ocenie wartości twórczej strategii jest równy i wynosi po 1/3 ($a_1 = a_2 = a_3$). Obliczona wartość twórczej strategii przyjmuje liczby w przedziale [1; 7], gdzie WST = 1 i oznacza najniższą wartość strategii twórczej. Natomiast WST = 7 oznacza najwyższą wartość strategii twórczej.

W tabeli 33. zamieszczono pytania dotyczące profilu działalności organizacji. Ich konfrontacja z wynikami otrzymanymi za pomocą tabeli 30.–32. umożliwia otrzymanie nowej wiedzy dotyczącej np. powiązań twórczej strategii ze strategiami badanych organizacji, które prowadzą podobną lub taką samą działalność gospodarczą, mają podobne doświadczenia rynkowe i są zbliżone do siebie rozmiarem. Zebrane w ten sposób dane mogą w przyszłości posłużyć do generowania algorytmów, a na ich podstawie do formułowania strategii wspólnych dla różnych organizacji, zwłaszcza tych, które zamierzają z sobą współpracować lub łączyć się technologicznie czy organizacyjnie w strukturach sieciowych.

W badaniu założono, że treść pytań ankietowych pozwoli na uzyskanie wyników, które wskażą, jak respondenci rozumieją i postrzegają miejsce twórczości w realizo-

[593] A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną*, s. 204.

[594] Skala R. Likerta jest wykorzystywana od 1932 roku w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych w metodologii badań społecznych (ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych). Badania takie mają na celu uzyskanie odpowiedzi respondentów dotyczących stopnia ich akceptacji badanego zjawiska czy poglądu na badane zjawisko.

wanej przez nich strategii. Badania miały również umożliwić ustalenie, jakie elementy twórczości mają decydujący wpływ na ukształtowanie strategii realizowanych w organizacjach badanych respondentów.

Zaakceptowanie przez badanych zaproponowanego przez autora zwymiarowanego przez nowość modelu twórczości w strategii, użyteczność i perspektywiczność, stanowić może podstawę do dalszych działań skoncentrowanych na tworzeniu potencjalnej bazy przedsiębiorców, czyli przekształcanie respondentów w przyszłych klientów, którzy byliby zainteresowani rozwijaniem swoich strategii opartych na twórczości.

Pytania skierowane do przedsiębiorców koncentrowały się na kwestii postrzegania przez respondentów wskazanych w ankiecie elementów twórczości jako fundamentu strategii, takich jak:

- kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta itd.
- prostota, zwięzłość, zrozumiałość, logiczność, racjonalność;
- zewnętrzna i wewnętrzna zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami
- proste, konsekwentne i długofalowe cele;
- wiedza i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego;
- obiektywna ocena posiadanych zasobów i pożądanych zasobów.

Zakładając, że badani respondenci realizują strategię opartą na fundamencie twórczości mieli dokonać oceny tej strategii realizowanej w swojej organizacji w skali od 1 do 7.

Ponadto zawarte w ankiecie pytania zawierały szczegółowe cechy odnoszące się do elementów twórczości w strategii, które mieli ocenić respondenci, wskazując na te, które występują w realizowanej przez ich organizację strategii.

5.4. Charakterystyka próby

Badania przeprowadzono metodą ankietową w okresie czerwiec–listopad 2018 roku. Opracowano listę bazową 45 (stan na 2.11.2018) przedsiębiorstw działających w homogenicznym środowisku jakim jest Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Politechnice Wrocławskiej. Ponadto chcąc zwiększyć grupę badanych przedsiębiorstw ankiety skierowano do 105 przedsiębiorców działających na wrocławskim rynku specjalistycznych usług (wolne zawody) z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Przyjęto, że grupa ta spełnia również kryterium homogeniczności. Niestety, w trakcie realizacji badania okazało się, że większość podmiotów zlokalizowanych w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości przy Politechnice Wrocławskiej odmówiła udziału w badaniu. Otrzymano tylko 11 wypełnionych ankiet, co stanowi ok. 25% badanej populacji organizacji. Natomiast z grupy przedsiębiorstw działających na wrocławskim rynku usług wysokospecjali-

stycznych otrzymano 31 wypełnionych ankiet badawczych, co stanowi ok. 30% badanej populacji organizacji. W tej sytuacji zdecydowano dokonać analizy ankiet otrzymanych od respondentów zarówno z jednej, jak i drugiej grupy przedsiębiorstw. W przypadku badań ilościowych grupa złożona z 42 przedsiębiorstw jest rzeczywiście mało reprezentatywna, co uzasadniało wybór metody jakościowej. Przegląd badań zarówno autorów zagranicznych[595], jak i krajowych[596] utwierdził autora co do zasadności zastosowania tej metody, albowiem nawet małe grupy respondentów, czy *case study* są interesujące poznawczo, zwłaszcza z praktycznego punktu widzenia.

W tabelach 36.–39. zamieszczono szczegółowe informacje o respondentach, przy czym do opisu zastosowano kryterium klasyfikacji działalności gospodarczej (PKD).

W tabeli 36. określono status badanych respondentów grupujących ich w trzech grupach: lider/przywódca, menedżer i pracownik.

W tabeli 37. przedstawiono okres działania badanych organizacji na rynku. Natomiast w tabeli 38. przedstawiono liczbę zatrudnionych w organizacji pracowników.

Tabela 36. Struktura respondentów według reprezentowanych branż (PKD)

Obszar działania badanej organizacji według Polskiej Klasyfikacji Działalności	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [w %]
M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna,	8	19,16
G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych włączając motocykle,	4	9,52
L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości,	4	9,52
O – Administracja publiczna i obrona narodowa,	4	9,52
R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją,	4	9,52
S – Pozostała działalność usługowa,	4	9,52
P – Edukacja,	3	7,1
Q – Ochrona zdrowia i opieka społeczna,	3	7,1
J – Informacja i komunikacja,	2	4,76
K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa,	2	4,76
F – Budownictwo,	1	2,38
B – Górnictwo i wydobycie,	1	2,38
C – Przetwórstwo przemysłowe,	1	2,38
I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi.	1	2,38

Źródło: opracowanie własne.

[595] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, s. XV.
[596] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, s. 167.

Tabela 37. Pozycja respondenta w badanej organizacji

Pozycja respondenta	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [w %]
Lidera/przywódcy,	36	86
Menedżera,	5	12
Pracownika.	1	2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 38.Okres działania badanych organizacji na rynku

Okres działania badanej organizacji na rynku	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [%]
0–2 lata	14	33
3–5 lat	12	29
5–10 lat	8	19
Ponad 10 lat	8	19

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 39. Liczba zatrudnionych pracowników w badanych organizacjach

Liczba pracowników w badanej organizacji na rynku	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [w %]
Do 10 pracowników	37	88
11–50 pracowników	5	12
51–250 pracowników	0	0
Ponad 250	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione w tabelach 36.–39. wskazują, że 1/5 badanych organizacji prowadzi profesjonalną działalność naukową i techniczną. Większość badanych przedsiębiorstw ma stosunkowo krótki staż działalności rynkowej (około 1/3 działa na rynku krócej niż 2 lata). Większość respondentów (86%) to liderzy/przywódcy, którzy są równocześnie właścicielami badanych organizacji. Natomiast jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych pracowników, to badane organizacje w większości są to mikro przedsiębiorstwa w formie jednoosobowej działalności gospodarczej.

5.5. Wyniki i wnioski z badań

Przypomnijmy, że celem niniejszej monografii było określenie wymiaru twórczości w strategii organizacji poprzez identyfikację i systematyzację szkół i podejść do

zarządzania strategicznego, a także wiodących teorii, koncepcji i modeli strategii oraz interpretacji pojęcia twórczości. Fundamentalną rolę twórczości w strategii wyraża sformułowana dla celów badań synteza planu strategicznego, okazji rynkowych, zdolności organizacyjnych i wymagań dla sukcesu rynkowego. Przyjęto, że wartość strategii opartej na twórczości wyznaczają nowość, użyteczność i perspektywiczność.

Punktem wyjścia w badaniach było ustalenie, w jaki sposób respondenci postrzegają – poprzez zaproponowane wymiary – miejsce twórczości w realizowanych przez nich strategiach. W oparciu o tę wiedzę przeprowadzono badania własne dotyczące pomiaru twórczości w strategii w oparciu o opracowany przez autora niniejszej monografii prosty wzór odzwierciedlający wartość twórczości w strategii badanych organizacji.

Uzyskane wyniki badań własnych umożliwiły weryfikację przyjętych w pracy hipotez badawczych.

Zakres przeprowadzonych badań własnych określają pytania ankietowe, które dotyczyły twórczości w strategii, a w szczególności:

- posiadanie (lub nie) przez badaną organizację własnej strategii rozwoju;
- ocena własnej strategii badanych respondentów w stosunku do wartości strategii podmiotów konkurencyjnych;
- oceny twórczości w strategii jako synonimu dobrej (lub nie) strategii;
- wskazanie elementów definiujących twórczość w strategii.

Odpowiedzi na pierwsze pytanie zamieszczone są w tabeli 40.

Tabela 39. Posiadanie przez respondentów własnej strategii rozwoju

	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [w %]
Liczba badanych organizacji posiadających i realizujących własną strategię,	40	95,24
Liczba badanych organizacji nieposiadających i nierealizujących własnej strategii.	2	4,76

Źródło: opracowanie własne.

W grupie badanych organizacji 41 z nich zadeklarowało, że posiada i realizuje własną strategię (95,24%). Natomiast 2 organizacje nie mają i nie realizują własnej strategii.

Tabela 41. Ocena własnej strategii badanych respondentów w stosunku do wartości strategii podmiotów konkurencyjnych

	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [w %]
Liczba organizacji oceniających wartość własnej strategii w porównaniu do strategii konkurencji,	32	76,19
Liczba organizacji oceniających wartość własnej strategii w porównaniu do strategii konkurencji.	10	23,81

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 41. zawiera ocenę własnej realizowanej przez respondentów strategii w stosunku do wartości strategii przyjętej i realizowanej przez podmioty konkurencyjne.

Z zamieszczonych w tab. 41. danych wynika, że 76,1% badanych organizacji (tj. 32 organizacje) ocenia realizowaną przez siebie strategię jako bardziej twórczą niż strategia realizowana przez konkurencyjne organizacje, a 23,81% badanych (tj. 10 organizacji) twierdzi, że strategia podmiotów konkurencyjnych jest bardziej twórcza od realizowanych przez te organizacje.

W tabeli 42. zamieszczono dokonaną przez respondentów ocenę twórczości w strategii jako synonimu dobrej (lub złej) strategii.

Tabela 41. Ocena twórczości w strategii jako synonimu dobrej (lub nie) strategii

	Liczba respondentów	Odsetek w badanej próbie [w %]
Liczba respondentów oceniających twórczość w strategii jako synonim dobrej strategii,	33	78,58
Liczba respondentów nie oceniających twórczości w strategii jako synonimu dobrej strategii.	9	21,42

Źródło: opracowanie własne.

Zamieszczone w tab. 42. wyniki wskazują, że 78,58% badanych utożsamia twórczość w strategii jako dobrą metodę. Natomiast 9 badanych organizacji (21,42%) twórczości w strategii nie identyfikuje jako synonimu dobrej metody.

Natomiast w tab. 43 przedstawiono wskazane przez badanych elementy identyfikujące twórczość w strategii.

Tabela 43. Wskazane przez badanych elementy definiujące twórczość w strategii

Elementy twórczości w strategii	Liczba respondentów, którzy uznają dany element za element twórczości w strategii	Odsetek w badanej próbie [w%]
Kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta, itp.	40	95,24
Prostota, zwięzłość, zrozumiałość, logiczność, racjonalność;	34	80, 95
Zewnętrzna i wewnętrzna zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami;	34	80,95
Proste, konsekwentne i długofalowe cele;	35	83,33
Wiedza i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego;	39	92,29
Obiektywna ocena posiadanych i pożądanych zasobów;	36	85,71

Źródło: opracowanie własne.

Dla 95,24% badanych kluczowym elementem identyfikującym twórczość w strategii są wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta itp. Kolejny ważny element w ocenie badanych respondentów to wiedza i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego (92,29%). W dalszej kolejności respondenci wskazywali na: obiektywną ocenę posiadanych zasobów i pożądanych zasobów (85,71%); proste, konsekwentne i długofalowe cele (83,33%); prostota, zwięzłość, zrozumiałość i logiczność (80,95%); zewnętrzna i wewnętrzna zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami (80,95%).

W tabeli 44. przedstawiono zbiorcze wyniki odnoszące się do oceny elementów charakteryzujących twórczość w strategii dokonaną przez wszystkie 42 badane organizacje. Prawie 61,91% badanych organizacji wskazało na wszystkie sześć elementów: kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta itd.; prostotę, zwięzłość, zrozumiałość, logiczność, racjonalność; zewnętrzną i wewnętrzną zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami; proste, konsekwentne i długofalowe cele; wiedzę i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego; obiektywną ocenę posiadanych zasobów i pożądanych zasobów, jako te, które identyfikują twórczość w strategii. Natomiast 21,43% badanych zaznaczyło pięć elementów, które ich zdaniem identyfikują twórczość w strategii. Cztery elementy zaznaczyło 4,76% badanych respondentów. Trzy elementy wskazało 9,52% badanych. Jedna z badanych organizacji (2,38%) wskazała tylko jeden element – kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta itd. jako identyfikujący twórczość w strategii.

Konstruując pytanie dotyczące elementów opisujących twórczość w strategii wykorzystano prezentowane w literaturze przedmiotu cechy tzw. dobrej czy udanej strategii. Uzyskane wyniki zamieszczone w tabeli 42. i 43. wskazują, że 21,42% respondentów nie widzi związku pomiędzy tzw. dobrą czy udaną strategią a twórczością w strategii. Natomiast wyniki zamieszczone w tabeli 44. wskazują, że prawie 40% badanych nie identyfikuje wszystkich sześciu elementów opisanych w literaturze przedmiotu, a wskazanych przez autora w ankiecie badawczej jako podstawowych i charakterystycznych dla określenia twórczości w strategii.

W opisywanych badaniach zweryfikowano hipotezę H.1.4 dotyczącą wartości twórczości w strategii, którą wyznaczają nowość, użyteczność i perspektywiczność. Weryfikacja ta polegała na pomiarze każdego z trzech składowych, tj. nowości, użyteczności i perspektywiczności na podstawie uzyskanych odpowiedzi ankietowych. Odpowiedzi wartościowano za pomocą skali R. Likerta (1–7), a następnie obliczono wartość twórczości w strategii za pomocą wzoru:

$$WTwS = 1/3\sum_{i=1}^{10}\frac{WN_i}{10} + 1/3\sum_{i=1}^{10}\frac{WU_i}{10} + 1/3\sum_{i=1}^{10}\frac{WP_i}{10}$$

gdzie:

- $WTwS$ – wartość twórczości w strategii;
- WN_i – wartość nowości;
- WU_i – wartość użyteczności;
- WP_i – wartość perspektywiczności.

Tabela 44. Ocena elementów twórczości w strategii dokonana przez wszystkie 42 badane organizacje

Wykaz badanych organizacji	Kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta, itp.	Prostota, zwięzłość, zrozumiałość, logiczność, racjonalność	Zewnętrzna i wewnętrzna zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami	Proste, konsekwentne i długofalowe cele	Wiedza i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego	Obiektywna ocena posiadanych zasobów i pożądanych zasobów	Udział odpowiedzi na Tak do ogólnej liczby cech
Organizacja 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 3	✓		✓		✓		3/6
Organizacja 4	✓	✓		✓	✓	✓	5/6
Organizacja 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 6	✓		✓	✓	✓		4/6
Organizacja 7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 10	✓	✓		✓	✓	✓	5/6
Organizacja 11	✓		✓		✓		3/6
Organizacja 12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 13	✓	✓	✓	✓		✓	5/6
Organizacja 14	✓						1/6
Organizacja 15	✓		✓	✓	✓	✓	5/6
Organizacja 16	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 17	✓	✓		✓	✓	✓	5/6
Organizacja 18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 19	✓		✓	✓			3/6
Organizacja 20	✓	✓		✓	✓	✓	5/6
Organizacja 21	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 23	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 24	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 25	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 26		✓	✓	✓	✓	✓	5/6
Organizacja 27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 28	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 29	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 30	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 31	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 33	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 34	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 35	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 36	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 37	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 38	✓	✓			✓	✓	4/6
Organizacja 39		✓	✓	✓	✓	✓	5/6
Organizacja 40	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6/6
Organizacja 41	✓	✓			✓		3/6
Organizacja 42	✓		✓	✓	✓	✓	5/6
Suma odpowiedzi	40	34	34	35	39	36	

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki dla każdej z badanych organizacji zamieszczono w tabeli 45. Analiza zebranych danych pozwoliła autorowi na sformułowanie następujących wniosków dotyczących wymiarów twórczości w strategii wyznaczonych przez nowość, użyteczność i perspektywiczność.

Uzyskane odpowiedzi pozwalają stwierdzić, że pytania ankietowe były dla respondentów zrozumiałe i czytelne (zob. załącznik A). Tylko dwie badane organizacje (w tab. 45. nr 4 – jednoosobowe przedsiębiorstwo prowadzące profesjonalną działalność naukową i techniczną oraz nr 18 – gabinet weterynaryjny) nie dokonały subiektywnej oceny wartości twórczości w swojej strategii. Jednocześnie te dwa przedsiębiorstwa nie posiadają żadnej strategii swojego rozwoju i nie koncentrują się na jej opracowaniu. Można zatem wnioskować, że właściciele tych przedsiębiorstw nie traktują swojej działalności jako kluczowej działalności zarobkowej.

Jeśli chodzi o kwestię wartości twórczości w strategii badanych organizacji to przyjęto 6 przedziałów dla jej określenia. Uzyskane wyniki sumaryczne były różne. I tak, dla wartości z przedziału 1–2 i 2–3 wynik wyniósł zero. Wśród badanych organizacji 9,52% uzyskało wartość twórczości w strategii w przedziale 3–4; 19,05% w przedziale 4–5; 38,1% w przedziale 5–6; 33, 33% w przedziale 6–7.

Deklarowana przez respondentów wartość twórczości w realizowanych przez te organizacje strategii jest niższa niż obliczona na podstawie przyjętego wzoru. Ogółem 57,14% badanych organizacji uzyskało wyższe niż zadeklarowane obliczone wartości twórczości w realizowanej strategii. Natomiast 21,42% badanych zadeklarowało wyższe wartości niż obliczone za pomocą przyjętego wzoru.

Jedna badana organizacja (w tabeli 45. – przedsiębiorstwo usługowe działające w obszarze informacji i komunikacji nr 19) uzyskała taki sam wynik, jeśli chodzi o deklarowaną i obliczoną wartość twórczości w strategii. Dwie organizacje (w tab. 45. oznaczone nr 4 i 18) nie zostały uwzględnione w tych obliczeniach, że względu na niezadeklarowaną wartość twórczości w strategii.

Jeśli chodzi o zaproponowany w ankiecie zbiór elementów charakteryzujących twórczość w strategii, tj. nowość, użyteczność i perspektywiczność, to z przeprowadzonych obliczeń wynika, że w badanych organizacjach dominującą cechą jest perspektywiczność (42,86% odpowiedzi), kolejno – nowość (37,71% odpowiedzi) i użyteczność (21,43% odpowiedzi). Taka kolejność cech jest dość zaskakująca, zwłaszcza w kontekście innowacji, które powinny stanowić podstawę rozwoju nowych firm. Jednocześnie połowa badanych organizacji (50% odpowiedzi) deklaruje brak zabezpieczania zasobów intelektualnych w realizowanej strategii np. przez patentowanie.

W ostatniej kolumnie tabeli 45. sformułowano zalecenia dla poszczególnych badanych organizacji, które w opinii autora zwiększą efektywność realizowanej przez nie strategii. Dla każdej badanej organizacji założono indywidualną kartę respondenta, którą zamieszczono w załączniku B. Konstrukcja karty respondenta umożliwia szybkie przygotowanie danych, których analiza (np. przez określenie cech dominujących oraz słabych stron organizacji) pozwala na obliczenie wartości twórczości w strategii

Tabela 45. Zbiorcze wyniki badań dotyczące obliczonej wartości twórczości w strategii dla 42 badanych organizacji

Organizacja/ Respondent	Wielkość organizacji/ okres prowa-dzenia działalności	PKD	Czy organizacja ma strate-gię?	Subiektywna ocena wartości twórczości w strategii organizacji	Obliczona wartość twórczości w realizowanej przez badaną organizację strategii według wzoru:	Dominująca cecha	Słaba cecha	Zalecenia
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Organizacja 1/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 10 lat	M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Tak	6	4,73	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Zwiększenie działań w zakresie ochrony własnych zasobów intelektualnych oraz monitorowanie działań podmiotów konkurencyjnych
Organizacja 2/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 5 lat	M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Nie	2	6,03	Nowość/ Innowacyjność	Brak strategii	Wymyślenie strategii rozwoju, wizji, misji, wartości podstawowych, określenie profilu klientów
Organizacja 3/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 10 lat	M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Tak	4	4,83	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Wzmocnienie cech przedsię-biorczych takich jak: elastyczność i zdolność do uruchamiania nowych przedsięwzięć ekonomicznych
Organizacja 4/ lider	Mała firma/ mniej niż 10 lat	M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Tak	Brak	5,33	Nowość/ Innowacyjność	Patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej; Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych	Rozpoczęcie prac nad opracowaniem strategii rozwoju; wzmocnienie cech przedsiębiorczych takich jak: elastyczność i zdolność w warunkach niepewności i ryzyka
Organizacja 5/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 10 lat	K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Tak	5	4,63	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych, osiągniecie przez organizację pozycji lidera na rynku	Wzmocnienie cech innowacyj-nych przez nabycie nowych kompetencji, które umożliwią uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami
Organizacja 6/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 5 lat	P – Edukacja	Tak	6	5,66	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Uruchamianie nowych przedsięwzięć organizacyjnych	Wzmocnienie cech przedsiębiorczych z obszaru rozpoznania możliwości rynkowych

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacja 7/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 5 lat	R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	Tak	5	5,3	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Monitorowanie działań konkurencyjnych, patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej, adaptowanie nowych rozwiązań powstałych w innych organizacjach	Wzmocnienie cech innowacyjnych
Organizacja 8/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 5 lat	R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	Tak	4	5,4	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej; ograniczona wieloopcjonalność jako dzianie organizacji; intelektualnej; ograniczona mobilność w zakresie przenoszenia zasobów do obszarów o wyższej wydajności i wyższym uzysku	Wzmocnienie ochrony własności intelektualnej
Organizacja 9/ lider	Mała firma/ ponad 10 lat	G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych włączając motocykle	Tak	5	5,16	Nowość/ Innowacyjność	Wzmacnianie pozycji organizacji w podstawowym obszarze działania; dostarczanie dodatkowych korzyści klientom; patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej	Wzmocnienie cech ekspansywnych
Organizacja 10/ lider	Działalność jednoosobowa/ poniżej 5 lat	L – Działalność związana z obsługą banków udzielających kredytów klientom na zakup nieruchomości	Tak	4	5,0	Nowość/ Innowacyjność	Elastyczność i zdolność organizacji do nagłych zwrotów w działalności (pivotowanie); budowanie przewagi konkurencyjnej	Wzmocnienie cech przedsiębiorczych związanych z uelastycznieniem zachowań na rynku oraz poznanie sposobów budowania przewagi konkurencyjnej nad rywalami

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacja 11/ lider	Mała firma/ ponad 10 lat	Q – działalność związana z prowadzeniem badań laboratoryjnych dla ludzi i klinik medycznych	Tak	4	3,84	Nowość/ Innowacyjność	Uzyskanie przez organizację pozycji lidera na rynku; reagowanie na działania i ataki ze strony konkurencji; ograniczona ekspansywność; ograniczona wieloopcjonalność	Przeprowadzenie rozpoznania otoczenia konkurencyjnego w celu lepszego poznania działalności konkurencyjnej jako przesłanki do ekspansji i ochrony przez zakusami konkurencji
Organizacja 12/ lider	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	L – działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	Tak	5	5,33	Nowość/ Innowacyjność	Uzyskanie przez organizację pozycji lidera; zabezpieczenie osiągniętej pozycji rynkowej	Utrzymanie pozycji rynkowej przez dbałość o własność intelektualną
Organizacja 13/ lider	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	L – działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	Tak	5	6,2	Nowość/ Innowacyjność	Adoptowanie nowych rozwiązań powstałych w innych organizacjach; Podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych	Utrzymanie pozycji rynkowej przez dbałość o własność intelektualną
Organizacja 14/ lider	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Tak	6	4,36	Nowość/ Innowacyjność	Cechy generujące użyteczność: działania w warunkach niepewności i ryzyka; mobilizacja zasobów	Wzmocnienie cech przedsiębiorczych poprzez zrozumienie istoty przedsiębiorczości strategicznej
Organizacja 15/ lider	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	Tak	3	5,7	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych	W ramach pracy własnej zaleca się zapoznaje się z szeroko rozumianą sztuką
Organizacja 16/ menedżer	Mała firma/ mniej niż 10 osób/ mniej niż 2 lata	J – Informacja i komunikacja	Tak	5	4,13	Nowość/ Innowacyjność	Ekspansywność, aż pięć cech wycenionych na 3pkt	Poprawa cech związanych z przedsiębiorczością ekspansywnością w celu dalszego rozwoju firmy
Organizacja 17/ lider	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Tak	5	4,72	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej; zabezpieczenie osiągniętej pozycji rynkowej	Rozwój zasobów własności intelektualnej w celu utrzymania pozycji rynkowej

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacja 18/	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Nie	Brak oceny	3,43	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej; podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych	Opracowanie strategii, wizji, myśli i wartości podstawowych
Organizacja 19/ menedżer	Mała firma/ mniej niż 10 osób/ ponad 10 lat/	J – Informacja i komunikacja	Tak	6	6	Nowość/ Innowacyjność	Monitorowanie istniejących, konkurencyjnych i przełomowych oraz innowacyjnych rozwiązań	Badanie zjawisk rynkowych i podmiotów konkurencyjnych
Organizacja 20/ menedżer	Mała firma/ mniej niż 10 osób/ niecałe 5 lat	F – Budownictwo	Tak	3	3,12	Nowość/ Innowacyjność	Dużo słabych stron w obszarze przedsiębiorczości i ekspansywności	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie cech użytecznych oraz związanych z rozpoznaniem otoczenia konkurencyjnego
Organizacja 21/ lider	Działalność jednoosobowa/	L – działalność związana z obsługą rynku i nieruchomości	Tak	5	5,9	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 22/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 5 lat	S – Pozostała działalność usługowa związana z obsługą rynku	Tak	5	6,03	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 23/ lider	Mała firma/ mniej niż 10 osób/ ponad 5 lat	P – Edukacja	Tak	6	5,83	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 24/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 5 lat	G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych włączając motocykle	Tak	7	6.06	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacja 25/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 5 lat	G –Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych włączając motocykle	Tak	6	6,5	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 26/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 5 lat	O – Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Tak	6	6,1	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 27/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad niż 5 lat	O – Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Tak	5	5,4	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji, modeli biznesowych	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej oraz przyswoić sobie metody i techniki przekształcania wiedzy w nowe idee i pomysły
Organizacja 28/ lider	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	I – Działalność związana z zakwaterowanie i usługami gastronomicznymi	Tak	6	6,86	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Dostarczanie klientom dodatkowych korzyści; wejście na strategicznie nowy obszar rynku; wzmacnianie pozycji organizacji w podstawowych obszarach działania – rynek lokalny	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie pozycji na rynku lokalnym poprzez rozpoznanie potrzeb klientów korzystających z usług oraz klientów potencjalnych
Organizacja 29/	Działalność jednoosobowa/ niecałe 2 lata	O – Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Tak	6	6,26	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 30/ lider	Działalność jednoosobowa/ ponad 10 lat	O – Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Tak	5	6,46	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 31/ lider	Mała firma/ zatrudniająca ponad 10 osób/ niecałe 5 lata	P – Edukacja	Tak	6	6,6	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacja 32/ lider	Mała firma/ zatrudniająca 10 osób/ niecałe 10 lat	S – Pozostała działalność usługowa	Tak	7	6,0	Perspektywiczność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 33/ lider	Działalność jednoosobowa/ nie całe 10 lat	S – Pozostała działalność usługowa	Tak	7	6,5	Perspektywiczność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu wzmocnienie ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 34/ lider	Działalność jednoosobowa/ nie całe 10 lat	R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	Tak	4	6,36	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania mające na celu ochronę zasobów własności intelektualnej
Organizacja 35/ lider	Duża firma/ ponad 10 lat	Q – Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Tak	4	4,96	Perspektywiczność/ Ekspansywność	Podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych; przenoszenie sił i zasobów w obszary o wyższej wydajności i wyższym uzysku; osiągniecie pozycji lidera	Podjąć działania mające na celu rozpoznanie sił konkurencyjnych i nowych potrzeb klientów w zakresie prowadzonej działalności
Organizacja 36/ lider	Mała firma rodzinna/ ponad 3 lata	G – Handel hurtowy i detaliczny; S – pozostała działalność usługowa	Tak	4	5,76	Perspektywiczność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania w celu ochrony zasobów własności intelektualnej
Organizacja 37/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 2 lata	M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Tak	4	3,9	Nowość/ Innowacyjność	Działania w warunkach niepewności i ryzyka; przenoszenie sił i zasobów w obszary o wyższej wydajności i wyższym uzysku; mobilizację posiadanych zasobów, materialnych i relacyjnych; poszukiwanie i wykorzystanie nowych zasobów, które są w organizacji i jej środowisku	Przeanalizować realizowaną strategię ze względu na dostęp do zasobów

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organizacja 38/ menedżer	Mała firma finansowa/ kilka osób/ mniej niż 5 lat	K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Tak	5	4,9	Nowość/ Innowacyjność	Wzmacnianie odporności; organizacji na ataki potencjalnych konkurentów; monitorowanie i wzmacnianie pozycji rynkowej; reagowanie na ataki ze strony konkurencji	Przeanalizować otoczenie pod kątem identyfikacji zagrożeń oraz wzmocnienie swojej pozycji rynkowej w oparciu o mocne strony
Organizacja 39/ lider	Działalność jednoosobowa/ mniej niż 2 lata	C – Przetwórstwo przemysłowe	Tak	6	5,7	Nowość/ Innowacyjność	Patentowanie i ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania w celu rozwoju zasobów własności intelektualnej i ich ochrony
Organizacja 40/ menedżer	Mała firma/ mniej niż 2 lata	S – Pozostała działalność usługowa	Tak	6	5,5	Perspektywicz-ność/ Ekspansywność	Ochrona zasobów własności intelektualnej	Podjąć działania w celu rozwoju zasobów własności intelektualnej i ich ochrony
Organizacja 41/ menedżer		B – Budownictwo	Tak	5	5,63	Użyteczność/ Przedsiębiorczość	Uzyskanie przez organizację pozycji lidera w nowym obszarze; ekspansywność jako strategiczne działanie organizacji na rynku	Podjąć działania w celu rozwoju zasobów własności intelektualnej i ich ochrony, a następnie w oparciu o tę cechę przygotować działanie ekspansywne
Organizacja 42/ pracownik	Mała firma/ ponad 10 osób	Q – Ochrona zdrowia i opieka społeczna	Tak	5	5,73	Nowość/ Innowacyjność	Ekspansywność jako działanie organizacji na rynku	Zapoznanie się z kategorią użyteczności; rozpocząć działania mające na celu ochronę zasobów własności intelektualnej, a następnie w oparciu o tę cechę przygo-tować działanie ekspansywne

Źródło: opracowanie własne.

realizowanej przez badaną organizację. Uzyskane wyniki pomiaru przekazano respondentom w celu ich praktycznego wykorzystania w działalności badanych organizacji. Jednocześnie utworzono bazę, która stanowi podstawę dla dalszego kontynuowania podjętych badań, w wyniku których opracowane zostaną proste i utylitarne narzędzia pomiaru twórczości w strategii MŚP.

Podkreślić należy, że proponowany instrument pomiaru ma charakter uniwersalny i został opracowany w celu praktycznego wykorzystania nie tylko w badanych organizacjach, ale również jako narzędzie pomiaru twórczości w strategii MŚP.

Przeprowadzone i opisane badania dotyczące twórczości w strategii organizacji pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Twórczość, w zaproponowanym ujęciu, jest obecna w strategiach badanych organizacji.
2. Nie wszyscy badani identyfikują twórczość w realizowanych strategiach przez cechę nowości, użyteczności i perspektywiczności.
3. Twórczość organizacji nie jest utożsamiana przez badanych z kreatywnością liderów i zespołów.
4. W realizowanych przez badanych strategiach w małym stopniu uwzględnia się zasoby intelektualne, które w sposób bezpośredni łączą się z twórczością.
5. Twórczość w badanych organizacjach ogranicza się do dokonywania praktycznych wyborów polegających na znalezieniu odpowiedniego segmentu rynku i klienta dla dokonania szybkiej wymiany (transakcji) zasobów.

Zakończenie

Twórczość, strategia i zarządzanie strategiczne to kategorie poznawcze, które wykorzystuje się w zarządzaniu organizacją. Ponieważ nie mają one swoich materialnych odpowiedników w świecie przyrody podlegają ciągłej weryfikacji interpretacyjnej. Tylko w ten sposób można tym pojęciom nadać logiczny sens i praktyczne znaczenie z punktu widzenia ich efektywnego wykorzystania w zarządzaniu współczesną organizacją.

W przedstawionej monografii autor podjął się nadania tym kategoriom nowych treści poznawczych przyjmując, że strategie współczesnych organizacji, bez względu na ich ostateczny kształt, są zbudowane na fundamencie twórczości (nowości, użyteczności, perspektywiczności). Wartość twórczości zawartej w konkretnej strategii nie zawsze jest taka sama, albowiem zależy m.in. od potencjału twórczego całej organizacji wykorzystanego w procesie zarządzania strategicznego. Istotny wpływ na tak rozumianą strategię ma również środowisko twórcze, nie tylko klasyczne (konkurencyjne i dalsze), lecz także radykalne, które coraz bardziej wpływa na jej ostateczny kształt. Dlatego też współczesna organizacja powinna w sposób aktywny uczestniczyć w kształtowaniu swojego ekosystemu, w którym mogą pojawić się nowe szanse i możliwości. Wykorzystanie ich w sposób twórczy umożliwi jej dalszy rozwój. Uwaga ta dotyczy szczególnie MŚP, które w każdym kraju, w tym w Polsce, stanowią podstawę rozwoju gospodarczego i społecznego.

Przedstawiona w pierwszej części prezentowanej monografii analiza opisanych w literaturze przedmiotu różnych szkół zarządzania strategicznego, pokazała nowe poznawczo kierunki i rozwiązania, które skoncentrowane są na pobudzaniu działań twórczych w organizacji. Wynikiem tego są dobre strategie oparte na twórczości rozumianej jako proces odkrywania tego, czego do tej pory nie brano pod uwagę, jako akt tworzenia nowych zależności, wytwarzania nowych, użytecznych i perspektywicznych rozwiązań w dowolnych dziedzinach.

Zaproponowana w monografii koncepcja twórczości w strategii wyrażona w sformułowanej przez autora „syntezie syntez" pozwala na ujęcie planu strategicznego w ramy twórczości. Ta swoista „synteza syntez" daje również większą szansę na możliwość efektywnego opracowania i wdrożenia strategii.

Dzięki twórczości strategia organizacji przyjmuje postać swoistego kolażu, łączącego w sobie różne elementy, niekiedy sprzeczne, a nawet wzajemnie się wykluczają-

ce, które twórczość organizacyjna łączy w całość składającą się z jednostek twórczych (innowatorów, artystów, rzemieślników, intelektualistach, geeków, hakerów itd.), grup twórczych (zespołów, wspólnot, klas), procesów twórczych (głównego i pomocniczych), zasobów twórczych i środowiska twórczego. Stworzenie z tych elementów sprawnie funkcjonującej organizacji jest warunkiem koniecznym do powstania nowych, użytecznych i perspektywicznych wytworów twórczych.

Część teoretyczna niniejszej monografii połączona jest z częścią badawczą, w której przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w grupie 42 homogenicznych organizacji. Celem badań określenie wartości twórczości w realizowanych przez respondentów strategiach.

Zaproponowano proste narzędzie matematyczne pozwalające na obliczenie wartości twórczości w strategii realizowanej przez respondentów. Narzędzie to pozwoliło na ocenę twórczości w strategii rozumianej w kategoriach następujących cech: nowości, użyteczności i perspektywiczności. Otrzymane wyniki potwierdziły znaczenie twórczości dla opracowywania i wdrażania strategii, a jednocześnie ukazały niejednorodne rozumienie pojęcia twórczości wśród badanych organizacji.

W opinii autora niniejszej monografii tego typu badania są nową propozycją i na tyle uniwersalną, że dzięki niej można formułować określone zalecenia i kierować je do różnych organizacji, zwłaszcza MŚP, które stanowią siłę napędową współczesnych gospodarek rynkowych.

Literatura

Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2000.

Ackoff R.L., *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.

Aftyka W., *Przywództwo w organizacji*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.

Allaport F.H., *The Edge in Contemporary Psychology*, Psychol. Rev. 1943/50, https://archive.org/.../psychologyastudy031453mbp/psychologyastudy031453mbp_dj (dostęp: 20.07.2018).

Amabile T.M., Hadley C.N., Kramer S.J., *Creativity under the Gun*, Harvard Business Review 2010, August.

Amabile T.M., *A model of creativity and innovation in organizations*, [w:] B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior*, Greenwich 1988, JAI, Vol. 10.

Amabile T.M., *How to Kill Creativity*, Harvard Business Review, September–October 1998.

Ambrosini V., Bowman C., Colier N., *Dynamic Capabilities: Proposing a Clear Way Forward*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

Anderson N., West M.A., *Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory*, Journal of Organization Behavior, 1998, No. 19.

Andriopoulos C., *Enhancing organisational creativity: the process of perpetual challenging*, https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251740010379768l6) (dostęp: 17.07.2018).

Andriopulos C., *Determinants of Organizational Creativity*: *A Literature Review*, Management Decision, t. XXIX, nr 10.

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.

Ansoff H.J., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.

Arrow K.J., *An extension of the basic the orems of classical welfare economics*, [w:] *Proceedings of the second Berkley symposium on mathematical statistics and probability*, Wyd. J. Neyman, University of California Press, Berkley 1951.

Bainbridge D., *Intellectual Property*, Pearsion Education Limited, Harlow 2009.

Barney J.B., *Is the resource-based „view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, nr 1.

Barrett M., *Intellectual Property*, Aspen Publishers, New York 2007.

Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, Fundacja Bęc Zmiana, 2017, (Polska wersja wydana na podstawie umowy Polity Press Ltd, Cambrige).

Bauman Z., *Płynne czasy. Życie w epoce niepewnej*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007.

Bauman Z., *Płynne życie*, Wydawnictwo literackie, Kraków 2005, s. 5.

Bendyk E., *Perspektywa Technologiczna Kraków-Małopolska 2020*, Kraków–Warszawa 2010, https://www.google.com/search?q=Perspektywa+Technologiczna+Krak%C3%B3w+Ma%C5%82opolska+2020&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab (dostęp: 1.08.2018).

Białaszewicz (red.) *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Economicus, Szczecin 2009, s. 144–14.

Bieniok H. (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles pl., Kraków 2014.
Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
Blair R.D., Cotter T.F., *Intellectual Property: economic and legal dimensions of rights and remedies*, Cambrige University, New York 2005.
Blank A., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wyd. HELION, Gliwice 2013.
Blaxill M., Eckardt R., *The invisible edge. Taking Your Strategy to the next Level Using Intellectual Property*, (PORTOFLIO March 2009), Published by the Penguin Group.
Bollard E.J., *Comprehensive Strategic Management. A Guide for Students, Insight for Managers*, Emerald Publishing Limited, Wisconsin 2017, s. 238.
Bołtryk M., *Reklamowe wojny na błyskotliwość*, https://www.pb.pl/reklamowe-wojny-na-blyskotliwosc-937447 (dostęp: 24.11.2018).
Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
Boschma R.M., Fritsch M., *Creative Class and Regional Growth in Europe*, [w:] *The Future of European Regions*, Ministry of Regional Development, Warsaw 2007.
Branen K.C., Hranac J.A., *Quality control circles for small business*, Journal of Small Business Management, 1/83, Blackwell Publishing, Oxford 1983.
Bratnicka K., Dyduch W., *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014, (27)2.
Bratnicka K., Dyduch W., *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Prace Naukowe WWSZP nr 27 (2), 2014.
Bratnicka K., *Twórczość organizacyjna*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012.
Bratnicka-Myśliwiec K., *Pomiar i ocena rozwoju twórczości organizacyjnej*, [w:] C.M. Olszak (red.), *Twórcza organizacja. Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.
Bratnicka-Myśliwiec K., *Rola i znaczenie twórczości organizacyjnej w zarządzaniu*, [w:] C.M. Olszak (red.), *Twórcza organizacja. Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.
Bratnicka-Myśliwiec K., *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
Bratnicki M., Krysia M., Stachowicz R.J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium Kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.
Bratnicki M., Bratnicka K., *Strategiczny wybór oparty na twórczości*, Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomicznej w Poznaniu 2011, nr 169.
Bratnicki M., *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, Organizacja i Kierowanie, 2012, 1A (149).
Bratnicki M., Olszak C.M., Kisielnicki J., *Twórczość organizacyjna ICT jako nowa perspektywa zarządzania organizacją*, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics, 2014, 1(31).
Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013.
Brodie R., *Wirus umysłu*, Teta Publishing, Łódź 1997.
Brown T., *Design Thinking*, Harvard Business Review, June 2008, Vol. 86, Issue 6.
Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
Brzytwa Ockhama, Wikipedia https://pl.wikipedia.org/wiki/Brzytwa_Ockhama (dostęp: 12.07.2018).

Bueschgens T., Bausch A., Balkin D.B., *Organizational Culture and Climate for Innovation – An Integrative Review*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.

Burke A., Stel A. van, Thurik R., *Strategia błękitnego oceanu kontra model pięciu sił*, Harvard Business Review, Polska 2010, nr 6.

Burr V., *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge, London 1995.

Burszta W.J., *Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje*, Poznań 1998.

Caldas S.B., *The pendulum swings again: critical notes on the resource-based view*, Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), *Print version* ISSN 0120-4645, cuad.adm. no.44 Cali July/Dec. 2010, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000200001 (dostęp: 17.08.2017).

Camelo-Ordaz C., Martin-Alcazar F., Valle-Cabrera R., *Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies. An Analysis in the Spanish Contest*, Journal of Business Research, 2003, Vol. 56.

Carabine J., *Creativity, art. And learning; A psycho-social exploration of uncertainty* https: //onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1476-8070.2013.01745.x. (dostęp: 19.07.2018).

Castells M., *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Castells M., *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Castells M., Himanen P., *Społeczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.

Catmull E., Wallace A., *Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji*, MT Biznes, Warszawa 2015.

Cesarz Z., Stadtmüller E., *Problemy polityczne współczesnego świata*, Wrocław 1998.

Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Chevalier-Roignant L., Trigeorgis L., *Competitive strategy. Options and games*, The MIT Tress, Cambridge, Massachusetts, London 2011.

Chirillo J., *Leksykon Hackingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

Choi N., Madjar Y. Yun, *Perceived organizational support*, *goal orientation*, *Exchange ideology and creativity*, Proceedings of Academy of Management, Montreal 2010.

Chybicka A., *Psychologia twórczości grupowej. Jak moderować zespoły twórcze i zadaniowe*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2006.

Cieśla J., *Inteligencka tęsknota za inteligentnym politykiem*, Tygodnik Polityka https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/politykaekstra/1779544,2,inteligencka-tesknota-za-inteligentnym-politykiem.read (dostęp. 28.01.2019).

Ciszewska I.T., Figurski L., *Odwaga krytycznego myślenia. W poszukiwaniu sensu życia*, Wydawnictwo internetowe e-bookowo, 2014, www.e-bookowo.pl.

Clayton M., Christensen, M., McDonald P., Raynor M.E., *Czym jest przełomowa innowacja*, Harvard Business Review Polska, Nr 159, (maj) 2016.

Co takiego było w mózgu Einsteina? Albert Einstein i jego wyjątkowy mózg, http://www.fokus.tv/news/co-takiego-bylo-w-mozgu-einsteina-albert-einstein-i-jego-wyjatkowy-mozg/2515 (dostęp: 16.10.2018).

Collins J., *Od dobrego do Wielkiego*. *Czynnik trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2017.

Creative without strategy is called 'art', https://www.linkedin.com/pulse/creative-without-strategy-called-art-the-mack-institute (dostęp: 2.11.2018).

Cropley D.H., Cropley A.J., *Enginering Creativity A System Concept of Functional Creativity*, [w:] J.C. Kaufman (red.), *Creativity Across Domains. Faces of the Muse*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London 2005.

Csikszentmihalyi M., *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*, przeł. M. Wajda-Kacmajor, Moderator, Taszów 2005.

Cyfrowa transformacja. Strategia na przyszłość czy pogoń za teraźniejszością? http: //www.otsourcing portal.eu/pl/cyfrowa-transformacja-strategia-na-przyszlosc-czy-pogon-za-rzeczywistoscia, (dostęp: 29.03.2019).

Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

Czakon W., *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym*, Prace Naukowe WWSZiP Nr 27 (2), 2014.

Czaputowicz J., *Teorie stosunków międzynarodowych. Krytyka i systematyka*, Warszawa 2007.

Dahl R., *The Concept of Power*, Behavioral Science, (1957: July), 2, 3.

Denison D.R., *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native'Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review, 1996, No. 21.

Dereń A.M., Malara Z., Skonieczny J., *Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnych*, Przegląd Organizacji, 2017, Nr 8.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Model biznesu oparty na ochronie zasobów intelektualnych*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 2016, Nr 1(79).

Dereń A.M., Skonieczny J., *Strategies for protecting intellectual resources in a company*, Maintenance Problems, 2016, No. 2.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Technologie informacyjne i ich wpływ na twórczość organizacyjną*, [w:] L. Kiełtyka, A. Sokołowski (red.), *Techniki i technologie wspomagające funkcjonowanie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Tworzenie i zabezpieczanie zasobów intelektualnych a kultura organizacyjna*, Rynek, Społeczeństwo, Kultura. Czasopismo naukowe – Kwartalnik, 2017, nr 2 (23).

Dereń A.M., Skonieczny J., *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe*, Wyd. Difin, Warszawa 2016.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Social Respnsibility of organization towards and radical market actors*, Social Responsibility of Organizations. Old – new Stakeholders, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 464, Publisihg House of Wrocław University Economics.

Dereń A.M., *Wykorzystanie instytucjonalnych form ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwie – zarys problematyki*, [w:] M. Dąbrowska, R. Gnitecka (red.) *Zarządzanie nowoczesną organizacją: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Legnica 2015.

Dereń A.M., *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Wyd. Difin, Warszawa 2014.

Dereń A.M., Malara Z., Skonieczny J., *Protecting intellectual resources in small and medium entertprises in Lower Silesia Region in Poland*, [w:] M. Kolaković, *Entrepreneurial economics: selected topics for temporary entrepreneurs*, Zagreb: Student Business Incubatior at the University, Zagreb 2016.

Dereń A.M., Seretna-Sałamaj D., Skonieczny J., *Intellectual Resources in Polish Enterprises in the SMS Sector- Analysis of the Obtained Research Results*, [w:] Z. Wilimowska, L. Borzemski, J. Świątek (red.) Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 39th International Conference on Information Systems Architecture and Technology, ISAT 2018, Pt.3, Springer, cop. 2019.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Creative Thinking in Management of Disruptive Technologies*, [w:] Z. Wilimowska, L. Borzemski, A. Grzech, J. Świątek (red.), Information Systems Architecture and Technology. Proceedings of 37th International Conference on Information Systems Architecture and Technology – ISAT2016-Part IV, Springer, 2016.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Cykl rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej w organizacji – zarys problemu*, [w:] A. Balcerak, Z. Malara (red.), *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice*, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017.

Dereń A.M., Skonieczny J., Hazubska Z., *Ekosystem biznesu oparty na zasobach intelektualnych*, [w:] A. Balcerak i Z. Malara, *Innowacyjność w gospodarce organizacji i technice*, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Marketing Intellectual Property*, Marketing and Digital Technologies, Vol. 2, No 2.

Dereń A.M., Skonieczny J., *Organizacyjno-prawne zabezpieczania zasobów intelektualnych w przedsiębiorstwie*, Ekonomia-Wroclaw Econiomic Review, 24/2 (2018), Acta Universtatis Wratislaviensis, No 3858.

Dollinger M.J., *Enterpreneurship. Strategies and Resources*, Marsh Publications, Lombard 2008.

Dosi G., Lleren P., Labini M.S., *The relationssships between science, technology and their industrial exploitation. An illustration through the myths and realities of the so-called „European Paradox"*, Research Policy, 2006, Vol. 36.

Doyle P., *Marketing wartości*, FELBERG SJA, Warszawa 2003.

Drabik L., Sobol E., *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

Dunaj B. (red.), *Nowy Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo WILGA, 2005.

Dyduch W., *Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzenia innowacyjności i przedsiębiorczości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 366.

Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

Dyduch W., *Twórcza strategia – przemijająca koncepcja, czy przyszłość zarządzania strategicznego?* [w:] Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, *Zarządzanie Strategiczne; Quo vadis?*, prac. zbior. pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, 2013, T. 22 (2).

Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M., *DNA innowatora: jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów*, przeł. P. Niedzielski, Ican Institute, Warszawa, 2012.

Eisenhardt K.M., Martin J.M., *Dynamic capabilities: What Are They*, *Strategic Management Journal* 2000, 21.

Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, 2001, Vol. 79, nr 1.

Eisenhardt K.M., Sull D. N., *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

Ekvall G., *Creative Climate*, [w:] M.A. Runco, S.R. Pritzker (red.), *Encyclopedia of Creativity*, Vol. 1, Academic Press, San Diego 1999.

Ekwifinalność przedsiębiorstwa, Wikipedia: https://pl.wikipedia.org/wiki/Ekwifinalno%C5%9B% C4%87_ firmy (dostęp: 11.07.2018).

Encyklopedia Powszechna. Encyklopedyczny słownik języka polskiego od Ado Z. Uniwersalna Encyklopedia od A do Z., Wydawnictwo LAROUSSE POLSKA, Wrocław 2006.

Esslinger: wszyscy chcą być jak Apple. Robią ekspresy do kawy, więc wydaje im się, że idealnie będzie, jeżeli będą to „iekspresy", wywiad S. Czuchnowskiej z H. Esslingerem, http://wyborcza.pl/Jutronauci/7,165057,24215921,esslinger-wszyscy-chca-byc-jak-apple-robia-ekspresy-do-kawy.html?disableRedirects=true#s=BoxWyboImg (dostęp: 27.11.2018).

Farjoun M., *Towards an Organic Perspective on Strategy*, Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, No. 7.

Fazlagić J., *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2015.

Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

Foresight technologiczny, Podręcznik, t. 1, *Organizacja i metody*, PARP, Warszawa 2005.

Foucault M., *Podmiot i władza*, przeł. J. Zychowicz, Lewą nogą, 1998, Nr 10.

Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982.

Fromm E., *Mieć i być*, Odra 1979, Nr 4.

Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.

Galbreath J., Galvin P., *Which Resources Matter? A Fine – Grained test of the Resources – Base View of the Firm*, Technovation, 2005, No. 9.

Moore G.M., *Darwin i demon: innowacja w rozwiniętych firmach*, HBR Polska, kwiecień 2006.
Giddens A., *Runaway world. How globalization is reshaping our lives*, Routledge, New York 2000.
Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000.
Giza T., *Pedagogika twórczości w pracy nauczycielskiej*, Kielce 1998.
Golonka M., *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
Gołaszewska M., *Kim jest artysta*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.
Gong Y.P., Cheung S.Y., Wang M.M., Huang J.-C., *Unfolding the proactive process for creativity. Integration of employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives*, Journal of Management, 2012, No. 38.
Govidarajan V., *Planuj wykorzystanie nowych szans*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2016, styczeń 2017.
Govindarajan V., *The tree box solution: A strategy in the age of disruption*, za: K. Obłój, *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2017.
Górska E., Lewandowski J., *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2004.
Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, E-mentor, 2005, nr 1 (8).
Guilford J.P., *The nature of human intelligence*, McGraw Hill, New York 1967.
Gustowski W., *E-społeczność. Jak budować i wykorzystywać społeczności internetowe w nowoczesnych działaniach e-marketingowych*, Internetowe Wydawnictwo „Złote Myśli", Gliwice 2007.
Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business Review, 1994, Vol. 72, Nro.4.
Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
Hamel G., Prahlad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May–June 1990.
Harari Y.N., *Sapiens. Od zwierząt do bogów*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2018.
Hartmann J., *Co to znaczy lewica*, Tygodnik Polityka https://hartman.blog.polityka.pl/2018/08/11/co-to-znaczy-lewica-miniporadnik-lewaka/ (dostęp: 19.08.2018)
Hatch M.J., T*eoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
Heidtman J., Piasecki P., *Sensotwórczość*, Wyd. MTBiznes, Warszawa 2017.
Heijden K. van der, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Wolter Kluwers 2000.
Hensbergen G. van, *Gaudi. Geniusz z Barcelony*, Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2015.
Heracleous L., Jacobs C.D., *Crafting strategy: The role of embodied metaphors*, Long Range Planing 2008, Vol. 43, No. 3, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630108000277 (dostęp: 12.08.2016).
Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D., *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, Journal of Management, 1999, Vol. 25, No 3.
Rigby D., Bilodeau B., *Management tools & trends 2009*, http://www.bain.com/publications/articles/management–tools–and–trends–2009.aspx (18.08.2017).
Rigby D., Bilodeau B., *Management tools & trends 2015*, http://www.bain.com/publications/articles/management–tools–and–trends–2015.aspx, (dostęp: 8.03.2017).
Rigby D., Bilodeau B., *Management tools & trends* 2017, https://www.bain.com/insights/management–tools–and–trends–2017/ (dostęp: 29.03.2019).

Digital transformation surveu 2015, http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx

https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/Digitaltransformationsurvey20151.html (dostęp:21.08.2016).

Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Hurst D.K., Rush J.C., White R.E., *Top management teams and organizational renewal*, [w:] J. Henry (red.), *Creative Management*, SAGE Publications, London 1991.

Hurst D.K., Rush J.C., White R.E., *Top management teams and organizational renewal*, [w:] J. Henry (red.), *Creative Management*, SAGE Publications, London 1991.

Isaacson W., *Innowatorzy. O tym jak grupa hakerów, geniuszy i geeków wywołała cyfrową rewolucję*, Wydawnictwo Insignis Media, Kraków 2016.

Isaacson W., *Einstein*. *Jego życie, jego wszechświat*, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2013.

Isaacson W., *Steve Jobs*, Wydawnictwo Insignis Media, Kraków 2011.

Janczura K., *W niepozornej podkarpackiej wsi produkowane są motocykle, które podziwia cały świat* http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,19740909,w-niepozornej-podkarpackiej-wsi-produkowane-sa-motocykle-ktore.html#TRwkn (dostęp: 10.06.2016).

Jelonek D., *Wyzwania dla zarządzania strategicznego w dobie Big Data*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017.

Jeżak J., *Strategiczne zarzadzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

Jędrzejczyk W., *Definiowanie kreatywności jako kompetencji przekrojowej*, Przegląd Organizacji, Nr 12, Warszawa 2017.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1984.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 2nd ed., Prentice Hall International, London 1988.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 3th edition, Prentice Hall, London 1993.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 4th edition, Prentice Hall, London 1997.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition, Prentice Hall, London 1999.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed., Prentice Hall, London 2002.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 7th ed., Prentice Hall, London 2005.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Prentice Hall, London 2008.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., *Exploring Strategy*, 9th ed., Prentice Hall, 2011.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P, *Exploring strategy*, 10th edition, Pearson, 2013.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., *Exploring strategy*, 11th ed., Pearson, 2017.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., *Exploring strategy. Text and cases*, 11th ed., Pearson 2017.

Johnson G., Whittington R., Scholes K, Angwin D., Regner P., *Exploring strategy*, 10th ed., Pearson 2013.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 2th ed., Prentice Hall International, London 1988.

Johnson, G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 3th ed., Prentice Hall, London 1993.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 4th ed., Prentice Hall, London 1997.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice Hall, London 1999.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 2002.

Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed., Prentice Hall, 2002.

Johnson, G., Scholes K., Whittington R,., *Exploring Corporate Strategy*, 7th ed., Prentice Hall, 2005.
Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Prentice Hall, Edinburgh Gate, 2008.
Johnson G., Whittington R., Scholes K., *Exploring Strategy*, 9th ed., Prentice Hall 2011.
Juchniewicz M., *Innowacje nietechnologiczne w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo Roczniki Naukowe SERiA, Warszawa–Poznań 2011, t. XIII, z. 2.
Kádárová J., Durkáčová M., *Most widely used management tools and techniques*, http://meching.com/journal/Archive/2012/4/99_4_MTM12_Kadarova.t-m12.pdf (dostęp: 1012.2018).
Kahney L., *Jony Ive. Geniusz, który zaprojketował najsłynniejsze produkty Apple*, Insignis Media, Kraków 2014.
Kalaga W., *Dylematy wielokulturowości*, Wyd. Universitas, Kraków 2004.
Kaleta A., *Kreatywność przedsiębiorcy jako czynnik sukcesu małych firm*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, PWSzZ, Tarnobrzeg 2010.
Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013.
Kaliszczak L., *Kształtowanie kultury przedsiębiorczości oraz próba jej empirycznej weryfikacji*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
Kaplan R.S., Norton D.P, *Wdrażanie strategii dla osiągniecia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Kapuściński R., *Szachinszach*, Czytelnik, Warszawa 1988.
Karwowski M., *Twórcze przewodzenie*, Wydawnictwo Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.
Karwowski M., *Twórcze przewodzenie*, Wydawnictwo Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2013.
Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Key J., *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.
Key J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
Kim Chan W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
Kisielnicki J., *Zasoby informacyjne i jako element wspomagania twórczości organizacyjnej*, [*w:*] *Twórcza organizacja. Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.
Klasik A. (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
Klasycy sztuki: da Vinci, Rzeczpospolita, HPS, Warszawa 2006.
Klein N., *To zmienia wszystko. Kapitalizm kontra klimat*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A, Warszawa 2016.
Klijn M., Tomic W., *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, Journal of Management Development, 2010, No. 29.
Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje, organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
Knights D., Morgan G., *Corporate strategy, organizations and subjectivity*, A critique. Organization Studies, 12(2).

Koestler A., *The act of Creation*, Hutchinson, London 1964.
Kolaż, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kola%C5%BC (dostęp: 17.01.2017).
Konwencja dotycząca statusu uchodźców z 28 lipca 1951 r., Dz.U. z 1991 r., Nr 119, poz. 515.
Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, http://www.slownik-online.pl/kopalinski
Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
Kordel P., *Koncepcja zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w pespektywie konstruktywistycznej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/067_Kordel.pdf (dostęp: 19.08.2017).
Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, Twórczość, Kultura*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
Koźmińki A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficynaa Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
Koźmiński A.K., *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich*, [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995.
Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 77.
Kreatywność, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kreatywno%C5%9B%C4%87 (dostęp: 16.10.2018).
Kroik J., Skonieczny J., *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
Krupp S., Schoemaker P.J.H., *Zwycięskie strategie. Jak liderzy tworzą przyszłe sukcesy*, MT Biznes, Warszawa 2016.
Krupski R. (red), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
Krupski R., Niemczy J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 23–52.
Krupski R., *Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 27, Wydawnictwo WWSzZiP w Wałbrzychu, Wałbrzych 2014.
Krzyżanowski L., *Podstawy Nauki Zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
Kuhn R.L., *Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms*, Prentice-Hall, New Jersey 1989, s. 29.
Kwaśnicki W. (red.), *Ekspansywność krajów i regionów*, Agencja Wydawnicza „Argi", Wrocław 2008, s. 45.
Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
Lähtinen K., *Assessing the resource usage decisions and financial performance in Finnish sawmills within the resource-based view framework*, Faculty of Forest Sciences University of Joensuu Academic dissertation, https://www.dissertationesforestales.fi/pdf/article1871.pdf (dostęp: 20.03.2017).
Lake L., *Why You Need Creative Strategy In Your Marketing Plan*, https://www.thebalancesmb.com/what-is-creative-strategy-4007702 (dostęp: 27.10.2018).
Le Bon G., *Psychologia tłumu*, Kęty 2009.
Lichtarski J., *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsi*ębiorstwa, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom XXII, Wałbrzych 2013.

Liker J.M., Meier, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2011.
Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A., *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa 2011.
Luecke R., Katz R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Wydawnictwo MT biznes, Czarnków–Konstancin-Jeziorna 2005.
Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 2004.
Mann L., Chan J. (red.), *Creativity and innovation in business and beyond*: *Social science perspectives and policy implications*, Routledge, London–New York 2010.
Mansfield F., *Industrial Research and Technological Innovation*, W.W. Norton, New York 1968.
Marchesnay M., *Management strategique, Les editions del'ADREG*, septembre 2004, http://thierry-verstraete.com/pdf/Adreg%2008%20Marchesnay%20management.pdf (dostęp: 13.12.2018), s. 38.
Markiewicz D. (red.), *Komercjalizacja wyników badań naukowych – krok po kroku*, Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej, Kraków 2009.
Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York 1954.
Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
Matarasso F., *The Art. of Uncertainty art. Practice and leadership at a time of crisiss*, https://parliament ofdreams.files.wordpress.com/2012/01/the-art-of-uncertainty-2012.pdf. (dostęp: 19.07.2018).
Match M.J., *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, 1977, za: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
Mathe J.Ch., *Politique generale de l'entreprise. Analyse et management strategique*, Economica, Paris 1987, s. 6, za: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2002.
Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
Mayer-Schonberger V., Cukier K., *Big Data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa 2014.
McCrae J., *Creative Strategy: The Five Foundations that Impact Business Growth:* https://www. blue-fountainmedia.com/blog/creative-strategy-the-five-foundations-that-impact-business-growth (dostęp: 24.10.2018).
McGrath R.G., MacMillan I.C., *Mistrzowie rynku. 40 strategicznych ruchów, które przyniosą szybki wzrost Twojej firmie*, Wydawnictwo HELION, Katowice 2005.
Mednick S., *The associative basis of the creative process*, Psychological Review, 1962, No. 69.
Michalska M., Matczuk J., *W jaki sposób można skutecznie obronić autorski pomysł*, „Rzeczpospolita", 3.03.2017, s. D4.
Mintzberg H., *The Strategy Process: Global Edition*. Pitmann Press, Boston 2002.
Minzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategic Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York 1998.
Mirski A., *Twórczość jako wyzwanie i szansa dla współczesnego zarządzania*, [w:] *Zarządzanie w Kulturze*, tom. 7, Wydawnictwo UJ, Seria: Prace Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Kraków 2006.
Mirski A., *Twórczość jako źródło kultury*, [w:] *Zarządzanie w kulturze*, tom 12, Wydawnictwo UJ, Seria: Prace Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Kraków 2011.
Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk" Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2016.
Gray C.S., *Modern Strategy*, Oxford University Press, 1999.
Montgomery C.A., *Putting Leadership Bach into strategy*, Harvard Business Review, January 2008, http: //info.psu.edu.sa/psu/fnm/asalleh/MontgomeryPuttingLeadershipBackIntoStrategy.pdf (dostęp: 7.07. 2016).
Montgomery C.A., *Strateg. Bądź takim liderem, jakiego potrzebuje twoja fir*ma, MT Biznes, Warszawa 2012.

Moore J.F., *Predators and Prey. A New Ecology of Competition*, Harvard Business Review, May 1999, 71(3).

Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

Moszkowicz M. (red.) *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.

Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003.

Neuwirth R., *The shadow superpower – Forget China: the $10 trillion global black market is the world's fastest growing economy and its future*, Foreign Policy, http://foreignpolicy.com/2011/10/28/the-shadow-superpower/ (dostęp: 06.08.2018).

Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły zarządzania i Przedsiębiorczości, t. XXVII, Wałbrzych 2014.

Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Nonaka I., Takeuci H., *The knowledge – creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.

Nowy leksykon PWN, 1998.

Obłój K, *Strategia organizacji*. *W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

Obłój K., *Niezmienne cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, Przegląd Organizacji, 2009, nr 6, s. 3,

Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*. *Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

Obłój K., *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017.

Obłój K., *Strategia organizacji*, wydanie III zmienione, PWE Warszawa 2014.

Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWE, Warszawa 1987.

Obłój K., *Znaczenie spójności strategii*, Przegląd Organizacji, 2009, nr 9.

Obraz sztucznej inteligencji sprzedany za 432 tysiące dolarów", https://tvn24bis.pl/ze-swiata,75/obraz-sztucznej-inteligencji-sprzedany-za-432-tysiece-dolarow,879510.html (20.01.2019).

Olso Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 3th edition, 2005, OECD/Eurostat.

Olszak C.M., Kisielnicki J., *System wspomagania twórczości organizacyjnej*, [w:] *Twórcza organizacja*, Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.

Olszak C., *Wiedza i ICT w rozwoju twórczości organizacyjnej*, [w:] *Twórcza organizacja, Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.

Olszak K., Kisielnicki J., *System wspomagania twórczości organizacyjnej*, [w:] *Twórcza organizacja*, *Komputerowe wspomaganie twórczości organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2017.

Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby. Od schyłku XIX wieku do końca pierwszej wojny światowej*, MON, Warszawa 1977.

Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Gide-lines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Secend Edition 1997, OECD/Eurostat.

Ottemiller D., Elliot C.E., Giovannetti T., Creativity, *Overinclusion, and Everyday Tasks*, Creativity Research Journal, 2014, Vol. 26.

Ovans A., *What is Strategy, Again?*, Harvard Business Review, May 2015; w języku polskim artykuł ten pt. *Dobrze, ale cym właściwie jest strategia*, opublikowano w HBR Polska pod adresem, https: //www.hbrp.pl/b/dobrze-ale-czym-wlasciwe-jest-strategia/yGIw3uy9?NO_COOKIES=1 (dostęp: 8.02.2019).

Paharia R., *Lojalność 3.0. Jak zrewolucjonizować zaangażowaniem klientów i pracowników dzięki big data i grywalizacji*, MT Biznes, Warszawa 2014.

Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Penc-Pietrzak I., *Stosowanie metod analizy strategicznej w panowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, Zeszyty Naukowe Nr 1126, Rozprawy Naukowe Z. 431, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012.

Pettigrew A., Whipp R., *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford 1991.

Piątek Z., *Ekofilozofia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Pilawski B., *Obliczanie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1990.

Pisano G.P., *You need an Innovation Strategy*, Harvard Business Review, June 2015, https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy,

Plsek P.E., *Working Paper: Models for the Creative Process by Pauol E. Plsek*, https://creative thinking andlearning.wordpress.com/2012/02/05/working-paper-creativity-models-by-paul-e-pls/ (dostęp: 9.10.2018).

Pluta D., *Zarys zjawiska uchodźstwa. Aktorzy zjawiska uchodźstwa a proces kształtowania uchodźstwa*, https://pbn.nauka.gov.pl/polindex-webapp/browse/article/article-5248c009-a185-4c01-8cca-59bacd01aef7 (dostęp: 6.09.2016).

Podstawy nauki o organizacji, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.

Polanyi M., *The tacit dimension*, Doubleday, New York 1966.

Popek L., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992.

Porter M.E., *Czym jest strategia*, [w:] *Sekrety skutecznych strategii*, Harvard Business Review Polska, 2007.

Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.

Poźniak-Niedzielska M., *Przedmiot prawa autorskiego*, [w:] *System prawa prywatnego*, t. 13: *Prawo autorskie*, red. J. Barta, wyd. 2, Warszawa 2007.

Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017.

Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebether & Ska, Warszawa 1998.

Protokół dotyczący statusu uchodźców, sporządzony w Nowym Jorku dnia 31 stycznia 1967 r. Dz. U. z 1991 r. Nr 119, poz. 517.

Pruchniak A., *Wykorzystanie potencjału intelektualnego osób niepełnosprawnych w organizacjach*, dspace.uni.lodz.pl:8080/.../Praca%20doktorska%20Wykorzystywanie%20potencjału, (dostęp: 30.07.2018).

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.

Puccio G.J., Mance M., Murdoch M.C., *Creative Leadership. Skills that Change*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc., 2011.

Navi R., Prabhu J.C., Simone A., *Jugaad innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.

Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.

Reber A., Reber F., *Słownik psychologii*, I. Kurcz, K. Skarżyńska (red.) Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.

Reeves M., Haanaes K., Sinha J., *Your strategy needs a strategy. How to choose and execute the right approach*, Harvard Business Review Press, Boston, Masschusetts, 2015.

Reeves M., Love C., Tillmanns Ph., *Strategiczne podejście do strategii*, Harvard Business Review Polska, Luty 2013.

Ricard T., *Creativity and Innovation: a transatlantic perspective. Creativity and Innovation Yearbook*, Manchester: Manchester Business school.

Rifkin J., *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów, ekonomia współdzielenia, zmierz kapitalizmu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.
Rigby D., Bilodeau B., *Management tools & trends 2009*, http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2009.aspx (18.08.2017).
Rigby D., Bilodeau B., *Management tools & trends 2015*, http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx (dostęp: 8.03.2017).
Rigby D., Bilodeau B., *Management tools & trends* 2017, https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017 (dostęp: 29.03.2018)
Robert M., *Nowe myślenie strategiczne – czyste i proste*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
Rokita J., *Dynamika zarzadzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
Rokita J., *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego „Studia Ekonomiczne" nr 37, Katowice 2006.
Rolbiecki W., *Przewidywanie przyszłości*. *Elementy prognozologii*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wydanie II zmienione, PWE Warszawa 2009.
Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin E.A., *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis*, Strategic Management Journal of, John Wiley and Sons, Ltd, 14 July 2011.
Rumpelt R.P., *Dobra strategia, zła strategia. Czy różnią się i jakie to ma znaczenie*, MT Biznes, Warszawa 2011.
Sainte Marie G. de, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993.
Samuelson A., *Ekonomia 1*, PWN, Warszawa 2004.
Sayle B., Kumar S., *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Wydawnictwo Replika, Zakrzewo 2008.
Scheffer P., *Druga ojczyzna. Imigranci w społeczeństwie otwartym*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2010.
Schlender B., Tetzeli R., *Droga Steve'a Jobsa. Od brawurowego parweniusza do wizjonera i przywódcy*, Wyd. Iinsignis Media, Kraków 2015.
Schlesinge P.F.R, Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Schmidt E., Rosenberg J., *Jak działa Google*, Wyd. Iinsignis, Kraków 2016, s. 33.
Schmitt B., Simonson A., *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
Schneider B., Brief A.P, Guzzo R.A., *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, Organizational Dynamics, 1996, No. 24.
Schneider B., Reichers A., *On the Etiology of Climates,* Personnel Psychology, 1983, 36(1).
Schreyögg G., *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1996.
Schumpeter J., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
Scientists determine four personality types based on new data https://news.northwestern.edu/stories/2018/september/are-you-average-reserved-self-centered-or-a-role-model/ (dostęp: 23.09.2018).
Selectivv, https://selectivv.com/kim-byli-uczestnicy-sylwestra-w-zakopanem/ (dostęp: 8.01.2018).
Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Sherman A.J., *Harvesting intangible assets. Uncover hidden revenue in your company's intellectual property*, AMACON, New York 2012.
Siau K.L., *Group Creativity and Technology*, Journal of Creative Behavior, 1995, (29).
Sillamy N., *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Katowice 1994.
Siuta J. (red.), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005.
Skonieczny J. (red.), *Kształtowanie zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych i twórczych w edukacji inżyniera*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011.
Skonieczny J., Dajewska A., *Junowacja – innowacja oparta na syntezie przeciwieństw*, [w:] A. Balcerak, Z. Malara (red.), *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice*, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017.
Skonieczny J., *Symbiotyczne związki między organizacjami*, Dworzecki (red.), Wydawnictwo Euroexpert, Warszawa 2002.
Skonieczny J., *Wykorzystanie strategii wojennej w biznesie*, [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, M. Moszkowicz (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, tom I, s. 82–85.
Słownik Języka Polskiego, Mieczysław Szymczak (red.), PWN, Tom 1, Warszawa 1981.
Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2002.
Sokół A., *Zarządzanie twórczością w organizacji. Koncepcje, metody i narzędzia*, cedewu.pl, Warszawa 2015.
Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
Standing G., *Prekariat*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2016.
Staniszewski M., *Strategiczny podstęp. Umiejętność wygrywania w biznesie*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009.
Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
Steinman H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. III pop., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
Sternberg R.J., Lubart T.I, *Defining the crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, The Free Press, New York 1995.
Strachan H., *Carl von Clausewitz o wojnie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2009.
Strategor, *Zarzadzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z., *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, PWN, Warszawa 1997.
Sułkowski Ł, *Knowledge and belief as dialectics of strategic management*, Management, 2007, Vol. 11, No.1.
Sułkowski Ł., *Interpretatywny paradygmat strategii organizacyjnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria zarządzanie, Wałbrzych 2008.
Surma J., *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
Surowiecki J., *Mądrość tłumu*, Wyd. HELION, Gliwice 2010.
Sveiby K.E., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, 9 April 1998, updated April 2001, http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html (dostęp: 13.12.2016).
Synonim zdolność, http://synonim.net/synonim/zdolno%C5%9B%C4%87#mgru (dostęp: 9.03.2017).

Szczepański J., *Wizje naszego życia*, Wydawnictwo Prywatnej Szkoły Wyższej Businessu i Administracji, Warszawa 1995.

Szewc P., *Twórczość w organizacji uczącej się – imperatyw ciągłej transformacji*, Przegląd Organizacji, 2005, Nr 3.

Szpitter A.A., *Zarządzanie innowacjami*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Szplit A., *Od Maxa Webera do ładu gospodarczego teorii ordo*, ref. Na IX Kongres Ekonomistów Polskich, http://www.pte.pl/kongres/referaty/Szplit%20Andrzej/Szplit%20Andrzej%20-%20OD%20MAXA%20WEBERA%20DO%20%C5%81ADU%20GOSPODARCZEGO%20TEORII%20ORDO.pdf. (dostęp: 16.07.2018).

Szplit A., *Paradygmaty zarządzania wobec teorii ordo ładu gospodarczego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, 2012, T. 22 (2).

Szulakiewicz M., *Filozofia między fundamentalizmem a pluralizmem*, [w:] M. Szulakiewicz, Z. Karpus (red.) *Fundamentalizm i kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2005.

Świerczek A., *Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2006, nr 6.

Taleb N.N., *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

Tarkowski A., *Pracownicy Google'a protestują. Stawka jest duża*, https://www.polityka.pl/ tygodnik polityka/ludzieistyle/1760600,1,pracownicy-google-protestuja-stawka-jest-duza.read (dostęp: 20.08.2018).

Taylor B., *Strategic Planning – Which Style do You Need?*, Long Range Planning 1984, Vol. 17, No. 3.

Tecce D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7.

Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, 2007, 28.

Thorelli H.B., *Networks Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, 1986, No. 7.

Toffler A. i H., *Wojna i antywojna. Jak przetrwać na progu XXI wieku*, Świat Książki, Warszawa 1998.

Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

Trias de Bes F., Kotler Ph., *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od „A do F"*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.

Troskolański A.T., *O twórczości*. *Piśmiennictwo Naukowo-Techniczne*, PWN, Warszawa 1978.

Tytuła M., Okarmus J., *Słownik wyrazów obcych*, wyd. III., Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała 2008.

Ujwary-Gil A., *Inwentyka czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia*, WSP-NLU, Nowy Sącz 2004.

Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny – problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2010, nr 2(140).

Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa 2008.

Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, Dz.U. Nr 17, poz. 92, z późn. zm.

Venkatraman N., Subramaniam M., *Theorizing of Future of Strategy: Questions of Shaping Strategy Research in the Knowlegde Economy*, [w:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (red.), *Handbook in Strategy Management*, Sage Publications 2002, London, Thousand Oaks, New Delhi, https://books.google.pl/books?id=ESDxj501ngC&pg=PA461&lpg=PA461&dq=venkataraman+subramania

n+theorizing+the+future&source=bl&ots=t1hDK8kODd&sig=U0iilCZIqOrrr3H5tmezdFPWnCU&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKEwjQrP-95eDNAhXHESwKHQ74A_YQ6AEIHTAB (dostęp: 7.07. 2016).

Views from the C-suite, Who's big on BIG DATA?, Economist Intelligence Unit Limited 2014, https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/Whosbigonbigdata.pdf (dostęp: 20.08.2017).

Wallas G., *The Art. Of Thought*, Hourcourt, Brace and Company, New York 1926.

Warnecke H.J., *Rewolucja kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Weiner E., *Genialni. W pogoni za tajemnicą geniuszu*, PWN, Warszawa 2016.

Wiszniakowa-Zelinskiy N., *Psychologia rozwoju kreatywnego potencjału człowieka*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.

Wiśniewska S., *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich* przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.

Wit B de., Meyer R., Huygens M., *Strategy: Process, Content, Context: An international perspective*, West Publication Company, New York 1994.

Wit B de., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

Wizjoner, http://sjp.pwn.pl/slowniki/wizjoner.html (dostęp: 02.05.2017).

Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy*. *Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin SA, Warszawa 2012.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *Maszyna, która zmieniła świat*, PodPress.com, Wrocław 2008.

Wood R., Hull F., Azumi K., *Evaluating Quality Circles: The American Application*, California Management Review, Fall 83, California Management Review, Berkeley 1983.

Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, 1993, Vol.18.

Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin, R.W., *Toward an organizational theory of creativity*, Academy of Management Review 18, 1993.

Wójcik P., *„Strajk" w dolinie Krzemowej świata nie bawi,* krytykapolityczna.pl/swiat/wojcik-protesty-pracownikow-it/ (dostęp: 30.10.2018).

Yoffie D.B., Cusumano M.A., *Zasady strategii. Bill Gates, Andy Grove i Steve Jobs. Pięć ponadczasowych lekcji*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2016.

Zajonc R.B., *Social Facilitation*, Science, 1965, No. 149.

Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.

Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018.

Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, OECD – Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

Zhou J., Ren R., *Striving for creativity*. *Building positive contexts in the workplace*, [w:] *The Oxford Handbook of Positive Scholarship*, K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (red.), Oxford–New York 2010.

Załączniki

Załącznik A

Szanowni Państwo,

Katedra Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej prowadzi badania dotyczące twórczej strategii organizacji. Badania te będą stanowiły integralną część przygotowywanej monografii dotyczącej twórczej strategii **przedsiębiorstwa.** W tym celu przygotowano ankietę skierowaną do **start-upów** i **małych firm innowacyjnych** działających w **środowisku akademickim**. Uzyskanie wyniki zostaną wykorzystane do opracowania prostego, a zarazem twórczego narzędzia, które pozwoli w przyszłości każdemu start-upowi (i każdej innowacyjnej organizacji) samodzielne opracowywanie własnej twórczej strategii.

Zwracamy się do Państwa z prośbą o wyrażenie własnej opinii na temat bieżącej strategii przyjętej w Waszym przedsiębiorstwie pod kątem trzech kluczowych wymiarów, tj.:

– nowości;
– użyteczności;
– perspektywiczności.

Poniżej przedstawiamy ankietę w formie pytań. Prosimy o zapoznanie się z ich treścią i przyporządkowanie tylko jednej odpowiedzi z listy proponowanych. Odpowiedzi te umożliwią ocenę przyjętej i realizowanej u Państwa strategii. Ankieta ma charakter anonimowy, a jej wyniki będą zagregowane i wykorzystane tylko w celach naukowych.

Dr inż. Jan SKONIECZNY

jan.skonieczny@pwr.edu.pl
Katedra Infrastruktury Zarządzania
Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska
Tel. +71 320 42 40

Ankieta

1. Czy Twoja organizacja ma strategię rozwoju (zakreśl właściwą odpowiedź):
   A) TAK
   B) NIE
2. Czy uważasz Twoją organizację za bardziej twórczą w porównaniu z innymi organizacjami (zakreśl właściwą odpowiedź):
   A) TAK
   B) NIE
3. Czy według Ciebie strategia oparta na twórczości to synonimem dobrej strategii?
   A) TAK
   B) NIE
4. Czy Twoim zdaniem twórczość w strategii wyrażają następujące elementy strategii (zaznacz TAK lub NIE):

Elementy twórczości w strategii:	TAK	NIE
A) Kluczowe wybory dotyczące np. technologii, rynku, klienta, itp.		
B) Prostota, zwięzłość, zrozumiałość, logiczność, racjonalność;		
C) Zewnętrzna i wewnętrzna zgodność z otoczeniem i posiadanymi zasobami;		
D) Proste, konsekwentne i długofalowe cele;		
E) Wiedza i zrozumienie otoczenia konkurencyjnego;		
F) Obiektywna ocena posiadanych i pożądanych zasobów.		

5. Jak oceniasz w skali od 1 do 7 wartość twórczości w strategii realizowanej w Twojej organizacji? (zaznacz wartość w tabeli)

1	2	3	4	5	6	7

6. Ocena wartości twórczości w strategii organizacji

Oceń wartość twórczości w strategii organizacji **Odpowiedz na pytania**							
Obszar 1: Nowość/Innowacyjność							
Czy Twoja strategia pozwala na:	**Zdecydowanie się nie zgadzam**	**Nie zgadzam się**	**Raczej się nie zgadzam**	**Trudno powiedzieć, czy Tak, czy Nie**	**Raczej się zgadzam**	**Zgadzam się**	**Zdecydowanie zgadzam się**
	1	2	3	4	5	6	7
1. Generowanie nowych idei, pomysłów, koncepcji i modeli biznesowych							
2. Monitorowanie istniejących, konkurencyjnych i przełomowych oraz innowacyjnych rozwiązań							
3. Przekształcanie i rozwijanie wygenerowanych pomysłów w gotowe rozwiązania i produkty rynkowe							
4. Implementację i wdrażanie przygotowanych rozwiązań na rynek							
5. Otwartość na pojawiające się nowe i nieznane dotąd idee, koncepcje i metody działania							
6. Adaptowanie nowych rozwiązań powstałych w innych organizacjach							
7. Podejmowanie działań i przedsięwzięć w nowych obszarach rynkowych							
8. Patentowanie i ochronę zasobów własności intelektualnej							
9. Ciągłe doskonalenie i rozwijanie zasobów organizacji zorientowanych na nowe rozwiązania							
10. Eliminowanie czynników stanowiących barierę w generowaniu i wprowadzaniu nowych, innowacyjnych rozwiązań							

Obszar 2: Użyteczność/ Przedsiębiorczość							
Czy Twoja strategia umożliwia:	**Zdecydowanie się nie zgadzam**	**Nie zgadzam się**	**Raczej się nie zgadzam**	**Trudno powiedzieć, czy Tak, czy NIE**	**Raczej się zgadzam**	**Zgadzam się**	**Zdecydowanie zgadzam się**
	1	2	3	4	5	6	7
1. Podejmowanie rynkowych działań w obszarze działalności gospodarczej							
2. Umiejętność działania w warunkach niepewności							
3. Przenoszenie sił i zasobów (ekonomicznych) w obszary o wyższej wydajności i wyższym uzysku							
4. Rozpoznawanie szans i zagrożeń oraz dokonywanie optymalnych wyborów							
5. Mobilizację posiadanych zasobów materialnych, niematerialnych i relacyjnych							
6. Poszukiwanie i wykorzystanie nowych zasobów, które są w organizacji i w jej środowisku							
7. Poszukiwanie zmian, reagowanie na nie i ich wykorzystywanie w działalności organizacji							
8. Uruchamianie nowych przedsięwzięć gospodarczych i organizacyjnych							
9. Elastyczność i zdolność organizacji do nagłych zwrotów w działalności („pivotowanie”)							
10. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku							

Obszar 3: Perspektywiczność/ Ekspansywność							
Czy Twoja strategia pozwala na:	**Zdecydowanie się nie zgadzam**	**Nie zgadzam się**	**Raczej się nie zgadzam**	**Trudno powiedzieć, czy Tak, czy NIE**	**Raczej się zgadzam**	**Zgadzam się**	**Zdecydowanie zgadzam się**
	1	2	3	4	5	6	7
1. Wzmacnianie pozycji organizacji w podstawowych obszarach działania rynkowego – rynek lokalny, regionalny, globalny							
2. Dostarczanie dodatkowych korzyści klientom							
3. Wzmacnianie odporności organizacji na ataki potencjalnych konkurentów							
4. Wejście na strategicznie nowy obszar rynku (rozwój rynku)							
5. Uzyskanie przez organizację pozycji lidera w nowym obszarze rynku							
6. Zabezpieczenie osiągniętej pozycji rynkowej							
7. Monitorowanie i wzmacnianie pozycji rynkowej							
8. Reagowanie na działania i ataki ze strony konkurencji							
9. Ekspansywność jako strategiczne działanie organizacji na rynku							
10. Wieloopcjonalność jako przyjęta strategia działania organizacji i warunek jej sukcesu							

7. Metryczka:

8.1. Jak długo Twoja organizacja istnieje na rynku (zakreśl właściwą odpowiedź):

a) 0–2 lata,
b) 3–5 lat,
c) 5–10 lat,
d) ponad 10 lat.

8.2. Ile osób pracuje w Twojej organizacji (zakreśl właściwą odpowiedź):

a) do 10 osób,
b) 11–50 osób,
c) 51–250 osób,
d) ponad 250 osób.

8.3. Jaką rolę pełnisz w Twojej w organizacji (zakreśl właściwą odpowiedź):

a) Lidera/ Przywódcy,
b) Menedżera,
c) Pracownika.

8.4. Jak klasyfikowana jest Twoja organizacja według Polskiej Klasyfikacji Działalności (proszę zakreślić jedną właściwą kategorię wskazującą kluczową działalność organizacji):

a) Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, rybactwo,
b) Górnictwo i wydobycie,
c) Przetwórstwo przemysłowe,
d) Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych,
e) Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją,
f) Budownictwo,
g) Handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych włączając motocykle,
h) Transport i gospodarka magazynowa,
i) Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi,
j) Informacja i komunikacja,
k) Działalność finansowa i ubezpieczeniowa,
l) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości,
m) Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna,
n) Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca,
o) Administracja publiczna i obrona narodowa,
p) Edukacja,
q) Ochrona zdrowia i opieka społeczna,
r) Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją,
s) Pozostała działalność usługowa,
t) Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby,
u) Organizacje i zespoły eksterytorialne.

Załącznik B

Karta respondenta badanej organizacji (wzór)

Charakterystyka organizacji			
Obliczona wartość twórczości w realizowanej strategii:	Ocena cząstkowa według wzoru: $\sum_{i=1}^{10} \frac{W_i}{10}$	Ocena całkowita według wzoru (X_z):	Uwagi
1. Nowość			
2. Użyteczność			
3. Perspektywiczność			
Diagnoza i zalecenia:	Odległość twórcza; Dominująca cecha; Słaba strona; Zalecenia		
Data wykonania diagnozy:	Doradca strategiczny:		

Creativity as foundations for the organization strategy

Summary

The word creativity appears in both colloquial and scientific language. It is used by researchers representing various scientific disciplines, which in turn makes the phenomenon of creativity a multidimensional matter that does not include in one theory or one paradigm.

An the result of this diversity is the large number of accepted definitions and interpretations of the concept of creativity, however, none of them is universally accepted.

One of the important and cognitively interesting threads is the study of the relationship between creativity and the strategy of the organization.

They take the form of such cognitive constructs as the creative strategy, creative organization or organizational creation.

The multithreaded and multifaceted analysis of literature on the relationship between creativity and strategy made in this monograph showed the existence of many, quite significant cognitive gaps in this area.

Their identification allowed the author of the work to define both new and cognitively interesting research problems.

Combining the aspects of creativity with the problems of strategy, the main goal of the work was to determine the role, place and meaning of creativity as the foundation of the organization's strategy. Considering this assumption, the author perceives each organizational strategy developed in the process of strategic management as creative.

Literary studies in the field of creativity and the issues of strategic management have enabled the author of this monograph to formulate the main hypothesis:

H.1. Creativity is the foundation of every organizational strategy.

The main hypothesis was developed to the following detailed hypotheses, which were formulated on the basis of theoretical considerations presented in this monograph:

H.1.1. Creativity is not only chaos. It is a two-dimensional process consisting of exploration and revealing elements as well as diagnostic and analytical elements.

H.1.2. The creative potential of the organization, especially. people and their material and non-material resources influence the shape of the organization’s strategy.

H.1.3. The fundamental role of creativity in the strategy can be expressed in the synthesis of the strategic plan, market opportunities, organizational skills and requirements for market success.

H.1.4. The value of creativity in the strategy is determined by novelty, usability and perspectives.

For the purposes of achieving the adopted goal and hypotheses in the work of literature studies, using the analysis and criticism of the literature concerning both creativity and strategy (hypothesis H.1.1, H.1.2, H.1.3) and presented own research regarding the measurement of values specified in the H hypothesis 1.4.

To determine the role, place and importance of creativity in the strategies implemented by organizations, research was carried out in the group of enterprises belonging to the SME sector.

The aim of the research was to diagnose, based on data obtained from questionnaires, the level of creativity in the strategies implemented by the surveyed organizations. The work applies the methodology of qualitative research accepted by the science of management. The distinguishing feature of these studies is a relatively small number – in comparison to quantitative research – of the surveyed entities. For this reason, researchers using this approach are focused on creating a homogenous set of respondents. The advantage of the discussed method is that it allows new phenomena to be learned, to create new categories and concepts, and to put forward research hypotheses that can be verified in quantitative research. However, the disadvantage of the adopted methodology is a small research sample. However, if this group is different in terms of, for example, the form of the enterprise, the object of activity, the time of functioning on the market, implemented strategy, etc., it allows the implementation of the intended research objectives. In this case, to determine the actual level of creativity in the implemented strategies by different, and simultaneously homogenous organizations.

The presented monograph consists of five chapters.

In the first chapter "The essence, features, levels and dimensions of creativity", the concept of creativity, its essence, dimensions and levels were characterized, based on literature.

In the second Chapter of "Strategy – approaches, elements, levels, synthesis" the essence of the strategy, analysis of various approaches to strategic management was presented. This analysis allowed to distinguish and focus on the postmodern approach, which provided the author with the basis for formulating strategic alternatives (correlations, causalities and rare occasions.) In addition, the discussed chapter analyzes Big Data as a strategic management tool and analyzes the strategy structure due to features and levels and strategy synthesis.

In the third chapter with "Strategic dimensions of creativity in the organization" the concepts of creative organization, creative resources, creative processes and creative products was discussed as well as the author's model of creative organization, the elements of which are: human factor (creative unit, creative team, creative community); creative resources, creative processes and creations.

Human factor and creative tension were characterized as the driving force of creative activities in the organization.

The Section "Organizational resources of the organization" contains a discussion of the concept and types of organization's resources, while the material, intangible and intellectual resources in the organization have been characterized in detail. In addition, the definition of key, cumulative and congruent resources have been highlighted.

In turn, the Subsection "Creative processes in organization" contains a discussion of the concept of creative process and analysis of selected creative processes characterized in literature. In addition, a description of own creative model and auxiliary creative processes transforming creative resources into creative products is presented.

The Subsection "Creative products as the results of creative processes" contains the characteristics of the concept of a creative product. Innovation was also presented as a creative product and new, useful and perspective creations.

The third Chapter is completed with the subsection about the "Creative Organization Environment". It describes the essence of the creative environment of the organization, including the internal and external creative environment. Attention is paid to the need for the organization to create a creative business ecosystem.

Chapter four with "Creativity in strategic management" includes selected research on creativity in the context of strategic management. In addition, this chapter presents "syntheses synthesis" as a creative approach to generating strategic alternatives.

The last fifth Chapter titled "Creativity in strategic management – own research" includes author's scenario of research of strategy based on creativity and the description of the results and conclusions, formulated on the answers from the surveys.

In “Conclusion”, based on the literature studies and own studies, considerations on the key meaning of creativity in the strategy are presented.

This unique mosaic composition of monographs is, according to the author, an original and creative contribution to the discourse currently underway in the scientific community about innovative, entrepreneurial, expansionary and creative-based strategies.

W monografii *Twórczość jako fundament strategii organizacji* zawarto badania empiryczne dotyczące związku strategii i twórczości jako jej fundamentu. Tak ujęta synteza obu tych kategorii poznawczych była możliwa dzięki dokonanym bogatym studiom literaturowym z zakresu sztuki, psychologii, socjologii, marketingu i zarządzania, w tym zarządzania strategicznego. Zgromadzona w publikacji wiedza umożliwia stworzenie interesujących idei i narzędzi związanych z twórczym zarządzaniem organizacją (tj. ludźmi, zasobami, procesami, produktami i strategiami). Takie podejście do opracowania strategii może być dla współczesnych organizacji wartościową propozycją wspomagającą osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Przedstawione w monografii treści w formie nowych podejść, koncepcji i modeli w odniesieniu do twórczości w strategii są oryginalnym wkładem autora w rozwój nauk o zarządzaniu. Monografia jest adresowana do przedsiębiorców, inżynierów i menedżerów z różnych organizacji, którzy w twórczości organizacyjnej (innowacyjności, przedsiębiorczości, ekspansywności) poszukują nowych, użytecznych i perspektywicznych pomysłów i strategii oraz tworzą możliwości, będące wynikiem twórczego myślenia, planowania i zarządzania w organizacjach zarówno gospodarczych, jak i publicznych.

JAN SKONIECZNY – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Swoje zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z opracowaniem strategii organizacji, modeli biznesowych i innowacyjnych rozwiązań oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Prowadzi zajęcia z zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości inżynierskiej oraz ochrony własności intelektualnej. Jest autorem i współautorem ok. 120 publikacji naukowych, w tym kilku książek z zakresu strategii, przedsiębiorczości i twórczości. Uczestniczył w projektach międzynarodowych i krajowych dotyczących strategii organizacji w obszarze wspierania innowacji.

Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej są do nabycia w księgarni
ul. C.K. Norwida 9, 50-374 Wrocław, tel. 71 328 08 95
Prowadzimy sprzedaż wysyłkową: zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-074-1