

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.  
Innowacyjność w doskonaleniu  
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Joanna Szynal  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-624-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement .....	9
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture .....	22
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak:</b> Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation .....	32
<b>Małgorzata Krajewska-Nieckarz:</b> Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes .....	42
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research .....	60
<b>Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech:</b> Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies .....	70
<b>Marian Oliński:</b> Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach .....	81
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management .....	95
<b>Jolanta Łopatowska:</b> Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects .....	104
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska:</b> Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

<b>Grzegorz Zieliński:</b> Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
<b>Joanna Żukowska:</b> Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków .....	135

## Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzymy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

*Joanna Kacała, Grzegorz Belz*

**Małgorzata Krajewska-Nieckarz**

Spoleczna Akademia Nauk  
e-mail: mkrajewska@spoleczna.pl

---

## UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW I TWÓRCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ W KONTEKŚCIE ZMIAN

---

## DETERMINANTS OF EMPLOYEES CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE CONTEXT OF CHANGES

---

DOI: 10.15611/pn.2016.457.04

JEL Classification: M50, O31, M14, J24

**Streszczenie:** Niestabilne warunki otoczenia współczesnych organizacji wymagają od zarządzających oraz pracowników działania w warunkach kultury wysokiej tolerancji niepewności. Wiąże się to ze zdolnością zarówno do przyjmowania, jak i inicjowania zmian. Inicjatorami tych zmian są często jednostki „twórcze”, cechujące się wysokim potencjałem kreatywności. Pracownicy wykazujący się kreatywnością są pożądanymi i ceniętymi w organizacjach. Niesie to za sobą konsekwencje dla sposobu zarządzania oraz sprzyjającej twórczości kultury organizacyjnej. Zarządzanie twórczym potencjałem organizacji wymaga również zrewidowania procesów doboru, motywowania i rozwoju. Celem artykułu jest określenie warunków sprzyjających kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej, ze szczególnym wskazaniem na kulturę organizacyjną wysokiej tolerancji niepewności. Zastosowana metoda badawcza została oparta na przeglądzie najnowszego dorobku polskiej literatury naukowej zajmującej się tą tematyką.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, zmiana, kultura organizacyjna.

**Summary:** Changing environmental conditions of organizations require culture of high tolerance of uncertainty. The high tolerance of uncertainty is linked with the ability to receive and initiate changes by creative individuals. Creative employees are desired and valued in organizations because of their resourcefulness. It should be emphasized that they require a unique management style and organizational culture supporting creativity. Managing the creative potential of the organization needs the revision of the selection, motivation and development processes. The main focus of the article is to describe specific organizational setting and conditions, especially organizational culture of high tolerance of uncertainty, which would support organizational creativity. The research method is based on the review of the latest Polish scientific literature on organizational creativity.

**Keywords:** creativity, organizational change, organizational culture.

## 1. Wstęp

Współczesne organizacje stoją przed koniecznością przyjmowania i podejmowania zmian będących odpowiedzią na niepewność i turbulencje otoczenia. W naukach o zarządzaniu podkreśla się rolę potencjału ludzkiego organizacji w procesach zmian. Kreatywność pracowników może dynamizować inicjowanie zmian i wspierać twórczość organizacyjną. W języku potocznym terminy „kreatywność” i „twórczość” bywają niekiedy używane zamiennie. Kreatywność pochodzi od spolszczenia angielskiego słowa *creativity* oznaczającego twórczość. Kreatywność odnosi się do cechy indywidualnej osoby, jej potencjału osobowego, kojarzonego z dynamicznością, aktywnością, sumiennością, przedsiębiorczością i pomysłowością [Karwowski 2009, s. 38]. Twórczość zaś odnosi się do efektów działań i określonego kontekstu, jest to „aktywność przynosząca wytwory nowe i społecznie użyteczne” [Pietrasieński 1969, s. 9]. Twórczość organizacyjną ujmujemy jako „generowanie nowych i użytecznych idei” [Dyduch, Bratnicka 2014, s. 68]. W artykule przedstawiamy uwarunkowania twórczości organizacyjnej, przyjmując, że wspiera ją potencjał osobowy jednostek, wpływ środowiska społecznego organizacji oraz kultura wysokiej tolerancji niepewności.

## 2. Organizacje wobec niestabilnych warunków otoczenia

„Żyjemy w czasach wielkich nadziei” – rozpoczyna swoje rozważania o klasie kreatywnej Richard Florida. Stwierdza, że kreatywność to współcześnie największy i nieograniczony kapitał ekonomiczny [Florida 2010, s. 9]. Kreatywność rodzi się, jak sugeruje Florida, w „kulturze wolnej od uprzedzeń i różnorodnej, kulturze pełnej luzu i zamiłowania do nowości” [Florida 2010, s. 13]. Rysuje obraz nowego człowieka, który odcina się od roli człowieka organizacji przywiązanego do garnituru i krawata i „dąży do bycia sobą, do znalezienia sensownej pracy i do życia w społeczności, która umożliwi mu potwierdzenie własnej tożsamości oraz da poczucie spełnienia” [Florida 2010, s. 14].

Powstanie klasy kreatywnej zbiega się ze zmieniającymi się trendami społecznymi, politycznymi, technologicznymi i ekonomicznymi. Ten brak stabilności i burzliwe warunki otoczenia badacze określają jako „chaos i turbulencje” [Kotler, Caslione 2009, s. 28] lub jako stan „lawinowo narastającej niepewności” [Kozłowski 2004, s. 7]. Jednocześnie podkreślają silne uzależnienie organizacji od otoczenia przy jednoczesnym „zatarciu” albo „półpłynności” jej granic. W takich warunkach „odpowiedzią na narastającą turbulencję otoczenia powinna być narastająca elastyczność organizacji, czyli odpowiedzią na chaos powinien być chaos (co niekoniecznie oznacza nieporządek, a raczej ukryty porządek)” [Krupski (red.) 2005, s. 11]. Według kryterium zmienności otoczenia wyznacza się jego podział na stabilne, zmienne, burzliwe oraz migocące [Matejun, Nowicki 2013, s. 155]. Przykładowo w otoczeniu migocącym „szanse pojawiają się nagle i trwają przez krótki okres, a ich wykorzy-

stanie w zasadniczy sposób determinuje pozycję rynkową działających w nim organizacji” [Matejun, Nowicki 2013, s. 158]. Szanse dla organizacji pojawić się mogą w zmieniającej się technologii czy trendach społecznych. Zmiany ekonomiczne mogą rozchwiać nie tylko przedsiębiorstwo, ale i całą światową gospodarkę. Wstrząsy na scenie politycznej i niepokoje społeczne wywoływane terroryzmem, zamieszkami zbrojnymi i wojnami, które są w czasie realnym relacjonowane przez media, nie sprzyjają stabilności i przewidywalności działania, a niekiedy nawet istnienia organizacji. W świecie pełnym zagrożeń i szans kreatywność ludzi organizacji może stanowić jej ogromny potencjał. „Wobec gwałtownie zmieniającej się technologii w świecie globalnym i coraz silniejszej ekspansji krajów Azji, jeśli nasza postindustrialna cywilizacja chce przetrwać, musi wykorzystać ludzką kreatywność i zdolność przystosowywania się do zmian, aby zaspokoić nowe wymagania konsumpcji oparte na wyższych wartościach i pomóc sprzęgnąć ekonomię z wartościami” podkreśla Kożusznik, postulując „wyzwolenie kreatywności i innowacyjności organizacji i ich pracowników” [Kożusznik 2014, s. 305].

Organizacje jako systemy otwarte wchodzą w liczne, wielowymiarowe i dynamiczne reakcje z otoczeniem, współdziałają, rywalizują, rozwijają kooperację, prowadzą wymianę zasobów materialnych i niematerialnych [Matejun, Nowicki 2013, s. 153]. Zmieniają się w celu sprostania wymogom klientów i realizowania swoich celów organizacyjnych. Mobilizują się również w podejmowaniu działań, które mają na celu zmianę warunków otoczenia. Zmiany są różnorodne: inicjowane z zewnątrz albo pochodzące z wnętrza organizacji, zmiany płytkie i głębokie, obejmujące całą organizację albo tylko jej wycinek, polegające na usprawnianiu (jak w *lean management*) albo radykalnie przeobrażające całą organizację (jak w procesie reengineeringu). Warto podkreślić, że w ciągu lat ewoluuje, ukazane w tab. 1, postrzeganie samej zmiany, co niesie implikacje dla wymagań wobec potencjału ludzkiego organizacji.

Organizacyjna otwartość na zmiany ujawnia się w elastyczności działania, przyjmowaniu oddolnych inicjatyw organizacyjnych, generowaniu pomysłów i natychmiastowym odpowiadaniu na potrzeby interesariuszy. W inny sposób funkcjonują organizacje sektora publicznego, w których obserwuje się zachowawczość i niechętny stosunek do zmian. Te biurokratyczne instytucje, o hierarchicznej strukturze i jednoznacznie określonych zadaniach statutowych, których realizacja jest finansowana ze środków publicznych, cechuje najmniejszy potencjał proinnowacyjny [Drozdowski i in. 2010, s. 120]. Wszędzie tam, gdzie następuje organizacyjne usztywnienie związane z realizacją zadań finansowanych z różnych subwencji, grantów i dotacji unijnych, tak zwany: formalnoprawny gorset, hamowana jest inwencja. Z kolei największy potencjał kreatywny i innowacyjny występuje w organizacjach trzeciego sektora. Potencjał innowacyjny jest również powiązany z wiekiem organizacji (stare są narażone na rutynizację), z wielkością (im większa, tym gorzej) oraz ze stabilnością źródeł finansowania. „Im stabilniejsze finansowanie, tym większe prawdopodobieństwo orientacji na sprawdzone, utarte schematy działania” [Drozdowski



**Tabela 1.** Ewolucja w postrzeganiu zmiany organizacyjnej

Dawniej	Teraz	Wymagania wobec potencjału ludzkiego organizacji
Proces zmiany można w pełni zaplanować	Proces zmiany jest jedynie częściowo przewidywalny	Elastyczność myślenia i działania, odwaga i wysoka tolerancja niepewności
Zmiana bazuje na jednym centralnie dominującym procesie	Zmiana opiera się na różnorodnych procesach	Umiejętność holistycznego podejścia, wyjście poza „pudełko” myślowe, chęć uczenia się
Zmiana dotyczy ludzi, to na nich ukierunkowany jest proces zmiany	Ludzie uczestniczą w procesie zmiany. Są za niego odpowiedzialni i są jego partnerami	Postawa cechująca się otwartością na zmiany, zaangażowaniem, poczuciem sprawstwa
Opór jest nieuniknionym elementem procesu zmiany	Opór można eliminować przez delegowanie odpowiedzialności za poszczególne procesy zmiany	Umiejętność analizy skutków podejmowanych działań oraz wola przyjmowania odpowiedzialności za wykonywaną pracę Człowiek samodzielny, niezależny
Strukturę procesu zmiany można przedstawić w formie sformalizowanego planu, zawierającego wiążące terminy, fazy i działania	Struktura procesu zmiany jest dynamiczna i elastyczna. Można określić jedynie jej ogólne ramy.	Elastyczność myślenia i działania. Umiejętność podejmowania nowych aktywności oraz szybkiego dostosowywania się do określonej sytuacji
Organizacja jest strukturą statyczną	Organizacja stale się rozwija dzięki zachodzącym w niej procesom zmiany oraz innym czynnikom	Akceptacja niepewności, umiejętność życia i pracy w warunkach różnorodności kulturowej, akceptacja i ciekawość wobec tego, co nowe
Proces zmiany ma jasno zdefiniowany cel	Proces zmiany opiera się na atrakcyjnej wizji przyszłości oraz różnorodnych celach szczegółowych	Umiejętność „myślenia obrazami”, komunikowania się nie tylko za pomocą słów, ale również obrazów, metafor, opowiadań
Otoczenie organizacji jest przewidywalne i stabilne	Otoczenie organizacji jest nieprzewidywalne i niestabilne	Wysoka tolerancja niepewności i ryzyka
Zmiana jest wdrażana odgórnie	Zmiana jest wdrażana oddolnie	Chęć podejmowania inicjatywy, przyjmowania odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cannon, McGee 2012].

ski i in. 2010, s. 120]. Odmienne są „organizacje w ruchu”, którym sprzyja „energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość” [Masłyk-Musiał 2014, s. 13].

Model C2C (*Capacity to Change*), będący przeciwstawieniem modelu E&E opartego na podporządkowaniu wymiarom skuteczności i efektywności (*Effectiveness and Efficiency*), jest przykładem dychotomicznego systemu organizacji [Dawen 2003]. W tabeli 2 widać, że źródłem innowacyjności w organizacji, która umie się zmieniać, ma być istnienie określonych napięć, a rolą menedżerów jest dawanie lu-

dziom przestrzeni, również w sensie fizycznym, czasu, zasobów, i możliwości decydowania. „Kreatywność ludzi jest bowiem siłą napędową mechanizmu zmian w organizacji” [Osbert-Pociecha 2011, s. 113].

**Tabela 2.** Model E&E oraz model C&C organizacji

Ujęcie konwencjonalne E&E	Ujęcie niekonwencjonalne C2C
Wartości: jednolitość, jednoosobowa odpowiedzialność, powtarzalność	Wartości: różnorodność, odpowiedzialność zbiorowa, zindywidualizowanie
Organizacja hierarchiczna, mechanistyczna	Organizacja zdecentralizowana, elastyczna
Jednostki funkcjonalne realizujące zadania poprzez standaryzowanie, formalne procesy	Autonomiczne jednostki realizujące zadania wynikające z adaptacji do warunków działania
Ścisłe określone metody działania, procesy strukturalizowane, dające przewidywalne wyniki	Kreatywne działania, podejmowanie innowacji, twórczy ”bałagan”
Naturalna siła w posiadanych zasobach	Naturalna siła w dynamice działania
Działanie oparte na powtarzalności i determinizmie	Zdolność do eksperymentowania, lateralnego myślenia

Źródło: [Dawen i in. 2003, s. 15, za: Osbert-Pociecha 2011, s. 113].

Ważnym atrybutem organizacji przychylniej zmianom jest umożliwienie ludziom współpracy. „Ludzie, będąc istotami społecznymi, są w stanie eksploatować, dynamizować pokłady swojej kreatywności przede wszystkim w obecności innych ludzi” [Osbert-Pociecha 2011, s. 113]. Model C&C wspiera przedsiębiorczość organizacyjną, która stanowi, według tej autorki: „(...) siłę motoryczną rozwoju organizacji, koncentrując się wokół poszukiwania szans, podejmowania ryzyka i radzenia sobie z niepewnością, twórczego rozwiązywania problemów, budowania więzi społecznych, przywództwa oraz uczenia się (w tym także na porażkach i błędach)” [Osbert-Pociecha 2011, s. 114].

W tle zachodzących w otoczeniu zmian transformacji ulegają również wartości i postawy pracowników organizacji. W coraz bardziej wyedukowanym społeczeństwie Gospodarki opartej na Wiedzy artykułowane są potrzeby samorealizacji, dążenia do zdobycia uznania, które znajdują odzwierciedlenie w twórczych postawach i zachowaniach pracowników. Kożusznik wiąże pojawienie się nowych wartości, potrzeb i postaw z erą konceptualną, która jest przedłużeniem ery informacyjnej [Kożusznik 2014, s. 306].

### 3. Definicja i uwarunkowania kreatywności

Twórczość od pradawnych czasów była obecna w życiu człowieka i realizowana w sztuce i kulturze. Współcześnie stała się przedmiotem badań ekonomii i zarządzania, pedagogiki i innych dziedzin nauki. Przedmiotem dociekań staje się potencjał kreatywnych jednostek, jak również innowacyjność organizacji, które budują swoją przewagę konkurencyjną na podstawie nowych produktów, usług i sposobów dzia-

łania. W literaturze pojawia się „kreatywny przedsiębiorca” [Niemiec (red.) 2013], zarządzanie kreatywnymi pracownikami [Torr 2011] i kreatywne kierowanie [Penc 2000]. Słowo „kreatywność” staje się modne – w popularnej wyszukiwarce Google pod tym hasłem kryje się około 3 730 000 wyników.

Kreatywność, według *Słownika filozofii*, oznacza „zdolność do tworzenia, istniejącą „w każdym człowieku niezależnie od wieku” [Didier 2006, s.195]. Dawniej traktowana elitarnie, jako wrodzona zdolność, swoisty talent, którym obdarzeni byli wybrańcy: artyści i twórcy, współcześnie staje się egalitarna i pojawia się w kontekście coraz to liczniejszych grup zawodowych. Twórczość (*creativity*) rozumie się jako „zdolność do generowania idei lub wytworów, które są równocześnie nowe i odpowiednie do okoliczności” [Sternber i Lubart 1999, za Zimbardo, Gerrig 2012, s. 399]. Kreatywność „jest sposobem myślenia, polegającym na wyszukiwaniu szczególnych zależności między elementami i łączeniu ich w niespotykany sposób, a (...) poziom myślenia twórczego zależy od charakterystyk jednostki (takich jak sposób myślenia, dotychczasowe doświadczenia, zdolności, poziom wiedzy), bodźców otoczenia (np. oddziaływania grupy zadaniowej, sprzyjającej atmosfery i poparcia dla abstrakcyjnych odpowiedzi) albo obu wymienionych czynników [Matusiak (red.) 2011, s. 152]. Choć przyjmuje się, że kreatywność może być wrodzonym wyposażeniem jednostki, badacze nie wykluczają możliwości wzbudzenia tej cechy. Metody wspierające kreatywność opisywał Osborn (1953), Gordon (1961), Prince (1970) Kotler (1994), w Polsce zaś Penc (1996), Antoszkiewicz (1990), Martyniak (1987), Trocki (1987), Biliński, Wojeński (1981) i in. W modelu Bratnickiej uwarunkowania związane z przywództwem wpływają na twórcze zachowania pracowników [Bratnicka 2011, s. 137].

Na kreatywność człowieka może oddziaływać klimat organizacyjny i szczególne środowisko pracy oraz dostarczanie mu wrażeń i bodźców: „Ludzie kreatywni potrzebują bardzo szerokiego wachlarza doświadczeń, z których mogą czerpać” [Torr 2011, s. 226]. „Kształtowanie klimatu innowacyjnego powiązane jest z ideą organizacji uczącej się, transgresyjnej, która charakteryzuje się ewolucją w kierunku elastyczności, proaktywności, nieustannego uczenia się i innowacji” – podkreśla Nawrat [2013, s. 165]. Pomysłowe środowisko pracy jest charakterystyczne dla Google: negocjacje z klientem prowadzi się w pomieszczeniu przypominającym jajko albo wagonik kolejki linowej.

Kreatywność jednostki jest również uwarunkowana wewnątrznie. Zachowania heurystyczne cechuje: samodzielność obserwacji, pamięć logiczna, wyobraźnia wytwórcza, myślenie dywergencyjne, uczenie się samodzielne i reproduktywne, uczenie się przez rozumowanie, giętkość intelektualna, aktywność poznawcza, refleksyjność, samodzielność intelektualna, twórczość konstrukcyjna, werbalna oraz potencjalne uzdolnienia do twórczości artystycznej [Popek 2000, s. 24-25]. Jak zauważa Szopiński, wszystkie te sprawności spaja autonomia, zdolność oparcia się i zaufania do siebie [Szopiński 2013, s. 24]. Twórczość – konkluduje – jest „układem wielu różnych cech człowieka, reprezentującym składniki poznawcze, osobowo-

ściowe, motywacyjne i środowiskowe (...)” [Szopiński 2013, s. 29]. Autor wymienia również bariery, które tłumią twórczość jednostki: wynikające z warunków pracy (finansowe, materiałowe, techniczne, informacyjne), podmiotowe, tkwiące w samym człowieku, oraz psychospołeczne – utożsamiane z kulturą warunkującą normy zachowań jednostki, na przykład ugruntowane przekonania o otaczającym ją świecie, „krytyczne myślenie” oraz lęk lub niewiara w powodzenie [Szopiński 2013, s. 30].

Twórczość przypisana człowiekowi jest uwarunkowana motywacją. Jak wynika z badań Amabile, motywacja wewnętrzna koreluje z twórczością bardziej niż motywacja zewnętrzna [Amabile 1998]. Motywacja wewnętrzna, nazywana również samoistną, polega na czerpaniu satysfakcji z samego wykonywania pracy i daje zadowolenie. Pasja człowieka pomaga mu w wykonywaniu zadań. Tymczasem organizacje opierają się najczęściej na zewnętrznym sposobie nagradzania pracowników, chociaż powoli rozwija się również systemy wynagradzania mające na celu wpieranie kreatywności: stosowane są nagrody za pomysły innowacyjne, udrażnia się komunikację, wsłuchuje się w sugestie pracowników, upowszechniając, przykładowo, wirtualne skrzynki na innowacyjne pomysły.

Zimbardo opisuje „twórczość” w rozdziale o inteligencji i przywołuje za Renzullą teorię trzech kół, które obrazują koncepcję wybitnych zdolności [Zimbardo 2012, s. 383]. Pogląd ten wyraża się w tym, że jednostka może zostać uznana za wybitnie zdolną, jeśli ma iloraz inteligencji powyżej normy, wykazuje wysoki poziom twórczości i jest silnie zaangażowana w problem, zadanie, które wykonuje. Skłania to zarządzających organizacjami do traktowania „kreatywnych” jako „talenty” które należy przyciągać i utrzymać w organizacji. Istotnie, wśród czynników tworzących „talent” wymienia się „twórczość” jako oryginalność, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogatą emocjonalność [Mikuła 2008, s. 43].

Kolejne cechy osoby twórczej: otwartość, niezależność, wytrwałość i zdolność do ponoszenia ryzyka, są bliskie „innowacyjnej przedsiębiorczości”, która jako kategoria psychologiczna jest rozumiana jako „cecha jednostek – duch inicjatywy” [Glinka 2008, s. 15] lub „inicjatywa w organizacji” [Glinka 2008, s. 16]. Opisywana jest jako innowacyjność, elastyczność, dynamiczność, kreatywność oraz skłonność do ponoszenia ryzyka [Kopertyńska 2006, s. 234] i nazywana potencjałem przedsiębiorczym, który przy odpowiednich warunkach: strukturalnych, systemowych, organizacyjnych oraz kulturowych, doprowadzić może do przedsiębiorczych zachowań i podjęcia przez organizację lub poza nią nowej inicjatywy. Oznacza to silne powiązanie kreatywności jednostek z cechami przedsiębiorczymi, które ujawnione w ich zachowaniach będą pchały organizacje w kierunku zmian. Rozważania nad przedsiębiorczością snuł Schumpeter, opisując przedsiębiorcę w kategoriach innowatora i „kreatywnego destruktora”, który narusza równowagę ekonomiczną, tworząc w ten sposób warunki nowego rozwoju gospodarczego [Schumpeter 2009, s. 102]. Drucker

zaś podkreślał, że „przedsiębiorstwo, biznes czy jakakolwiek inna instytucja nie ma szans na przetrwanie na rynku, jeżeli brakuje jej innowacji i ducha przedsiębiorczości” [Drucker 2009, s. 46].

Aby scharakteryzować jednostki twórcze, prowadzi się analizę zespołu cech. Za pomocą „testu przymiotników”, Gouh (1979) wskazał na 30 spośród 300 określeń charakteryzujących jednostkę twórczą. Stosowany przez Cattella kwestionariusz osobowości (1968), pozwolił na wskazanie następujących cech: schizotypia (A-), inteligencja (B+), siła ego (C+), dominacja (E+), ekspansywność (F-), wrażliwość (J-), radykalizm (Q1m+), samowystarczalność (Q2+) i przewaga introwersji nad ekstrawersją [Cattell, za Szopiński 2013, s. 37]. Bell wiązał twórczość ze zdrowiem psychologicznym [Bell 1979, za Kozusznik 2014, s. 57]. „Jednostka zdrowa psychologicznie jest istotą twórczą, reagująca spontanicznie, ukierunkowaną na ludzi i umiejącą wczuwać się w ich problemy, produktywną, a zarazem zadowoloną z życia, w którym może osiągnąć swoje osobiste cele” [Kozusznik 2014, s. 57]. Ocenianie twórczości ludzi i określanie ich jako jednostki twórcze albo nietwórcze odbywać się może poprzez zadania mierzące myślenie dywergencyjne oraz konwergencyjne. Myślenie dywergencyjne oznacza zdolność do generowania wielu różnych rozwiązań określonego problemu, a myślenie konwergencyjne to zdolność do zbierania danych z różnych źródeł, aby rozwiązać problem. [Torrance 1974, Wallach i Kogan 1965, za Zimbardo, Gerrig (red.) 2012, s. 399].

Ludzie kreatywni zdają sobie sprawę, że są oryginalni, niezależni, energiczni, mają poczucie humoru, ujmują rzeczy całościowo, są zdolni do ponoszenia ryzyka. Mają zmysł estetyczny, cechuje ich otwartość, potrzeba samotności i wysoko ukierunkowana percepcja [Szopiński 2013, s. 38]. Kreatywnych cechuje również umiejętność łączenia w sobie dziecka i dorosłego, dyscypliny z podejściem zabawowym, balansują na granicy fantazji i twardej rzeczywistości, pomiędzy ekstrawersją a introwersją, między tradycyjnymi kulturowymi rolami związanymi z męskością i kobiecością. Są odbierani jako buntowniczy i niezależni, otwarci i wrażliwi [Csikszentmihalyi 2001, za Szopiński 2013, s. 38-41]. Cechy kreatywnego potencjału organizacji w kontekście tworzenia innowacji opisuje również Żuber. Według tego autora kreatywni mają m.in. interdyscyplinarne zainteresowania i pasjonuje ich złożoność problemów. Odczuwają satysfakcję z osiągnięć w pracy i są zdeterminowani, by osiągać cele. Wykazują się samodyscypliną, niezależnością, pewnością siebie, tolerancją, potrzebą autonomii, motywacją do podejmowania wysiłku oraz ambicją [Żuber 2012, s. 34-35].

Opisane zestawy cech predysponują jednostki twórcze do określenia ich jako inicjatorów zmian. Istotne pozostaje jednak pytanie, czy kreatywność można wzbudzić w pracownikach poprzez stworzenie im warunków dla jej rozwoju, które przełożą się na inicjatywy organizacyjne, czy raczej należy dobierać do organizacji tych ludzi, którzy mają pod tym względem wyższe niż przeciętne uwarunkowania własne. Zasadne byłoby również rozstrzygnięcie, jaki sposób zarządzania i jakie warunki wspierają zachowanie tej unikatowej wartości, jaką jest prowadząca do inicjatyw

kreatywność. Amabile, która badała kreatywne i niekreatywne środowiska pracy za pomocą kwestionariusza: *Work Environment Inventory*, wysnuła wniosek, że organizacje częściej hamują i zabijają kreatywność, aniżeli ją wspierają [Amabile 1998]. Dzieje się tak wobec dominującego imperatywu zysku, produktywności i kontroli. Tymczasem pożądane dla rozwoju twórczości byłoby partnerstwo i poszanowanie podmiotowości. Wydaje się to niemożliwe w organizacjach, w których dominuje władztwo organizacyjne, podporządkowanie i hierarchiczne struktury. Pojawia się również dylemat, czy kreatywność pracowników bardziej pobudza organizacyjne zmiany, po to by firmy stawały się coraz bardziej konkurencyjne, czy raczej pozwala stabilizować organizacje w warunkach niepewnego i burzliwego otoczenia.

Zarządzanie pracownikami kreatywnymi niesie za sobą ryzyko, ponieważ dotyka obszaru niewiadomego, podobnie jak zmieniające się w nauce paradygmaty (nie znamy przyszłej prawdy naukowej) albo próba odkrycia możliwości mózgu. Uwolnienie kreatywności być może należałoby powiązać z wolnością. Jak dowodzi Sikorski, „wartość wolności rośnie (w organizacji) tym bardziej, im większa tolerancja niepewności cechuje ludzi w organizacji” [Sikorski 2009, s. 182].

Osoby kreatywne ze względu na swój potencjał są niezbędne na etapie zainicjowania zmiany. Jak wynika z tab. 1, w niepewnych warunkach otoczenia zanika możliwość pełnego nią zawiadywania: planowego wdrożenia i sekwencyjnego przechodzenia przez kolejne jej etapy. Zmiany toczą się szybko, pojawiają się sytuacje nieprzewidywalne, a kreatywne jednostki naturalnie i elastycznie odnajdują się w takich momentach. Mimo wszystko, obok naruszających *status quo* kreatywnych pomysłodawców, w zarządzaniu zmianą potrzebni są też pracownicy obdarzeni innymi talentami i umiejętnościami, przykładowo w ewaluacji skutków zmian.

W świetle teorii Adamca i Kożusznik zasoby każdej jednostki stanowią tzw. wewnętrzną załogę i występują w trzech postaciach: aktora, kreatora i inspiratora [Adamiec, Kożusznik, za Kożusznik 2014, s. 63]. Aktora cechuje poczucie sprawstwa, efektywności i skuteczności, realizuje projekty i wizje. Kreator tworzy wizje i modele, projektuje, wymyśla, kojarzy fakty w nowy sposób. Inspirator to człowiek pobudzający innych do działania i realizacji czegoś. Perswaduje, przekonuje i przedstawia interesującą przyszłość [Kožusznik 2014, s. 63-64]. W kontekście doboru kreatywnych pracowników organizacji zdolnych do inicjowania zmian pożądane będą zwłaszcza jednostki o natężeniu cech kreatora oraz inspiratora.

Kreatywność pracowników wspiera również humor. Trompenaars, przytaczając słowa Koestlera, stwierdza, że humor opiera się na bisocjacji – zdolności mentalnego i emocjonalnego przemierzania obu ścieżek rozwidlającej się linii myśli, ukazuje świat biznesu jako miejsce „pełne dylematów nie dających się rozwiązać poprzez dokonywanie wyborów opartych na zasadach logiki linearnej” [Trompenaars 2012, s. 65]. Rozwiązanie może pojawić się podczas zastosowania nielinearnego podejścia, zastosowania humoru, które zapewni zmianę perspektywy mentalnej.

Wątpliwe natomiast wydają się tezy o twórczości braci Kelley, że najważniejsza jest wiara we własne twórcze możliwości, ponieważ to ona stanowi istotę innowacji,

oraz twórcza odwaga jako „przeświadczenie o własnej zdolności do wprowadzania zmian w otaczającym świecie” [Kelley, Kelley 2015, s. 19]. Sama wiara z pewnością nie będzie wystarczająca do wygenerowania twórczych i użytecznych dla organizacji pomysłów.

#### **4. Twórczość organizacyjna i kultura otwarta na zmiany**

Gospodarka, która opiera się współcześnie na innowacyjności i transferze wiedzy, w opozycji do gospodarki opartej na przemyśle wymaga odmiennego sposobu interpretacji świata organizacji i jej otoczenia, zwłaszcza w kontekście zmian. Otoczenie tworzy dziś dla organizacji wiele możliwości rozwoju. Wymaga jednak talentu i umiejętności wychwytywania i wykorzystywania tych szans, a także wysokiego stopnia tolerancji dla niepewności oraz podejmowania ryzyka. Współczesne teorie ryzyka w biznesie zakładają przecież, że ryzyko to nie tylko prawdopodobieństwo straty, ale także dodatkowego zysku.

Bratnicki opisuje twórczość, która „służy w charakterze katalizatora aktywnościom rozwijającym organizację” [Bratnicki 2012, s. 245], i zaznacza, że jej siłą jest „interakcja twórczości organizacyjnej i dynamicznych zdolności: organizacyjnego uczenia się, organizacyjnej improwizacji, zarządzania innowacjami i zarządzania zmianami organizacyjnymi” [Bratnicki 2012, s. 250]. Dyduch podnosi dyskusję nad „twórczą strategią” [Dyduch 2013], a Bratnicka wprowadza koncepcję „twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej” [Bratnicka 2015, ss. 23-34]. Problem twórczości organizacyjnej, którą Dyduch i Bratnicka ujmują jako „generowanie nowych i użytecznych idei”, podkreślając ważną rolę kapitału intelektualnego w jej tworzeniu [Dyduch, Bratnicka 2014 s. 68], można rozpatrywać w kontekście strategicznym. Bratnicki podkreśla, że dla uzyskania widocznych efektów potrzeba „strategicznej aktywności, która pozwala wprowadzać wyselekcjonowane idee do funkcjonowania i rozwoju organizacji” [Bratnicki 2012, s. 250]. Dyduch dowodzi, iż „pomimo, że zarządzanie strategiczne i twórczość to dwa pozornie sprzeczne konstrukty” [Dyduch 2013, s. 8], to jeśli uznać, że „celem twórczości jest nowy i użyteczny pomysł, (...) te dwa obszary można zintegrować do postaci twórczej strategii” [Dyduch, 2013, s. 8]. Krawiec z kolei w obliczu dynamicznych zmian proponuje, by zarządy firm przekładały wizję „ze słów na obrazy tworzenia wyobrażeń, które ludzie noszą w swych umysłach” [Krawiec 2007, s. 117]. Podkreśla, że „identyfikacja ideologii misji firmy jest procesem odkrywczym” [Krawiec 2007, s. 118], oraz wskazuje na twórczy charakter wyobrażonej przyszłości firmy. Dzieje się to dzięki kreatywnym pracownikom. „Z ekonomicznego punktu widzenia wynik myślenia kreatywnego nie jest bezsensownym pomysłem, ale użytecznym rozwiązaniem, które jest odpowiedzią na specyficzne potrzeby (...) Innowacja jest zastosowaniem twórczego pomysłu, a kreatywność procesem myślowym, który umożliwia powstawanie nowatorskich rozwiązań (...)” [Matusiak 2005 s. 90]. Dyduch proponuje, by traktować „twórczość” jako organizacyjny zasób [Dyduch 2013, s. 25], choć bardziej właściwe

byłoby ukazanie jej jako wartości organizacji ujawniającej się w kulturze organizacyjnej, a realizowanej w postawach i znajdującej wyraz w zachowaniach pracowników. Leigh [2011] natomiast rozważa twórczość w kontekstach: osoby twórczej, organizacyjnym, środowiska pracy oraz wyników.

W dobie elastycznego zatrudnienia i outsourcowania wybranych, niestrategicznych dziedzin działalności, w erze *dejobbingu* pojawia się pytanie o sprzyjającą twórczości organizacyjnej strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego zakładałaby, że każdy człowiek może uwolnić swoje zdolności twórcze. Zarządzający tworzyliby warunki i środowisko pracy sprzyjające pobudzaniu kreatywności. Z kolei stosując strategię *sita*, organizacja poszukuje talentów, selekcjonuje i zatrudnia już ukształtowanych kreatywnych pracowników. Karlik postuluje pośrednie rozwiązanie: kluczową dla działalności innowacyjnej rekrutację kreatywnych pracowników i równoległe stworzenie systemu ustawicznej edukacji, który „pozwała na utrzymywać kontakt pracowników z najnowszymi osiągnięciami nauki oraz najlepszymi praktykami liderów rynkowych” [Karlik 2014, s. 93]. Jako formy wsparcia w rozwoju talentu innowacyjnego pracowników proponuje m.in. rotację stanowisk, coaching, mentoring, udział w konferencjach i targach.

Kożusznik zaznacza, że to organizacja jest odpowiedzialna za to, by „dawać okazję, stwarzać możliwości” [Kożusznik 2014, s. 56] i nie marnować potencjału, aby założyć zmienność ról organizacyjnych i stanowisk pracy. To otwarty na wiedzę pracownik może odnaleźć ją dla siebie w organizacji [Kożusznik 2014, s. 56]. Pozostaje do rozstrzygnięcia problem motywacji, jaka cechuje kreatywne jednostki i motywowania ukierunkowanego na wspieranie kreatywności. Czy wspierając twórczość w organizacji, powinno się zapewniać nagrody zewnętrzne, jak „uznanie”, „władza”, „świętowanie” czy „rekreacja” [Sokół 2015, s. 226], czy raczej zaufać temu, że „kreatywni” opierają się na motywacji wewnętrznej?

Wraz ze zmieniającymi się warunkami w sferze zatrudniania, istotny staje się sposób nawiązywania i utrzymywania współpracy z kreatywnymi pracownikami kontraktowymi i osobami potocznie określanymi jako „samozatrudnieni” spoza organizacji. Warto zauważyć, że często są to obdarzeni potencjałem menedżerowie tymczasowi (*interim managers*), profesjonalści i inni specjaliści, których celem jest właśnie wprowadzanie zmian i rozwój organizacji. Kreatywność jednostek jako inicjatorów zmian oddziałuje na otoczenie i sięga poza granice organizacji. Krupski widzi w niej źródło destabilizacji które „rozedrga” organizację do takiej amplitudy, w jakiej drga jej otoczenie, lub spowoduje drgania otoczenia w amplitudach firmy [Krupski (red.) 2005, za Masłyk-Musiał 2014, s. 14]. Jednostki twórcze, inicjując zmiany organizacyjne, wpływają na klientów i partnerów biznesowych. Lecz potencjał ten drzemie też w dostawcach, odbiorcach i innych współpracujących z organizacją ludziach. Badając kulturę innowacyjną małych, średnich i dużych przedsiębiorstw województwa śląskiego, Pichlak dostrzega istotną rolę współdziałania organizacji z otoczeniem: „Częstokroć wiedza o szansach i zagrożeniach rynkowych jest rozproszona wśród zasadniczo odmiennych jednostek. Z tego względu podjęcie



współdziałania, sprzyjając przekazywaniu wiedzy wśród partnerów, zwiększa zdolność organizacji do działań przystosowawczych oraz efektywnego wykorzystania dzięki istnieniu tych powiązań informacji [Pichlak 2012, s. 259]. Tworzenie więzi międzyorganizacyjnych sprzyja wymianie i pozyskiwaniu nowej wiedzy (od dostawców, odbiorców, klientów i innych interesariuszy), która z kolei będzie pożywką dla innowacyjnych pomysłów i inicjowania zmian.

Wspieranie twórczości w organizacji może się odbywać na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym przez: modyfikację struktur organizacyjnych, zmianę wzorców komunikowania się, zmianę systemów motywacyjnych czy podejścia do rozwoju pracowników, co znajdzie swoje odbicie w kulturze organizacyjnej.

Kultura jest określana w sposób kreatywny jako „kod genetyczny organizacji” albo „zbiorowe zaprogramowanie umysłu [Hofstede i in. 2011]. Według Scheina stanowi całość fundamentalnych założeń stworzonych przez daną grupę i charakteryzuje sposób, w jaki jednostki lub grupy łączą się w celu realizacji zadań. Kultura określa również, jaki mają wspólny system wartości będący podstawą systemu komunikacji i wzajemnego zrozumienia” [Schein 2004, za Pichlak 2012, s. 86].

O kulturze, w którą wpisane są innowacje i zmiany, pisało wielu autorów. Rutka i Czerska zmiany przyjęli jako atrybut kultury wysokiej tolerancji niepewności. Kulturę tę cechuje: otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia, prawo do ryzyka i ocena wynikowa, grupowe rozwiązywanie problemów przez zespół oraz oparcie się na autorytecie w relacjach przełożony-podwładny. Kolejne atrybuty to: komunikacja pozioma i pionowa, przyjęcie autorytetu osobistego jako źródła władzy, kultura odmiennych zdań, przystosowywanie się do wymagań otoczenia i zmiana – rozumiana jako szansa i wyzwanie. Pracująca w tej kulturze osoba odczuwa potrzebę pracy, jest lojalna i pragnie się integrować [Rutka, Czerska 2009, s. 420].

Jednym z typów kultur koncentrujących się na elastyczności i swobodzie działania, co ma wpływ na pożądane postawy kreatywne wśród pracowników, jest kultura adhokracji, która sprawdza się w niestabilnym i niepewnym otoczeniu. Gotowi do wdrażania zmian pracownicy są nastawieni na eksperymentowanie, a sukces utożsamia się z wymyśleniem i wprowadzaniem na rynek innowacyjnych produktów i usług.

W rozważaniach Trompenaarsa o tworzeniu kultury innowacji pojawia się „myślenie w kategoriach dylematów” [Trompenaars 2012, s. 272], które rozpoczyna rozpoznanie występujących w organizacji różnic kulturowych, respektowanie tych różnic, następnie następuje faza rozwiązywania dylematów innowacyjnych i kulturowych, wynikających z pierwszych dwóch faz procesu, a wreszcie realizacja i uкорзnienie, gdzie korzyści biznesowe z dzielenia głównych wartości i zachowań oraz łączenia różnych punktów widzenia są zakorzenione w całej firmie. Osbert-Pociecha dostrzega istotną rolę „kultury uczenia się i innowacji” w modelu kształtowania przestrzeni dla zmian [Osbert-Pociecha 2011, s. 115], a „partycypację i inicjowaniu i przygotowaniu zmian” wymienia jako jeden z najważniejszych czynników determinujących skuteczność ich wprowadzania [Osbert-Pociecha 2011, s. 230]. Z badań

Stankiewicz i Moczulskiej wynika, że kultury innowacyjne cechuje, między innymi, otwartość na pomysły i wiedzę, błyskotliwość (gotowość i umiejętność dokonywania szybkich zmian), kwestionowanie sądów i autorytetów oraz gotowość do podejmowania ryzyka i uczenia się na błędach. Inne atrybuty to możliwość uczenia się przez przyzwolenie na eksperymentowanie oraz atmosfera otwartej współpracy [Stankiewicz, Moczulska 2010, s. 49]. Z kolei Jamróg wśród determinant innowacyjnej kultury wymienia zdolności do koncentrowania się na klientach, efektywną pracę zespołową, nieskrępowaną komunikację, unikatowe zasoby, zdolności wyboru właściwych pomysłów, tolerancję da ryzyka, niezależność i autonomię oraz efektywny system motywacji.

Kożusznik opisuje kultury oparte na potencjale ludzkim ukazujące „wymiar globalny kultury oraz zmiany zachodzące zarówno wokół, jak i w samej organizacji oraz znaczenie elementów związanych z funkcjonowaniem człowieka w organizacji” [Kožusznik 2014, s. 281]. Do nich należy „kultura wiedzy” i model organizacji uczącej się – otwartej, promującej samodzielność i odpowiedzialność pracowników, zachęcającej do refleksji i przemyśleń [Kožusznik 2014, s. 283]. Otwartość organizacji to zapowiedź poszukiwania innowacyjnych pomysłów w kreatywnych inicjatywach nie tylko pracowników, ale również klientów.

Charakterystyczną przestrzeń dla rozwoju innowacji i ciągłego doskonalenia się tworzy kultura *kaizen*, zorientowana na ludzi, pozwalająca udoskonalać im „dowolny proces, produkt lub dowolną usługę za pomocą zasad i narzędzi” [Miller i in. 2014, s. 25]. *Kaizen* to miejsce powstawania nowych pomysłów „na gruncie stabilizacji, rutyny i porządku, podobnie jak pomysły udoskoneleń rodzą się na gruncie standardów” [Miller i in. 2014, s. 82]. Miller i in. przywołują badania Kottera i Hasketta, którzy w publikacji *Corporate Culture and Performance* zamieścili wnioski z badań prowadzonych wśród 207 przedsiębiorstw, z których wynika, że organizacje z kulturą elastyczną, łatwo adaptującą się do otoczenia, osiągają lepsze wyniki od tych z kulturą sztywną, niezdolną do zmian [Miller i in. 2014, s. 26]. Wysoka orientacja na klienta, proaktywność, rozważne podejmowanie ryzyka, szybki i sprawny przepływ informacji oraz wspieranie lokalnych decyzji i inicjatyw to tylko niektóre wyznaczniki takich elastycznych kultur. Jedną z kluczowych jej cech jest wysoka kreatywność [Miller i in. 2014, s. 27]. W kontekście zmian w organizacji warto przytoczyć słowa Sikorskiego: „Tam, gdzie wzory kulturowe wywodzą się z poczucia wysokiej tolerancji niepewności, tam stosunek do zmian jest pozytywny. Ułatwia to zastosowanie rozwiązań uelastyczniających organizację. Tam, gdzie występuje kultura niskiej tolerancji niepewności, tam z kolei negatywny stosunek do zmian ułatwia stosowanie rozwiązań stabilizujących organizację” [Sikorski 2009, s. 174]. Przeczy to pogładowi Masłyk-Musiał, która analizując „organizacje w ruchu”, zauważa, że ich działania destabilizujące, w kierunku „twórczej destrukcji” wymagają silnej kultury organizacyjnej [Masłyk-Musiał 2014, s. 11]. Z kolei Rhenman stwierdza, że organizacje twórczej nie cechuje ani silna, ani słaba kultura, lecz elastycznie adaptująca się do sytuacji [Rhenman, za Dyduch 2013, s. 50].

W zmieniających się organizacjach pożądana jest kultura sieci: otwarta, spontaniczna i wolontarystyczna [Bate, za Sikorski 2009, s. 183]. W tej kulturze kreatywność jest podstawową normą prowadzącą, jak stwierdza Sikorski, do intelektualizacji własnej pracy [Sikorski 2009, s. 187], a pracownicy o silnej motywacji wewnętrznej umieją sobie radzić w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych.

Klimat innowacyjny w firmie zależy, jak stwierdza Deschamps, od postaw kierownictwa, zainteresowania innowacjami, zaufania, tolerancji dla ryzyka i błędu oraz dla ekscentryków. Przejawia się w zasadach zarządzania (np. popierania partnerskich relacji z partnerami zewnętrznymi i aktywnego coachingu dla zespołów) oraz procesach kierowniczych (np. umożliwieniu sposobu generowania pomysłów generowanych przez pracowników i zarządzania nimi) [Deschamps 2011, s. 351-358].

## **5. Twórcze zachowania w pracy zespołowej i znaczenie przywództwa**

Inicjowanie zmian organizacyjnych, podobnie jak tworzenie innowacji, wspiera praca zespołowa. Pracę zespołową cechuje: jasny, wspólny, progresywny cel, struktury premiujące wyniki, kompetentni członkowie oraz zaangażowanie. Sikorski pisze: „Chociaż twórczość, rozumiana jako odkrycie właściwego rozwiązania jakiegoś problemu, zawsze jest aktem indywidualnym, to nie ulega wątpliwości, że jej podstawą jest wymiana informacji między ludźmi sprzyjająca skojarzeniom i przełamaniu barier twórczego myślenia” [Sikorski 2009, s. 188]. O „kreatywności zespołowej”, która ujawnia się w tym, że „ludzie napędzają się wzajemnie, łatwiej rozumieją i podchwytyją pomysły innych, wspierają się wzajemnie za pomocą emocji przenoszonych na przykład śmiechem i dochodzeniem do konsensusu”, piszą Tidd i Bessant [2013, s. 388]. „Innowacja to nie występ solisty, ale gra zespołowa” – przekonują Tidd i Bessant [2013, s. 388]. Zatem inspirację do zmiany może dać kreatywna jednostka, lecz aby do zmiany doszło (organizacyjnej, produktowej czy technologicznej), potrzebne jest przekonanie i zapał wielu osób, ponieważ „grupy są w stanie proponować dużo więcej niż jednostki, jeżeli chodzi zarówno o częstotliwość generowania pomysłów i inicjatyw, jak i elastyczność ich urzeczywistniania” [Tidd, Bessant 2013, s. 185]. Organizacje powołują zespoły, których celem jest zmiana, ale zespoły tworzą się również spontanicznie, a przynależność do nich jest kwestią dobrowolną. Pojawia się pytanie, czy bardziej sprzyjające byłoby odgórne przypisanie jednostki do konkretnego zespołu, który ma konkretny cel: np. tworzenia nowego produktu czy też dobrowolna inicjatywa i samodzielna decyzja jednostki o podjęciu pracy w konkretnym projekcie. Niejednoznaczne jest również, jaki rodzaj współpracy i poziom rywalizacji w zespole wpływa na poziom kultury sprzyjającej twórczości [Sokół 2015, s. 227]. Mimo to badacze są zgodni, że „zespołowy wysiłek umysłowy pozwala – poprzez wzajemne łączenie się i uzupełnianie pomys-

słów – na wygenerowanie znacznie większej liczby innowacyjnych rozwiązań [Karlik 2014, s. 94, za Bessant, Pavitt, Tidd 2006, s. 495]. Kreatywność może być cechą jednostek, które inicjują proces innowacyjny, lecz posiadanie jednostek „twórczych” w zespole niekoniecznie będzie stanowić o jego potencjale twórczym [Trompenaars 2012, s. 64]. W pracy zespołu na jego potencjał będzie miała wpływ różnorodność. Kreatywności sprzyja otwartość i zaufanie [Trompenaars 2012, s. 64]. Sankowska uważa, że zaufanie w zarządzaniu organizacją wpływa na procesy zarządzania wiedzą, które warunkują jego poziom zarówno innowacyjności, jak i kreacji wiedzy [Sankowska 2011, s. 186]. Dyduch i Bratnicka stwierdzają, że „kapitał społeczny może być traktowany jako mediator, który przez zespołowość, budowanie zaufania, interakcje w sieci katalizuje twórczość pojedynczych uczestników organizacji, przez co wzmacnia innowacyjność, która może przełożyć się na wymierne efekty” [Dyduch, Bratnicka 2014, s. 68].

Tworzenie warunków dla zmian sprzyjających organizacyjnej twórczości jest uzależnione od postawy zarządzających. Otwartość, tolerancja dla różnorodności i pewien stopień swobody działania w organizacji, umiejętność zarządzania w sposób partnerski, wyobraźnia i akceptacja ryzyka sprzyjać będzie ujawnieniu potencjału kreatywnego pracujących osób. Twórczość w organizacjach wiąże się z osobą „przywódcy transformacyjnego, którego celem jest stymulowanie innowacyjności organizacyjnej przez kwestionowanie *status quo*. Ta opisywana w literaturze, niekiedy wyidealizowana postać, oddziałująca na pracowników poprzez emocje, pobudza generowanie innowacji i poszukiwanie nowych pomysłów”. Bratnicka przedstawia model konceptualny ukazujący zachowania przywódcze wpływające na twórczość pracowników: przywództwo transakcyjne, upelnomacniające, życzliwe, zintegrowane, styl *laissez-faire*, inicjowanie struktury, nastawienie umysłu zwierzchnika na promocję oraz brak niesprzyjającego przywództwa [Bratnicka 2011, s. 137-8]. Pichlak potwierdza: „Przywódcy transformacyjni promują innowacyjność członków organizacji (...), stymulują intelektualnie swoich podwładnych, dzięki czemu zmniejszają poczucie niepewności związane z zakwestionowaniem istniejącego *status quo*” [Pichlak 2012, s. 256]. Przeciwnieństwem jest, jak dowodzi autorka, przywództwo transakcyjne lub zachowanie nieprzywódcze osób zarządzających oraz formalizacja i nasilenie administracji, które ujemnie wpływają na poziom innowacyjności organizacji [Pichlak 2012, s. 248].

## 6. Podsumowanie

Problematyka twórczości w organizacjach i kreatywności pracowników jest szeroko dyskutowana w kontekście potencjału innowacyjnego jaki determinuje sukcesy współczesnych przedsiębiorstw. W artykule dokonano próby przybliżenia różnych wymiarów twórczości: począwszy od indywidualnej, przez zespołową aż po wymiar organizacyjny. Skupiono się na kreatywności (rozumianej jako cecha) pracowników i kulturze wspierającej twórczość jako strategicznych wyróżnikach organizacji i za-

rysowano konieczność rewizji wybranych procesów zarządzania potencjałem ludzkim organizacji pod tym kątem.

W pracy dokonano przeglądu wybranych kultur i warunków organizacyjnych, jakie byłyby pożądane z punktu widzenia wsparcia dla kreatywności jednostek i twórczości organizacyjnej. Chociaż potencjał kreatywności pracowników wydaje się cenny, z samej swej natury wymyka się kontroli i trudno go poddać jednoznacznej ocenie, to można próbować tworzyć warunki do jego rozwoju: kulturowe, systemowe i strukturalne. Warto również przytoczyć tu słowa Krzakiewicza, że ocena sukcesu organizacji na podstawie badania związków przyczynowo-skutkowych może być obciążona błędami [Krzakiewicz 2014]. Założenie, że kreatywność pracowników wspiera zmiany organizacyjne, warto byłoby rozważyć i zbadać z odwrotnej perspektywy: wpływu zmienności otoczenia organizacyjnego na zmiany postaw i pojawienie się zachowań twórczych u pracowników.

Mimo szeregu opracowań badawczych tematyka kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej stanowi wciąż interesujące i niewyczerpane pole do eksploracji. Interesujące byłoby przykładowo zbadanie, czy kreatywności sprzyja bardziej klimat i kultura przypominająca nieuporządkowane życie „artystycznej cyganerii”, czy raczej – jak postulują badacze *kaizen* – porządek i ład wśród pracowników, czy lepiej rozpoczyna się zmiany w słabej czy silnej kulturze organizacyjnej. Niewątpliwie twórcza atmosfera jest pożądana, ponieważ wyzwala nazywaną przez Tidda i Bessanta „energię innowacji” [Tidd, Bessant 2013, s. 199]. Problematyka kreatywności pracowników oraz twórczości organizacyjnej, umożliwiającej organizacji „dostrajanie się” do otoczenia lub generowanie w nim zmian, jest złożona i może być przedmiotem kolejnych badań.

## Literatura

- Amabile T.M., 1998, *How to kill creativity*, Harvard Business Review, t. 76 (5).
- Bessant J., Pavitt K., Tidd J., 2006, *Managing Innovation-Integrating, Technological, Market and Organizational Change*, Wiley and Sons, Hoboken.
- Bratnicka K., 2011, *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, Organizacja i Kierowanie, nr 4/(147), Warszawa, s. 129-141.
- Bratnicka K., 2015, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, [w:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 212, Katowice, s. 23-34.
- Bratnicki M., 2012, *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A/2012(149), Komitet Nauk i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 245-252.
- Cannon J.A., McGee R., 2013, *Rozwój i zmiana w organizacji*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Carr A., 2009, *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Dawen Ch. i in., 2003, *Creating the capacity to change. Defence entrepreneurship for the 21st century*, Pointer Singapore.
- Deschamps J.Ph., 2011, *Liderzy innowacyjności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Didier J., 2006, *Słownik filozofii*, Książnica, Katowice.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., 2010, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa.
- Drucker P.F., 2009, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Dyduch W., 2013, *Twórcza strategia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., Bratnicka K., 2014, *Ponowne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A/(159), Komitet Nauk i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 65-74.
- Florida R., 2010, *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Glinka B., 2008, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Isaken S., Tidd J., 2006, *Meeting the Innovation Challenge: Leadership form Transformation and Growth*, John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Jamrog J., Vickers M., Bear D., 2006, *Building and sustaining culture that supports innovation*, Human Resource Planning, 2006, vol. 29(3), s. 9-19.
- Karlik M., 2014, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Karwowski M., 2009, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Kelley T., Kelley D., 2015, *Twórcza odwaga*, Wyd MT Biznes, Warszawa.
- Kopertyńska M.W., 2006, *Rozwój przedsiębiorczości pracowników – kierunki działania firm*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPISS, Warszawa.
- Kotler Ph., Caslione J.A., 2009, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Kottler J., Haskett J., 2002, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Kozusznik B., 2014, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krawiec F., 2007, *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku organizacji superelastycznej*, PWE, Warszawa.
- Krzakiewicz K., 2014, *Iluzje w procesie badania sukcesu organizacji*, Organizacja i Kierowanie”, nr 1A (159), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, SGH, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, s. 99-110.
- Leigh K.E., 2011, *Organizational Creativity: The Relationship Between Creativity, Values, and Performance in Architectural Practice*, UMI ProQuest, AnnArbor.
- Maslyk-Musiał E., 2014, *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Matejun M., Nowicki M., 2013, *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 152-221.
- Matusiak K.B., 2005, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Mikuła B., 2008, *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, [w:] Stankiewicz J., *Wiedza, innowacyjność, zmiana*, Wyd. Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Miller J., Wróblewski M., Villafuerte J., 2014, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.
- Nawrat D., 2013, *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, t. XIV, z. 9, wyd. SAN Łódź, s.157-174.

- Nęcka E., 2001, *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk.
- Niemiec E. (red.), 2013, *Podręcznik kreatywnego przedsiębiorcy*, WSIE, Szczecin.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Penc J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Perkins D.N., 1988, *Creativity and the Quest for Mechanism*, [w:] Sternberg R.J., Smith E.E. (red.), *The Psychology of Human Thought*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, s. 309-336.
- Pichlak M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pietrasiniński Z., 1969, *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa.
- Popok S., 2000, *Kwestionariusz twórczego zachowania*, Lublin.
- Rutka R., Czerska M., 2009, *Kultura organizacji jako determinanta sprawności zmian*, [w:] Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- Sankowska A., 2011, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Difin, Warszawa.
- Schumpeter J.A., 2009, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2009, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Sokół A., 2015, *Zarządzanie twórczością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2010, *Czy nastąpiły zmiany w kulturze proinnowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach?*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Szopiński J., 2013, *Psychologiczne podstawy kreatywności*, [w:] *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Edu-Libri, Kraków–Warszawa, s. 13-48.
- Tidd J., Bessant J., 2013, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Torr G., 2011, *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Trompenaars F., 2012, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zimbardo Ph., Gerrig R.J., 2012, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Żuber R., 2012, *Creative Activity and Innovation Management*, [in:] Żuber R. (ed.), *Innovation and Knowledge Management*, Difin, Warszawa.