

POLITECHNIKA LUBELSKA



Leszek Panasiewicz

Twórczość organizacyjna

MONOGRAFIE

Lublin 2021

Twórczość organizacyjna

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Leszek Panasiewicz

Twórczość organizacyjna



Wydawnictwo
Politechniki Lubelskiej

Lublin 2021

Recenzent:
dr hab. Elena Mieszajkina, prof. uczelni

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-502-5

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: Soft Vision Mariusz Rajski
www.printone.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wstęp	6
1. Gospodarka kreatywna	11
1.1. Wprowadzenie	11
1.2. Przemysły kulturowe	12
1.3. Przemysły kreatywne	15
1.4. Kreatywność w gospodarce	17
2. Miasto kreatywne.....	22
2.1. Wprowadzenie	22
2.2. Miasto dla klasy kreatywnej	22
2.3. Kulturyzacja i estetyzacja przestrzeni miejskiej	26
3. Twórczość – pojęcie, historia i koncepcje	33
3.1. Wprowadzenie	33
3.2. Rozwój pojęcia twórczości w perspektywie historycznej.....	34
3.3. Koncepcje twórczości	41
3.4. Twórczość i kreatywność.....	44
3.5. Pojęcia pokrewne twórczości.....	46
4. Twórczość – poziom zespołowy	48
4.1. Wprowadzenie	48
4.2. Praca zespołowa – zagadnienia wybrane	48
4.3. Charakterystyka zespołu	51
4.4. Czynniki kreatywności zespołu	54
5. Twórczość – poziom organizacyjny	61
5.1. Wprowadzenie	61
5.2. Koncepcje twórczości organizacyjnej.....	62
5.3. Komponenty twórczości organizacyjnej.....	64
6. Podnoszenie innowacyjności organizacji	76
6.1. Wprowadzenie	76
6.2. Innowacja i innowacyjność – historia pojęć	77
6.3. Innowacyjność a kreatywność	81
6.4. Rozwój kreatywności organizacji	82
Zakończenie	88
Nota bibliograficzna	90
Bibliografia	90

Wstęp

Przedsiębiorstwa działające na współczesnym rynku mierzyć muszą się z szeregiem wyzwań o bezprecedensowym charakterze. Zmiany te zaczęły być wyraźnie widoczne pod koniec lat 70. ubiegłego stulecia. Harry I. Ansoff scharakteryzował je następująco (Ansoff 1985, s. 58):

1. Wzrost nowości zmiany, oznaczający, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwa coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane w przeszłości.
2. Wzrost intensywności otoczenia sprawiający, że utrzymywanie relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa.
3. Wzrost tempa zmian zachodzących w otoczeniu.
4. Rosnąca złożoność otoczenia.

Scharakteryzowane w ten sposób zmiany stanowiły rezultat pełnej dojrzałości rozwiązań epoki przemysłowej. Sukces doskonale zorganizowanych przedsiębiorstw przyczynił się do popularyzacji wypracowanych dzięki ich działaniu praktyk zarządzania. Wiedza o tym, jak produkować dużo, dobrze i tanio stała się wiedzą powszechną. Lecz dynamiczny wzrost gospodarczy sprawił, że otoczenie przedsiębiorstw zaczęło nabierać nowych, nieznanych dotąd cech, z którymi menedżerowie kultywujący fordystyczne praktyki zarządzania nie byli w stanie sobie skutecznie radzić. Dlatego też powszechnymi etykietami ówczesnego stanu otoczenia stały się pojęcia niestabilności, turbulencji, nieprzewidywalności, złożoności czy nawet chaosu. Metaforyki te wyraźnie podkreślają zarządzanie relacjami z otoczeniem jako zadanie nadzwyczaj trudne. Czynnikiem sukcesu przestała być efektywność operacyjna wsparta pewnym wysiłkiem w kierunku modernizacji produktów, a zaczęła być umiejętność odnalezienia nowych sposobów postępowania pozwalającego poprawić zdolność przedsiębiorstwa do współpracy z zmieniającym się otoczeniem. Poszukiwanie odpowiedzi – koncepcji zarządzania, które pozwoliłyby przedsiębiorstwom skutecznie radzić sobie w tak trudnym otoczeniu, przyczyniło się do sformowania założeń firmy adaptacyjnej, elastycznej czy też innowacyjnej (Jasińska 2005, s. 36). Przy czym, „[...] koncepcje te tworzą już niejako całość. Zmiany są bowiem postrzegane jako siła sprawcza innowacji” (Jasińska 2005, s. 36). W organizacji elastycznej, sprawnej w zarządzaniu zmianą, i dzięki temu zdolnej do szybkiego reagowania na zmiany otoczenia, zdolnością o charakterze kluczowym jest umiejętność działania innowacyjnego. W jej strukturze wyróżnić można dwa główne komponenty o charakterze zdolności organizacyjnych:

1. Kreatywność, czyli zdolność tworzenia nowych pomysłów. Czasem budzących powszechny entuzjazm, a czasem przekraczających powszechnie akceptowane założenia, poglądy i stereotypy. Ta zdolność pozwala również tworzyć różnorodne interpretacje rzeczywistości i dzięki temu dostrzegać możliwości, szanse i zagrożenia szybko i trafnie, co daje potencjalną szansę wykreowanie

skutecznej odpowiedzi konkurencyjnej, bądź wyjście poza nią dzięki zdefiniowaniu zupełnie nowych rynków.

2. Wdrażanie, czyli zdolność tworzenia faktycznych, namacalnych artefaktów będących urzeczywistnieniem nowych rozwiązań. Urzeczywistnianie nowości – wdrażanie produkcji nowego wyrobu, świadczenia nowej usługi bądź zmiany w obszarze systemu zarządzania – zawsze ma charakter zmiany organizacyjnej.

Celem niniejszej monografii jest analiza twórczości organizacyjnej. Monografia proponuje uporządkowany model tego zjawiska. Poszczególne komponenty modelu zostały w wyczerpujący sposób omówione, prezentując aktualny stan badań w obszarze każdego z nich. Analiza literatury prowadzi do wniosku, że zarówno praktyka jak i teoria zarządzania większą rolę przypisuje innowacyjności i przedsiębiorczości. A jednak to twórczość jest rdzeniem obu tych aktywności. Dzięki kreatywności¹ stan aktualny ulega transformacji i zyskuje nowe jakości. Rezultatami tej przemiany – jej aplikacjami – mogą być innowacje w postaci nowych produktów, usług, technologii bądź rozwiązań organizacyjnych. Mogą też nimi być utworzone przez dany podmiot nowe rynki, nowatorskie formy działalności gospodarczej bądź modele biznesu, czyli przejawy przedsiębiorczości. Z perspektywy kreatywności zarówno innowacyjność jak i przedsiębiorczość są materializacją kreatywnego potencjału. Autor wychodzi z założenia, że skupienie uwagi na kreatywności, bez czynienia założeń dotyczących formy późniejszej aplikacji jej produktów, pozwoli dokonać możliwie najpełniejszej i najbardziej systematycznej analizy tego zjawiska.

Praca złożona jest z sześciu rozdziałów. Pierwsze dwa opisują otoczenie przedsiębiorstwa – kontekst jego działania. Poświęcone są gospodarce kreatywnej oraz miastu kreatywnemu. Kolejne trzy omawiają kreatywność każdego z trzech poziomów działania zorganizowanego: indywidualnego, zespołowego oraz organizacji jako całości. Taka kolejność wyraża podstawowe dla niniejszego opracowania założenie, wskazujące na szczególną rolę poziomu organizacyjnego, którą jest dynamiczna integracja potencjałów kreatywnych dostępnych na zewnątrz oraz wewnątrz organizacji. Ostatni, szósty rozdział poświęcony jest możliwościom zwiększania potencjału kreatywnego organizacji oraz jej związkom z innowacyjnością. Poniżej przedstawiono bardziej szczegółową charakterystykę treści poszczególnych rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony jest kontekstowi działania współczesnych przedsiębiorstw jakim jest gospodarka kreatywna. Organizacje w swoim działaniu muszą umieć dostosować się do wymogów wynikających z procesów zachodzących w ich otoczeniu, ale dobrze, jeśli umieją również wykorzystać stwarzane przez otoczenie możliwości. Szczególnym zasobem łączącym organizacje z ich otoczeniem są ludzie. Osoby stanowiące kadre przedsiębiorstw są członkami społeczeństw, posiadają więc wykształcenie, język, zwyczaje, wartości oraz aspiracje i oczekiwania,

¹ W tym kontekście pojęcie „kreatywność” użyte jest jako synonim pojęcia „twórczość”. Szerzej temat relacji znaczeń tych pojęć omówiony został w rozdziale 3.3.

które określają ich stosunek do pracy zawodowej oraz sposób jej realizacji. Możliwość wykorzystania bogactwa zasobów kulturowych stanowi szansę, a jednocześnie zadanie dla współczesnych organizacji. Najwyższy w historii ludzkości poziom wykształcenia społeczeństw czy swobody kształtowania swojego życia jest rezultatem wielu innowacyjnych rozwiązań wciąż na nowo przeobrażających obraz współczesnego świata. Ważnym trendem współczesności jest dematerializacja gospodarki, a co za tym idzie – radykalny wzrost znaczenia przemysłów treści. W ten sposób gospodarka wiedzy i innowacyjności ulega transformacji w gospodarkę kreatywną. Ta nowa gospodarka stwarza ogrom możliwości, ale też wyzwania dla przedsiębiorstw działających w warunkach globalnej hiperkonkurencji i zmiany. Po okresie rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy, gdy tworzenie i akumulowanie wiedzy stanowiło kluczowy czynnik konkurencyjności, kluczową rolę zyskuje umiejętność jej nowatorskiego zastosowania. Przedsiębiorstwo działające w gospodarce kreatywnej otoczone jest procesami innowacyjnymi realizowanymi przez konkurentów, dostawców, odbiorców oraz innych interesariuszy. Zatrudnia pracowników będących konsumentami niezliczonych i przebogatych strumieni treści, a cała działalność odbywa się w otoczeniu przesyconym zmianami społecznymi będącymi zarówno rezultatem jak i katalizatorem szerokiej gamy innowacji.

Rozdział drugi poświęcony jest miejscu, a ściślej – miastu. Generowanie globalnej rzeczywistości gospodarki kreatywnej odbywa się w ograniczonych przestrzeniach awangardowych ośrodków miejskich. Jednym ze stałych elementów łączących wizje futurystów kreowane na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci było przekonanie o minimalizacji znaczenia lokalizacji fizycznej. Rozwój technologii miał uwolnić jednostki, organizacje i całe gospodarki od wpływu ograniczeń wynikających z topografii czy warunków klimatycznych i pogodowych, a przede wszystkim – z odległości. Tak się jednak nie stało. Okazuje się, że synergia rozwoju wiedzy i kreatywności wymaga współpracy niedającej się sprowadzić do na przykład sieciowych transmisji audiowizualnych. Rozdział drugi przedstawia specyfikę miast, w których przemysły kreatywne znajdują dla siebie miejsca, a także wyjaśnia powody, przez jakie związek kreatywności z fizyczną lokalizacją jest tak silny. Miasto kreatywne to poza doskonale zaaranżowaną przestrzenią miejską i kreatywnymi firmami jeszcze trzeci komponent – klasa kreatywna (Florida 2010). Stanowią ją specjaliści, których dystynktywną kompetencją jest nie tylko wysoka znajomość wybranych zagadnień, lecz również umiejętność kreacji nowych rozwiązań. Są to pracownicy o kluczowym znaczeniu dla innowacyjnych firm wysokiej wiedzy i technologii. Jak wyjaśniono w rozdziale drugim, unikalne walory miasta kreatywnego są dla członków tej elitarnej klasy katalizatorem procesów twórczych. Ta właściwość, wraz z innymi zaletami nowoczesnego miasta, jest magnesem skupiającym utalentowanych pracowników, za którymi podążają poszukujące ich firmy. Granice organizacji i jej otoczenia zacierają się, a przedsiębiorstwa uczą się wykorzystywać w swoim działaniu zewnętrzne procesy kreatywne, pochodzące z bogatej i intensywnej oferty miast kreatywnych.

Rozdział trzeci poświęcony jest twórczości indywidualnej. Źródłem nowych idei i pomysłowych rozwiązań w organizacjach są kreatywne jednostki. Dlatego też punkt wyjścia dla analizy zagadnienia twórczości organizacyjnej stanowi myślenie twórcze, czyli procesy psychiczne rozumiane jako źródło kreatywnego potencjału. Założenie o fundamentalnej roli jednostki i pojedynczego twórczego umysłu dla szerokiego spektrum dokonań twórczych wynika z dokonań psychologii twórczości. Badania z tego zakresu dostarczyły wielu użytecznych wglądów w fenomen twórczości, rozwijając szereg uzupełniających się teorii. Dlatego też teorie twórczości indywidualnej są najliczniejsze i stanowią punkt wyjścia oraz ważny komponent w badaniu twórczości zespołowej czy też organizacyjnej. Rozdział ten przedstawia również rys historyczny rozwoju pojęcia twórczości oraz koncepcji wyjaśniających jej fenomen. Wyjaśnienia te również koncentrują się wokół zagadnienia twórczości indywidualnej – działania umysłu twórcy, składając się na obecną wiedzę z tego zakresu. Stąd też miejsce rysu historycznego w tym właśnie rozdziale.

Rozdział czwarty dotyczy twórczości zespołowej. Praca zespołowa jest powszechnym rozwiązaniem we współczesnych organizacjach. Równie powszechne jest wykorzystywanie zespołu jako wehikułu dla działalności twórczej. Rozwiązanie to ma wiele uzasadnień. Zespół oferuje różnorodność wiedzy i doświadczeń, podejść i poglądów. Właściwie wykorzystany sprzyja identyfikacji i kwestionowaniu ukrytych założeń i przekonań, które blokują pracę twórczą jednostek. Jednak istnieje ryzyko wystąpienia niekorzystnych zjawisk, które skutecznie mogą zablokować potencjał grupy (Davies 2009, s. 567; Keebler 2015, s. 93). Dlatego rezultat pracy zespołowej zależy od wielu czynników charakteryzujących tak sam zespół jak i sposób zorganizowania jego pracy. Omawiany rozdział przedstawia szeroki wachlarz zagadnień warunkujących możliwość pracy kreatywnej zespołu. Poruszone są kwestie jego charakterystyki, takie jak liczba uczestników czy wybrane aspekty różnorodności składu, a także czynniki kreatywności, obejmujące komunikację, atmosferę pracy zespołowej, spójność i przywództwo.

Rozdział piaty poświęcony jest najwyższemu poziomowi twórczości omawianemu w ramach niniejszej monografii - poziomowi organizacyjnemu. Na każdym z omawianych poziomów twórczość powstaje dzięki odmiennym, właściwym dla niego procesom. Jednocześnie poziomy te oddziałują na siebie wzajemnie, co wpływa na poziom zdolności twórczych właściwy organizacji jako całości. Twórcami są jednostki. Proces twórczości może być również realizowany zespołowo. Czym jest natomiast kreatywność na poziomie organizacyjnym? Pod tym pojęciem rozumiane jest szerokie spektrum czynników, które wpływają na dyspozycje jednostek i zespołów to twórczego działania. Organizacyjny kontekst wspierający twórcze myślenie i działanie. Jako przykłady komponentów tego kontekstu wskazać można relacje z kadrą kierowniczą oraz współpracownikami, tolerancję dla różnorodności czy też uznanie dla postaw i działań twórczych. Działanie prawdziwie twórcze wymaga wysiłku i zaangażowania, dlatego też organizacja kreatywna powinna zadbać o właściwą motywację pracowników. Sposób pełnienia tej

funkcji stanowi dobrą ilustrację specyfiki organizacyjnego nastawienia na kreatywność. Motywowanie dla działań kreatywnych ma charakter motywacji wewnętrznej (Kaufman, Sternberg 2019, s. 377). Dlatego też system motywacyjny w zakresie kreatywności ma nie tyle operować bodźcami zewnętrznymi, ile pobudzać motywację wewnętrzną, a także zadbać o synergię obu rodzajów motywacji (Kaufman, Sternberg 2019, s. 377). Szczególnie istotna rola przypada przywództwu. Jest to proces najsilniej wpływający na intensywność zachodzących w organizacji procesów twórczych. W piątym rozdziale monografii struktura tego wpływu została omówiona w wyczerpujący sposób.

Rozdział szósty poświęcony jest przede wszystkim możliwościom zwiększenia zdolności organizacji do twórczego działania. Cel ten osiągnąć można dwiema drogami. Po pierwsze, wskazano możliwości doskonalenia twórczego potencjału organizacji. Wskazane rozwiązania oparte są na rezultatach badań procesów twórczych w organizacjach, przedstawionych we wcześniejszych rozdziałach monografii. Po drugie, zwrócono uwagę na możliwości aplikacji twórczych pomysłów w postaci działań innowacyjnych. Ścisłej rzecz ujmując, zdolności twórcze organizacji mają charakter potencjału. Jego aktualizacją, czyli urzeczywistnieniem w postaci możliwych do zastosowania rozwiązań, jest innowacyjność. Tak więc twórcze działania organizacji wymagają pewnego poziomu twórczego potencjału, a także umiejętności jego transformacji w twórcze działania. Innowacyjność i przedsiębiorczość stanowią integralną część łańcucha wartości (Anderson i in. 2014, s. 1297), a ich istnienie nadaje sens inicjatywom skierowanym na rozwój potencjału twórczego. Dlatego też kwestia relacji między twórczością a innowacyjnością również została uwzględniona w omawianym rozdziale.

1. Gospodarka kreatywna

1.1. Wprowadzenie

Richard Florida w swojej przełomowej pracy *Nadrodziny klasy kreatywnej* wskazuje kreatywność jako główny czynnik rozwoju współczesnej gospodarki. Zwraca uwagę na dynamiczny rozwój kreatywnych sektorów gospodarki oraz wzrost liczby pracowników, których zadania mają kreatywny charakter (Florida 2010, s. 9). Jednocześnie Florida zapewnia, że ludzkość dopiero zaczęła korzystać z tego potencjału, i rola kreatywności w jej rozwoju – już dominująca – będzie wciąż wzrastać. Przekonanie to może wynikać z niemożności wyznaczenia teoretycznych granic produkcji symbolicznej, czego przykładem stanowią produkcja wiedzy. Wprawdzie Florida prowadził swoje badania nie z pozycji obiektywnego obserwatora, lecz entuzjasty powyższych oraz podobnych im tez, jednak trudno mieć wątpliwości co do znaczenia kreatywności dla rozwoju współczesnej gospodarki. Jest ono niezaprzeczone.

Domenę przemysłów kreatywnych, czyli przemysłów „copyright”, stanowi produkcja realizowana w sferze symbolicznej, która staje się przedmiotem obrotu gospodarczego jako wartość chroniona prawem własności intelektualnej. Kluczowymi kadrami przemysłów kreatywnych są uzdolnione osoby kreujące oryginalne treści. Kreatywność w znaczeniu, w jakim używana jest w kolokacji „przemysły kreatywne”, należy rozumieć jako kolejny etap wciąż rosnącej roli pracy umysłowej dla rozwoju gospodarczego. Uznanie znaczenia wpływu pracy umysłowej na wzrost i rozwój gospodarczy nastąpiło już w latach 80. XX wieku. W wydanej w 1993 roku książce *Post-capitalist society* Peter Drucker wskazuje wiedzę i informacje jako główne czynniki wzrostu gospodarczego (Drucker 1993, s. 181), podkreślając również kluczową rolę informacji dla funkcjonowania struktur wolnorynkowych w ogóle. Skojarzenie produkcji ze sferą materialną było najwyraźniej wciąż na tyle silne, że aktywność gospodarczą epoki postindustrialnej identyfikowano ze sferą usług. Przewidywania dotyczące kierunków rozwoju gospodarki opartej na paradygmacie wiedzy i informacji uzasadnienie koncentrowały się na sferze wysokospecjalistycznych usług bazujących na zaawansowanej wiedzy i zaawansowanej technologii (World 2015, s. 9). Zachodzące zmiany stanowiły jednocześnie silny impuls rozwoju przemysłu kulturowego. Na radykalną transformację jego struktury wpłynęły trzy czynniki:

1. Rewolucja mikrokomputerowa sprawiła, że dostęp do sprzętu komputerowego stał się powszechny. Pociągając za sobą ucyfrowienie gospodarki znacznie ułatwiła i uczyniła powszechnymi możliwość kreacji, przechowywania, a także transformowania produktów niematerialnych.

2. Pojawienie się w latach 90. XX wieku formatów MP3 (dźwięk), PDF (teksty i grafika), oraz MPEG (treści filmowe – audio/video) umożliwiła ucyfrowienie, a co za tym idzie dematerializację produkcji kulturowej. Szczególnie dynamiczny

w owym okresie rozwój internetu pozwolił na powszechną dostępność tych treści, a także praktycznie nieograniczoną swobodę ich kreacji i dystrybucji.

3. To sprawiło, że produkty kultury stały się łatwo dostępne a dynamika produkcji kulturowej wydatnie wzrosła zarówno w perspektywie lokalnej, jak i globalnej. Każdy mógł udostępnić swój produkt bądź uzyskać dostęp do dowolnej treści przy nakładach czasu i kosztów równych bądź niewiele wyższych niż zero. Kontynuacja ucyfrowienia gospodarki dokonująca się za sprawą popularyzacji urządzeń mobilnych usunęła ostatnią chyba barierę dostępu do swobodnego obiegu treści, jaką stanowiła fizyczna lokalizacja połączonego z siecią komputera.

Jonas Ridderstråle i Kjell A Nordström zwrócili uwagę na problemy, jakie po- ciąga za sobą nagła dostępność wszelkich możliwych treści. Szerokie możliwości wyboru dotyczą nie tylko wiedzy bądź opinii, lecz również idei, stylów życia czy religii. Prowadzi to do powstania nowych mechanizmów integracji społecznej, łączącej osoby kreujące dla siebie z internetowych treści względnie podobne toż- samości: „Weźmy na przykład Republikę Ludową Britney Spears. To plemię ma więcej stronników niż wiele krajów Europy ma obywateli [...]” (Ridderstråle, Nordström 2006, s. 57). Autorzy ci zwracają również uwagę na nowe role użyt- kownika sieci, który z biernego konsumenta, jak w przypadku korzystania z tra- dycyjnych mass mediów, z łatwością może stać się również kreatorem i wydawcą treści. Między innymi ta aktywność sprawiła, że sieć stała się repozytorium treści po wielokroć powielonych i modyfikowane w sposób nie przydający im wartości. Skutkiem tego, jak twierdzą Ridderstråle i Nordström, jest ogromne zapotrzebo- wanie na kreatywność, i to kreatywność w podwójnej roli: umożliwiającą pod- miotowe wykorzystanie ogromu możliwości udostępnianych przez sieć, oraz wychodzącą naprzeciw globalnemu zapotrzebowaniu na nowe, oryginalne treści.

Niniejszy rozdział dotyczy kreatywności gospodarki, przedstawiając nie tylko definicje, ale też przekształcenia gospodarki pod wpływem intensywności roz- woju przemysłów kultury. Rezultatem tych analiz jest identyfikacja mechanizmu synergii kreatywności gospodarki, społeczeństwa oraz poszczególnych przedsię- biorstw, dotycząca również kwestii kreacji i obiegu wiedzy oraz innowacyjności. Ten rozdział prezentuje szerokie ujęcie kontekstu funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Znaczenie ma również istotny trend polegający na rozszerzaniu przedsiębiorstwa w celu efektywniejszej współpracy z jego otoczeniem (Adamik 2014, s. 75), co stanowi cechę charakterystyczną organizacji sieciowych oraz wir- tualnych. Kultura stanowi nie tylko otoczenie, ale także znaczący proces zmian i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

1.2. Przemysły kulturowe

Pojęcie przemysłu kulturowego zostało wprowadzone przez Maxa Horkhei- mera i Theodora W. Adorno dla odróżnienia treści udostępnianych przez mass-media od kultury rozwijanej i formowanej przez kolejne pokolenia. Ich jed- noznacznie negatywna ocena przemysłu kulturowego wynikała z właściwej mu

przewagi kryterium zysku nad kryterium walorów artystycznych bądź poznawczych kolportowanych na masową skalę utworów (Horkheimer, Adorno 1994², s. 138–188). Z czasem komodyfikacja produkcji kulturowej straciła jakiegokolwiek pejoratywne konotacje. Zmiana podejścia rozpoczęła się w latach 60. XX w., gdy zaczęto zauważać, że urynkowanie kultury nie zawsze obniża walory artystyczne a wręcz może służyć ich podniesieniu, czego przykładem może być wykorzystanie techniki cyfrowej w produkcji kulturowej (Creative 2013, s. 20). Gdy się w latach 70. i 80. ubiegłego stulecia przemysły tradycyjne, nie mające wcześniej żadnego związku z kulturą, zaczęły adaptować w swojej działalności treści o charakterze kulturowym (Filiciak, Tarkowski 2010, s. 79), pojęcie przemysłów kulturowych zaczęło nabierać wydźwięku pozytywnego (Creative 2013 s. 20). Obecnie pod pojęciem przemysłu kulturowego rozumie się formy kulturowej produkcji i konsumpcji, których podstawowy składnik ma charakter kulturowy (produkcji symbolicznej) bądź wydarzenia (Creative 2013, s. 20). Sektor kulturowy, grupujący cały wachlarz przemysłów kulturowych, obejmuje więc różnorodne działalności kulturalne realizowane przez przedstawicieli zawodów artystycznych bądź talenty, wyrażone w postaci produkcji symbolicznej bądź wydarzenia kulturalnego. W warstwie przedmiotowej sektor ten obejmuje następujące segmenty funkcjonalne (Klasik, 2010, s. 47):

- działalności kulturalne, ich rodzaje i dziedziny,
- infrastrukturę materialną i technologiczną,
- systemy udostępniania dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych,
- inwestowanie w działalności kulturalne i ich finansowanie.

W działalności kulturalnej rozróżniane są dwa poziomy: kultura wysoka oraz kultura popularna. Rozróżnienie wynika z nadania odmiennych priorytetów kryteriom wartości artystycznej i komercyjnej. Kultura wysoka obejmuje przedsięwzięcia i produkcje o wysokiej randze artystycznej, podczas gdy kultura popularna nawiązuje do preferencji artystycznych i kompetencji kulturowych szerokiego grona odbiorców. Rozwój przemysłów kulturowych sprawia, że granica między tymi poziomami staje się coraz mniej ostra.

Infrastruktura materialna i technologiczna obejmuje obiekty kulturalne oraz wyposażenie umożliwiające tworzenie i przetwarzanie treści kulturowych. Technologia obejmuje szereg wyspecjalizowanych urządzeń służących kreacji, rejestracji, transmisji, przechowywaniu i odtwarzaniu wszelkich treści kulturowych. Służy archiwizacji, a także kolportażowi produktów kulturowych. Zauważalna tendencja do aplikacji techniki cyfrowej pozwala na zapewnienie dostępu do treści wysokiej jakości. W skład infrastruktury wchodzi miejsca organizacji wydarzeń kulturalnych. Gmachy filharmonii, oper czy teatrów istotnie wpływają na rozwiązania urbanistyczne w swoim otoczeniu, stając się znaczącymi punktami

² Pierwsze wydanie *Dialektyki oświecenia* ukazało się w 1947 roku. Treść książki powstała w okresie II wojny światowej.

organizującymi przestrzeń miejską. Ale funkcję kulturową mogą również pełnić obiekty przemysłowe bądź przestrzenie otwarte jak stadiony, miejskie błonia czy płyty lotnisk. Obecność obiektów kulturalnych oraz włączanie funkcji kulturalnej w zakres funkcji pełnionej przez obiekty o innym przeznaczeniu sprzyja obecności, a co za tym idzie – dostępności kultury w przestrzeni miejskiej. Stanowi to jeden z czynników upowszechnienia kultury, polegający na pozyskiwaniu coraz większej liczby odbiorców poszczególnych rodzajów produkcji artystycznej. Stanowi też ważny proces formowania miast kreatywnych, którym poświęcony jest następny rozdział monografii.

Systemy udostępniania stapiają sferę kultury i gospodarki, umożliwiając sprzedaż treści kulturowych. Dzięki technologii osobiste uczestnictwo w wydarzeniu może zostać zastąpione odbiorem transmisji radiowej, telewizyjnej bądź internetowej, czy też zakupem utworu zapisanego na jednym z wielu nośników. Technika transformuje wydarzenia i utwory na produkty, które obecne są na rynku mającym swoją specyficzną strukturę oraz mechanizmy funkcjonowania, w które wpisują się specjalistyczne rozwiązania w zakresie marketingu i sprzedaży.

Znaczenie kultury odbija się w dwóch podstawowych strategiach jej finansowania. Pierwszą z nich stanowi wsparcie, jakie sektor kultury otrzymuje od instytucji państwa. Utrzymanie kosztownej infrastruktury oraz twórców i innych pracowników tego sektora, nie będących twórcami, lecz niezbędnych dla jego funkcjonowania, jest ważnym zadaniem państwa. Wynika to z pozytywnego wpływu sektora kultury na rozwój cywilizacyjny i społeczny kraju. Inwestycje w kulturę oraz inne formy wsparcia dla twórców i instytucji kultury to rozwój miast i regionów, powstawanie i umacnianie sieci społecznych służących transmisji idei i wartości, estetyzacja i, ogólniej, wzrost jakości życia. Znaczenie ma również utrzymanie miejsc pracy w tym sektorze. Korzystanie z dóbr kultury przekłada się na wszechstronny rozwój osobowościowy jednostek. Kształtuje świat emocji, język, wzbogaca repertuar zachowań. Pomaga budować relacje, a także rozwijać świat wartości oraz norm grupowych. Procesy te przekładają się pozytywnie na funkcjonowanie całych społeczności. Kapitał kulturowy, tak jak każda forma kapitału intelektualnego, stanowi potencjał aktualizujący się w postaci kapitału finansowego, lecz dzieje się to w sposób nie zawsze bezpośredni, a tym samym trudny do zmierzenia (Cheng 2005, s. 2). Trudno jednak znaleźć argumenty, które uzasadniałyby wprowadzanie ograniczeń bądź restrykcji w finansowaniu działalności kulturalnej. Jedynym istotnym są możliwości budżetu wynikające z konieczności subsydiowania innych obszarów życia społecznego.

Druuga strategia finansowania kultury jest rezultatem coraz mocniejszego splotu działalności kulturalnej i gospodarczej. Realizacja działań w sferze kultury nabiera cech zarządzania przedsięwzięciem gospodarczym. Adaptacja w sferze kultury metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem pozwala na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów. Zatrudnienie do zarządzania kulturą profesjonalnej kadry menedżerskiej, promowanie działalności, poszukiwanie możliwości zwiększania dochodów płynących z jej realizacji i wiele podobnych przykładów

stopienia sfer kultury i biznesu jest rezultatem postępującego procesu ekonomizacji kultury. Przede wszystkim proces ten dotyczy przedsiębiorstw działających w branży kultury. Produkcja artystyczna stanowi wówczas formę półproduktu, który następnie formowany jest z uwzględnieniem potrzeb, preferencji oraz kompetencji kulturowych wybranego segmentu odbiorców. Ilustracją tego zjawiska może stanowić globalny rynek popkultury dostarczający na rynek międzynarodowy szeroki wachlarz konfekcji kulturowej skrojonej pod potrzeby i możliwości percepcyjne masowego odbiorcy. Inna forma realizacji drugiej strategii finansowania przemysłów kultury, polegającej na działalności *for profit*, jest możliwa dzięki zjawisku stanowiącemu „lustrzane odbicie” procesów ekonomizacji kultury, czyli biznesu na kulturze, polegający na kulturyzacji działalności gospodarczych, a więc kulturze w biznesie. Jest to proces polegający na wykorzystaniu twórczości artystycznej jako źródeł idei, projektów i innowacji w firmach sektora przetwórczego i usługowego (Klasik 2010, s. 49). Proces ten jest korzystny zarówno dla sektora kultury jak i sektorów produkcji i usług. Z perspektywy sektora kultury stanowi formę dywersyfikacji koncentrycznej, pozwalającej generować dodatkowe strumienie dochodów z realizowanej działalności. Pozwala to inwestować w – często bardzo kosztowne – wyposażenie niezbędne dla realizacji kulturowej, utrzymywać i tworzyć miejsca pracy oraz finansować utrzymanie infrastruktury. Sektor produkcji i usług uzyskuje dzięki tej współpracy inspirację do rozwoju. Twórczość artystyczna może stanowić źródło pomysłów nowych rozwiązań, projektów, innowacji. Oferuje również możliwość dyferencjacji, czyli odróżnienia się od konkurencji i budowy silnej marki oraz wizerunku firmy oferującej wysoką wartość i innowacyjność. Narastająca popularność obu form realizacji drugiej strategii finansowania kultury, czyli działań *for profit*, stała się inspiracją do poszerzenia definicji przemysłów kultury do postaci przemysłów kreatywnych.

1.3. Przemysły kreatywne

Proces ekonomizacji działalności kulturalnej doprowadził do powstania pojęcia przemysłów kultury. Domeną ich działania jest produkcja materialnych i niematerialnych dóbr kultury oraz świadczenie usług w dziedzinie działalności kulturalnej. Zacieśnianie współpracy przemysłów kultury z przemysłami tradycyjnymi zaowocowało wzrostem znaczenia innowacyjności i kreatywności również w branżach, które nie stanowią działalności kulturalnej. Za przykłady mogą posłużyć różnego rodzaju prace badawcze bądź rozwój oprogramowania (Creative 2013, s. 20). Pomimo pewnych rozbieżności poglądów co do tego, jakie przemysły powinny być uznane za kreatywne, panuje powszechna zgoda co do tego, że przemysły kulturowe należy uznać za część przemysłów kreatywnych. Cechami charakterystycznymi przemysłów kulturowych, odróżniającymi od pozostałych składowych nowego sektora, są (Klasik 2010, s. 51):

1. Przyznanie pierwszeństwa temu, co w kulturze pierwotnie i pierwsiastkowe, czyli kreatywności i wartości artystycznej.

2. W związku z wysoką wartością artystyczną dzieła i wydarzenia oferowane przez te przemysły chronione są prawem autorskim jako jedna z form własności intelektualnej.

Pojęcie przemysłów kreatywnych zostało we wczesnych latach 90. XX w. wykorzystane dla nakreślenia założeń polityki kulturalnej w Australii, a następnie zaadaptowane przez Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu Wielkiej Brytanii w deklaracji zamiaru transformacji przemysłów kulturalnych w kreatywne do końca dekady. Przyjęto, że przemysły kreatywne to:

Działania, które mają swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talentach i które mają potencjał do tworzenia bogactwa i miejsc pracy poprzez tworzenie i wykorzystywanie własności intelektualnej. Uwzględniono następujące kluczowe sektory: reklamę, architekturę, rynek sztuki i antyków, rzemiosło, wzornictwo, modę projektantów, film, interaktywne oprogramowanie rekreacyjne, muzykę, sztuki widowiskowe, wydawnictwa, oprogramowanie oraz telewizję i radio. (Jeffcutt 2009, s. 89)

Według World Intellectual Property Organization (WIPO), pojęcia przemysłów kreatywnych, kulturalnych i przemysłów copyright są w dużym stopniu tożsame. Różnica polega na tym, że sektor kreatywny obejmuje, poza przemysłami kulturalnymi i copyright, całą produkcję kulturalną i artystyczną, zarówno na żywo jak i pod postacią jednostkowego produktu (World 2015, s. 30). Element kreatywności obecny jest w każdej ludzkiej działalności (Jones i in. 2015, s. 3; World 2015, s. 31), dlatego też trudno samą kreatywność wykorzystać jako użyteczne kryterium definicyjne. Definicje budowane są w oparciu o specyficzne znaczenie praw ochrony własności intelektualnej, pojęcie kultury, sposób finansowania czy też rolę specyficznego zasobu, jakim jest talent. Celem opracowania kryterium identyfikacji przemysłów kreatywnych była możliwość definiowania polityki ich rozwoju czy też analizy ich działalności oraz wpływu na gospodarkę. Niezbędną dla realizacji tych celów jednoznaczność definicji uzyskano poprzez sporządzenie list przemysłów kreatywności. Do najpopularniejszych opracowań tego typu zaliczyć można (Jones i in. 2015, s. 5):

1. Opublikowany w 1986 roku przez UNESCO *Framework for Cultural Statistics* (FCS).

2. Opublikowany w 2001 roku przez brytyjskie Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu *Creative Industries Mapping Document*. Uaktualniany w latach 2013 i 2014.

3. Opublikowany w 2003 roku przez World Intellectual Property Organization *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*.

4. Opublikowany w 2005 roku raport przygotowany przez organizację Americans for the Arts *Creative Industries 2005: The Congressional Report*.

5. Przygotowaną przez agencję KEA European Affairs dla Generalnej Dyrekcji ds. Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej i opublikowaną w 2006 analizie *The Economy of Culture in Europe*.

6. Sygnowany przez ONZ, opublikowany w 2008 roku *World Investment Report: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*.

Analiza poszczególnych list nie pozwala na łatwe wskazanie przyjętego przez ich autorów kryterium kreatywności, zapewnia natomiast pożądaną jednoznaczność, a tym samym użyteczność. Pozwala również zauważyć poszerzanie list działalności zaliczanych do przemysłów kreatywnych wynikających z ucyfrowienia gospodarki. Unia Europejska wpisuje się w trend odchodzenia od oddzielania przemysłów kreatywnych od przemysłów kulturalnych. W 2010 roku w dokumentach unijnych przemysły kreatywne definiowano jako:

Te branże, które wykorzystują kulturę jako wkład i posiadają wymiar kulturowy, chociaż ich produkty mają głównie charakter funkcjonalny. Zawierają architekturę i projektowanie, które integrują również elementy kreatywne w szersze procesy jako podsektory, takie jak projektowanie graficzne, projektowanie mody czy reklama. (Unlocking 2010, s. 6)

Dynamiczny rozwój gospodarki kreatywnej idzie w parze z integracją jej komponentów.

1.4. Kreatywność w gospodarce

W rozporządzeniu dotyczącym projektu *Kreatywna Europa 2020–2027* w miejsce różnic między pojęciami sektorów kreatywnych i kulturalnych podkreślana jest rola synergii ich współdziałania, pozytywnie wpływająca na rozwój demokracji, poprawę jakości życia, wszechstronny rozwój, w tym również rozwój gospodarczy, oraz wzrost konkurencyjności UE na arenie międzynarodowej (Creative 2019). Projekt uwzględnia wszystkie sektory, których działalność opiera się na wartościach kulturowych lub twórczości artystycznej oraz o innym charakterze, niezależnie od tego, czy jest to działalność rynkowa czy nierynkowa, niezależnie od rodzaju podmiotu prowadzącego tę działalność i niezależnie od sposobu jego finansowania. Działania te obejmują rozwój, tworzenie, produkcję, rozpowszechnianie i ochronę dóbr i usług, które zawierają kulturowe, artystyczne lub inne twórcze formy wyrazu, a także funkcje pokrewne, takie jak edukacja lub zarządzanie. W ujęciu tego projektu sektory kultury i kreatywne obejmują między innymi architekturę, archiwa, biblioteki i muzea, rzemiosło artystyczne, audiowizualne (w tym film, telewizję, gry wideo i multimedia), materialne i niematerialne dziedzictwo kulturowe, festiwale, muzykę, literaturę, sztuki widowiskowe, wydawnictwa, radio, sztuki wizualne, projektowanie, w tym projektowanie mody (Creative 2019, s. 43).

Jak więc widać, aktualne podejście unijne uwzględnia proces kulturyzacji gospodarki wyrażający się rosnącą rolą kreatywności w przemysłach tradycyjnych. Skłania też do kształtowania polityki rozszerzającej zakres potencjalnych beneficjentów działań mających na celu rozwój kreatywności w możliwie jak najszerszym spektrum kontekstów użytecznych społecznie i gospodarczo. Orientacja na zdynamizowanie procesu nasycania działań gospodarczych kreatywnością

i kulturą, czyli formowania gospodarki kreatywnej, wynika z jednoznacznie pozytywnej oceny takiej strategii. Według raportu ONZ (Creative 2018, s. 19):

1. Rynek kreatywnych towarów i usług uzasadnia postrzeganie kreatywnej gospodarki jako oparcia dla wzrostu gospodarczego w warunkach wysokiej niepewności sytuacji gospodarczej.

2. Szybki rozwój technologii cyfrowych i innowacji w tym zakresie stanowi efektywny stymulant rozwoju gospodarki kreatywnej.

3. Konwergencja technologii cyfrowych i gospodarki kreatywnej wyznaczają drogę ku przyszłości. Trudne zadania w zakresie rozwoju infrastruktury oraz kwalifikacji niezbędnych w gospodarce cyfrowej definiują warunki, jakie kraje rozwijające muszą spełnić by ich rozwój faktycznie mógł się realizować. Identyfikacja pojawiających się trendów i szybkie działanie w celu ich wykorzystania to niezbędne warunki uczestnictwa w – niekwestionowanym – głębokim przeobrażeniu świata na skutek rewolucji cyfrowej.

Wsparcie dla rozwoju gospodarki kreatywnej wynika z jej wysokiej zdolności aktywacji rozwoju gospodarczego w ogóle. Właściwy gospodarce kreatywnej walor aktywacji swojego otoczenia gospodarczego wynika z właściwych jej mechanizmów rozwoju. Ich przykładem mogą być trzy specyficzne obszary interakcji przemysłów kreatywnych ze swoim otoczeniem (Jeffcutt 2009, s. 89):

1. Przemysły kreatywne mają charakter ponadsektorowy, ponieważ są kształtowane przez łączność między mediami, branżami informacyjnymi a sektorem kultury i sztuki (tj. przemysłem kultury) - jest to widoczne na wszystkich poziomach działalności, począwszy od rozwoju nowych przedsiębiorstw działających w sferze kultury po dynamiczne zmiany w gospodarce światowej.

2. Branże kreatywne są transprofesjonalne, ponieważ są kształtowane przez łączność między różnymi dziedzinami twórczości (np. sztuką wizualną, rzemiosłem, drukowaniem, wideo, muzyką itp.), połączonymi w celu rozwoju towarów i usług poprzez nowe możliwości wykorzystania technologii mediów cyfrowych. Na przykład w ciągu ostatnich piętnastu lat brytyjski sektor gier wideo rozwinął się z działalności nastolatków-pasjonatów w ich sypialniach na przedmieściach miast w międzynarodowy przemysł eksportowy o większej wartości niż telewizja i radio. Obecnie przemysł gier jest to dojrzałym i znaczącym na arenie międzynarodowej podsektorem gospodarki Wielkiej Brytanii.

3. Wreszcie, branże kreatywne są ponadpaństwowe, ponieważ ta dziedzina polityki i praktyki (na dowolnym poziomie) łączy złożoną sieć interesariuszy – ministerstwa kultury i przemysłu, a także organizacje handlowe, zawodowe, edukacyjne i społeczne – w celu efektywnego tworzenia polityki rozwoju tych branż oraz zarządzania nimi.

Natomiast podział na sektory kreatywne i niekreatywne przestaje być pomocnym narzędziem kształtowania polityki rozwojowej. Można zdefiniować szereg przewartościowań, uniwersalizujących pojęcie przemysłów kreatywnych. John

Hartley z zespołem wskazują na trzy takie przewartościowania, podkreślając ich znaczenie nadaniem im miana „Wielkiej Trójki” (Hartley 2015, s. 3–4; s. 35–36):

1. *Everyone*. Szczególna rola w przemysłach kreatywnych przypada osobom utalentowanym (Creative, 2001), będącym autorami treści. Rolę tę przypisuje się artystom, specjalistom o wyjątkowo wysokich kwalifikacjach bądź firmom. Obecnie, w dobie technologii cyfrowych i mediów społecznościowych, faktycznym kreatorem treści może być każdy ich użytkownik. Ta masowa kreacja, zwana „mikroprodukcją”, stanowi dzięki współpracy w sieci jeden z czynników rozwoju gospodarczego. Kreatywność rozumiana jest jako kategoria ekonomiczna a nie psychologiczna.

2. *Everything*. Kreatywność nie jest cechą właściwą wyłącznie przemysłom kreatywnym. Twórczość może stać się być przymiotem działalności w każdej dziedzinie, będąc nowością wytwarzaną.

3. *Everywhere*. Przemysły kreatywne mogą rozwijać się wszędzie, nie tylko w krajach wysokorozwiniętych.

Radykalne uogólnienia: „każdy”, „wszystko” i „wszędzie” wyznaczają pewną prawidłowość, a także potencjał. Wskazują na możliwość nadania każdej aktywności gospodarczej cech działania twórczego, a więc mającego znamiona nowości i cenności. Aktualizacja tego potencjału zachodzi dzięki oddziaływaniu szeregu czynników, które umożliwiają, aktywizują i podtrzymują kreatywność jednostek (nie tylko artystów bądź osób o nadzwyczajnym talencie lub umiejętnościach), zespołów i społeczności. Są to:

Polityka wspierająca rozwój gospodarki kreatywnej. Wspomniane inicjatywy ministerstw Australii i Wielkiej Brytanii wpłynęły na zmianę percepcji roli kreatywności w gospodarce. Wychodziły naprzeciw zmianom charakterystycznym dla rozwijającej się od lat 80. XX wieku gospodarki opartej na wiedzy. Przemysł kulturalny zdolny był do generowania zysku przez media oraz różne formy działalności artystycznej i rozrywkowej za pomocą produkcji własności intelektualnej chronionej prawem autorskim. Termin kreatywna gospodarka zwracał uwagę na rolę kapitału intelektualnego generowanego przez inne przemysły i jego wkład w rozwój gospodarczy w ogóle. Patenty, znaki towarowe, wzory przemysłowe czy też szerzej – autorskie rozwiązania technologiczne i projektowe stanowiły istotny i kreatywny w swej naturze zasób każdego przedsiębiorstwa. Polityczna atrakcyjność przemysłów kreatywnych wynika z możliwości wskazania ich jako dowodów postępu i rozwoju gospodarczego. Rozwój tych przemysłów nie jest traktowany jako cel sam w sobie, lecz jako wskaźnik kreatywności przemysłu (Bilton 2010, s. 65). Koncepcja ta pozwala też liberalnym politykom przedstawiać wydatki na kulturę nie jako subwencjonowanie nierentownych instytucji, lecz inwestycje, które zwrócą się nie tylko dosłownie – dzięki dystrybucji utworów bądź organizacji wydarzeń kulturalnych, lecz również dzięki inspirującemu oddziaływaniu tych wydarzeń na inne dziedziny życia, a także kształtowaniu wizerunku, budowaniu kreatywnej marki kraju, miasta bądź regionu.

Technologia i kultura. Radio, telewizja oraz rozwój technik pozwalających na rejestrację oraz powielanie zapisów audio, a następnie również audio-wideo,

wydarzeń i utworów w postaci umożliwiającej ich dystrybucję na zasadach komercyjnych. Propagacja postępu technologicznego wymagała jednak wielu zmian w organizacji życia społecznego:

1. Zmiany w stylu życia, polegających na gotowości zwiększenia budżetu czasu i środków przeznaczanych na konsumpcję kultury i rozrywki.

2. Rozwój kultury technicznej, pozwalającej na włączenie nowych, zaawansowanych rozwiązań technicznych w zakres wyposażenia domowego i umiejętność efektywnego i bezpiecznego ich wykorzystania.

3. Rozwój sieci dystrybucji i serwisu urządzeń, w które wyposażane były gospodarstwa domowe. Możliwość wygodnego wyboru urządzenia, a także poczucie bezpieczeństwa wynikające z istnienia możliwości rozwiązania ewentualnych problemów technicznych, stanowiło i wciąż stanowi jeden z czynników ułatwiających decyzje zakupowe.

Rozwój techniczny dotyczy też urządzeń służących rejestracji i dystrybucji utworów, a także realizację wydarzeń kulturalnych. Postęp w tym zakresie czynił udostępnianą treść bardziej atrakcyjną dla potencjalnego konsumenta.

Kultura i technologia szczególnie mocno stopiły się ze sobą w okresie rozwoju Internetu. Rozwój technologii umożliwiających transmisję tekstu, dźwięku i obrazu za pomocą sieci, szybko zainicjował powstaniem specyficznych modeli biznesu mających na celu zamianę „linijek kodu na globalną korporację” (Hartley i in. 2015, s. 47). Technologia cyfrowa znacznie ułatwiła proces kreacji i obróbki treści, sieć pozwoliła też na uwolnienie jej od fizycznego nośnika. Wykorzystanie komputerów a następnie ich bardziej mobilnych następców dla uzyskania dostępu do Internetu, wymagało realizacji kroków podobnych jak te, które wcześniej umożliwiły dostęp do programów telewizyjnych i radiowych. Jak wcześniej, niezbędne było dokonanie wyboru i podjęcie decyzji zakupowej oraz nauka posługiwania się nową technologią. Jednak świat sieci był konstrukcją zupełnie odmienną od dotychczasowych rozwiązań w zakresie transmisji produkcji symbolicznych:

1. Zniesiono funkcje nadawcy-kreatora i odbiorcy-konsumenta. Produkcja i dystrybucja treści przestała wymagać kosztownej infrastruktury, umożliwiając tym samym użytkownikom sieci stanie się jednocześnie nadawcami. Umożliwiało to dzielenie się wiedzą, pomysłami oraz nawet niskobudżetowymi realizacjami z całym światem.

2. Zniesiono ograniczenia czasu, przestrzeni i struktury. Możliwe stało się uzyskanie dostępu do treści bez względu na odległość fizyczną, a także ograniczenia czasowe. Treści internetowe to również integracja treści różnego typu, przekraczająca ograniczenia właściwe mediom analogowym. Możliwości te wydatnie zwiększyły konsumpcję udostępnianych treści, a także wpłynęły na zachowania użytkowników sieci czyniąc ją źródłem nie tylko rozrywki czy formą dostępu do dóbr kultury, lecz również stylu życia, bieżących informacji oraz głębszej wiedzy, a nawet przekonań światopoglądowych i religijnych.

Kreatywność w dziedzinie technologii. Obok radykalnego poszerzenia horyzontów dla twórczości treści internetowych ważnym obszarem kreatywnym

związanym z technologią jest oprogramowanie, rozwój usług IT dla biznesu, a także rozwój technologii informatycznych, w tym rozwiązań sprzętowych.

Sieci społecznościowe. Stanowią specyficzny rezultat upowszechnienia dostępu do sieci, w pełni dyskontujący możliwości oferowane przezeń możliwości, czyli:

- możliwość wyszukiwania oraz udostępniania treści,
- dostęp do treści multimedialnych, oferujących większe możliwości doboru formy do specyfiki prezentowanej treści niż pozwalały na to dotychczasowe media,
- zniesienie jakichkolwiek ograniczeń w zakresie możliwości udostępnienia własnych treści,
- faktyczne zniesienie ograniczeń czasu i przestrzeni,
- dostęp do repozytoriów wiedzy i informacji połączona z możliwością efektywnego wyszukiwania treści,
- połączenie możliwości współpracy synchronicznej i asynchronicznej, dające możliwość efektywnej współpracy zespołowej,
- możliwość udostępniania źródeł innym użytkownikom poprzez wskazanie ich lokalizacji w sieci, co znakomicie usprawnia dzielenie się wiedzą.

Gospodarka kreatywna redefiniuje typowe relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz konkurencją. Coraz więcej procesów innowacyjnych odbywa się poza przedsiębiorstwami, w relacjach z partnerami biznesowymi oraz przebogatym ekosystemem startupów kreujących innowacyjne rozwiązania. Rozwój wiedzy, technologii, prace nad innowacjami przestały być procesami głęboko skrywanymi w strzeżonych wnętrzach firmowych działów B+R, a stały się procesami integracji wiedzy i pomysłów kreowanych przez dziesiątki, setki bądź tysiące firm i specjalistów. Procesy innowacyjne i kreatywne często odbywają się poza siedzibą przedsiębiorstw. Dlatego tak dużą rolę w funkcjonowaniu gospodarki kreatywnej gra przestrzeń miejska – miast kreatywnych dostarczających przestrzeni rozwoju i współpracy dla firm kreatywnych. Poświęcony im jest następny rozdział monografii. Jedność terytorium, ku zaskoczeniu entuzjastów gospodarki sieciowej, okazuje się być niezwykle ważnym czynnikiem sukcesu firm awangardy technologicznej. To dzięki niej twórcza energia skoncentrowanych w przestrzeniach miejskich instytucji kultury i nauki przenika do biznesu i przyczynia się do rozwoju jego kreatywności. Dynamiczne i współdziałające ze sobą w przestrzeni miejskiej procesy rozwoju nauki, kultury i biznesu zdolne są aktywnie i wszechstronnie pobudzać innowacyjność gospodarki. Najlepszym tego przykładem są klastry firm technologicznych takie jak Krzemowa Dolina, Research Triangle Park w Karolinie Północnej, bostońska Droga 128, Silicon Hills w Austin w Teksasie czy miasto Seattle wraz z suburziami zajmowanymi przez siedziby firm technologicznych.

2. Miasto kreatywne

2.1. Wprowadzenie

Gospodarka kreatywna to między innymi zespół procesów, które zarówno inspirują i wspomagają, jak i weryfikują zdolności organizacji do działań twórczych. Zagadnienie to zostało omówione w poprzednim, pierwszym rozdziale monografii. W otoczeniu organizacji wyróżnić można jeszcze jeden czynnik w specyficzny sposób oddziałujący na jej funkcjonowanie, a w szczególności – na poziom jej kreatywności. Jest nim miasto kreatywne. W klasycznych teoriach postindustrializmu zakładano, że praca przyszłości, polegająca w największym stopniu na przetwarzaniu wiedzy, informacji i komunikacji, dzięki rozwojowi technologii będzie mogła być realizowana niezależnie od miejsca. Te przewidywania okazały się dalece nietrafione (Florida 2003, s. 4; Reckwitz 2017, s. 293). Okazało się, że miejsce, a w szczególności – przestrzeń miejska, stanowi zarówno katalizator twórczości jak i jej produkt. Miasto dynamizuje dramaturgię życia społecznego, intensyfikuje relacje, dając możliwość jednostkom i zespołom spiętrzać bodźce, atmosfery, stany i doświadczenia, co ma ogromne znaczenie dla kreatywności myślenia i działania. Dlatego firmy przemysłów kreatywnych rozwijają się w klastrach, w których lokalizacja geograficzna łączy, poza nimi samymi, wyższe uczelnie i ośrodki miejskie zapewniające oczekiwane przez wysokiej klasy specjalistów warunki życia. Te trzy komponenty – firmy kreatywne, uczelnie oraz ośrodki miejskie oferujące bezpieczeństwo oraz wysoką jakość życia stanowią podstawę rozwoju ośrodków gospodarki kreatywnej. Ograniczonych terytorialnie i posiadających swój unikalny charakter. W niniejszym rozdziale przedstawione zostały formy oddziaływania miasta kreatywnego na rozwój kreatywności funkcjonujących w nim organizacji. Proponowane wyjaśnienia okazują się być jednocześnie wyjaśnieniem powodów, dla których wspólna lokalizacja okazuje się być tak ważnym czynnikiem.

2.2. Miasto dla klasy kreatywnej

Znaczenie frazy „miasto kreatywne” zaczął rozwijać Charles Landry i Franco Bianchini w latach 90. ubiegłego wieku. Jak sami piszą, w tym pomysł nie ma nic dziwnego, bowiem aktywność twórcza od zawsze stanowiła czynnik rozwoju ośrodków miejskich (Landry, Bianchini 1995, s. 11). Ściślej rzecz ujmując, pomysł ten stanowił reakcję na okres długotrwałej recesji gospodarki brytyjskiej na początku lat 90. spowodowany między innymi kurczeniem się rynków zbytu wyrobów brytyjskich. Był też formą uchwycenia w postaci spójnej koncepcji trendów i zjawisk zaobserwowanych przez Landry’ego i Bianchini w trakcie prac badawczych prowadzonych w ponad stu miastach (1995, s. 11). Koncepcja miasta kreatywnego stanowiła wsparcie dla procesu budowa gospodarki kreatywnej w Wielkiej Brytanii. Kreatywność gospodarki wymaga oczywiście kreatywnych

pracowników. W tym aspekcie znaczący wkład w budowę koncepcji miasta kreatywnego miał Florida ze swoją koncepcją klasy³ kreatywnej (Florida 2010, s. 61). Klasę tę stanowi środowisko specjalistów pracujących nad rozwojem dziedzin zaawansowanej wiedzy bądź umiejętności. Są to specjaliści zdolni do twórczego rozwijania swoich dziedzin, posiadający szczególną umiejętność lub zdolność wykraczania poza dotychczasowe rozwiązania. Oczywiście pracownicy o wysokiej wiedzy i umiejętnościach, a mniejszym potencjale kreatywnym, również są cennymi uczestnikami procesu kreatywnego np. jako członkowie zespołów, konsultanci czy eksperci oceniający bądź dopracowujący szczegóły kreatywnych rozwiązań. Dlatego też Florida wyróżnił dwie grupy pracowników kreatywnych (Florida 2010, s. 83–84):

1. „Superkreatywny rdzeń”, to w warunkach gospodarki USA około 12% zawodów. Obejmuje szeroki zakres dyscyplin: naukę, inżynierię, edukację, programowanie komputerowe, prace B+R, sztukę, projektowanie i media. Opracowują oni produkty komercyjne i dobra konsumpcyjne, a kreatywność jest rdzeniem ich pracy. Głównym celem zawodowym jego członków jest szukanie kreatywnych i nowatorskich rozwiązań. „Ich praca wiąże się nie tylko z rozwiązywaniem, ale i z wyszukiwaniem problemów [...]” (Florida 2010, s. 84).

2. Twórczy profesjonalisci: to klasyczni pracownicy o gruntownym przygotowaniu naukowym działający w sektorach takich jak służba zdrowia, biznes, finanse, prawo i edukacja. „Ludzie ci zajmują się twórczym rozwiązywaniem konkretnych problemów, korzystając z rozległej wiedzy nabytej w toku wyższej edukacji” (Florida 2010, s. 84).

Reguły współpracy między klasą kreatywną a potrzebującymi ich firmami są odmienne niż model współpracy między pracodawcą a pracownikiem rozwinięty i utrwalony w czasach gospodarki industrialnej. Specjaliści, których można

³ Późniejsze badania nieco ostudziły entuzjazm wokół grupy społecznej mającej stać się motorem rozwoju Nowej Gospodarki. Dowiedziono, że większa liczba przedstawicieli klasy kreatywnej niekoniecznie miała związek z jakimkolwiek wzrostem ekonomicznym w latach 1990–2004 (Hoyman, Faricy 2009). Co więcej, pracowników zaliczanych do członków klasy kreatywnej nie cechuje poczucie tożsamości grupowej, a kreatywność nie jest niezbędnym elementem zawodów, które wykonują (Markusen 2006). Sam Florida stwierdził, że rozwój klasy kreatywnej to między innymi wzrost rozwarstwienia społecznego i postaw egocentrycznych (Żakowska 2015a i 2015b). Krytyka tych elementów teorii Floridy bywa też inspiracją do podważania innych jej części (Lewandowska 2014). Autor nie kwestionuje powyższych uwag i od początku był zdania, że użycie pojęcia „klasy” zakładającego istnienie pewnej wspólnoty tożsamości i identyfikacji klasowej, jest w tym wypadku nad wyraz dyskusyjne. I jak wykazała w 2006 Ann Markusen, trudno tę wspólnotę uchwycić. Jednak niniejsza monografia tropi wszelkie ślady działań i rozwiązań sprzyjających kreatywności organizacyjnej, a identyfikacja grupy pracowników kreatywnych, pomimo wszelkich niedoskonałości, z pewnością do takowych się zalicza. W związku z tym, że znaczną część charakterystyki klasy kreatywnej sformułowanych przez Floridę jest w przekonaniu autora niniejszego opracowania słuszna, pojęcie klasy pozostało.

zaliczyć do superkreatywnego rdzenia odpowiadają swoją charakterystyką graczom kompetencyjnym opisanym przez Ridderstråle'a i Nordströma (2006, s. 86). Dzięki posiadaniu specyficznych, trudnych do pozyskania i bardzo cennych zasobów, to gracze kompetencyjni dyktują warunki zatrudnienia pracodawcom, mogą realizować swoją karierę w dowolnym zakątku świata. W przypadku klasy kreatywnej unikalność wynika z połączenia wysokiej wiedzy dziedzinowej z wysokim poziomem zdolności kreatywnych pozwalających skutecznie transformować wiedzę na rozwiązania innowacyjne. Klasa kreatywna chce rozwijać swoje talenty i umiejętności. Chce również dobrze, bezpiecznie i komfortowo żyć. Jej pozycja przetargowa na rynku pracy jest tak mocna, że odwraca industrialną logikę relacja na linii pracodawca-pracownik. To nie pracownicy przemieszczają się w celu znalezienia zatrudnienia, lecz przedsiębiorstwa zmuszone zostały do podążania za decyzjami klasy kreatywnej, i klastry technologiczne kształtują się w lokalizacjach w których jej członkowie decydują się osiedlić. Sytuacja ta radykalnie reorganizuje tradycyjny mechanizm lokalizacji biznesu (Florida 2003, s. 8–9). Czynniki wpływające na ocenę atrakcyjności miejsca przez członków klasy kreatywnej są dobrze znane, a ich charakter pozwala zrozumieć wpisanie kulturalizacji i estetyzacji miasta w politykę rozwoju lokalnego. Fakt życia w mieście kreatywnym w specyficzny sposób rozwija i porządkuje cenne zasoby wiedzy osobistej pracowników kreatywnych. Wśród kryteriów wyboru przez nich miejsca zamieszkania wskazać można czynniki o charakterze uniwersalnym, ważne dla zdecydowanej większości osób żyjących i pracujących w przestrzeni miejskiej. Składają się one na odczucie jakości życia, zwane też poziomem, standardem lub warunkami życia. Zalicza się do nich takie elementy jak: zdrowie, odżywianie, edukacja, zatrudnienie i warunki pracy, warunki mieszkaniowe, opiekę społeczną, ubranie, rekreacja i wolności człowieka. Obraz mogą doprecyzować: zagregowana konsumpcja, systemy transportu, telekomunikacji i poczty, przychody i wydatki oraz populacja i siła robocza (Sanetra-Szeliga 2017, s. 47). Spośród tych powszechnie uznawanych i od lat 60. XX wieku stanowiących podstawę zbiektywizowanej, ilościowej oceny oferty miejskiej, w swej tożsamościowej preferencji klasa kreatywna zwraca szczególną uwagę na jakość środowiska naturalnego oraz aranżacji przestrzeni, szeroki wachlarz udogodnień infrastrukturalnych, możliwość wypoczynku, niską przestępczość, a także czynniki ekonomiczne i perspektywy zatrudnienia. Poza tym klasa kreatywna stawia lokalizacji również specyficzne wymagania. Oczekują jeszcze środowiska tworzonych przez osoby im podobne – dobrze wykształconych, kreatywnych profesjonalistów, obecności firm mających ambicje tworzyć zaawansowane, innowacyjne produkty, a także atmosferę otwartości, inkluzywności i różnorodności pod każdym względem. Te trzy ostatnie kryteria, technologia, talent i tolerancja (3T) stanowią ważny element charakterystyki klasy kreatywnej (Florida 2003, s. 10). Specyfikę relacji decyzyjnych lokalizacyjnych klasy kreatywnej i biznesu podsumować można następująco:

1. Klasa kreatywna jest bardzo mobilna. Przejawia tendencję do opuszczania tradycyjnych skupisk przemysłowych w celu poszukiwania lokalizacji w jak największym stopniu spełniających jej wachlarz wymagań.

2. Tradycyjne kryteria wyboru lokalizacji działalności gospodarczej to dostęp do zasobów naturalnych, infrastruktura drogowa oraz ułatwienia w postaci zachęt podatkowych, lokalnie – redukcji opłat bądź ułatwień administracyjnych. Biznes kreatywny bazuje na kreatywnym kapitale ludzkim, dlatego ważny czynnik decyzji o lokalizacji stanowi dostępność takiego kapitału. W tym przypadku to nie poszukujący pracy podróżują w poszukiwaniu zatrudnieniem, lecz biznes podąża za kreatywnymi pracownikami.

3. Powszechnie doceniane elementy przestrzeni miejskiej, jak dogodne rozwiązania komunikacyjne, centra handlowe, dzielnice turystyczne i rozrywkowe czy obiekty sportowe według kryteriów stosowanych przez klasę kreatywną nie tylko nie są wystarczające, lecz są wręcz nieistotne. Głównymi czynnikami wyboru dla tych pracowników są wysokiej jakości doświadczenie⁴, otwartość na wszelką różnorodność oraz możliwość utwierdzenia się w tożsamości osoby kreatywnej.

Uprzywilejowana pozycja klasy kreatywnej pozwala jej dostosować wybór miejsca zamieszkania i pracy do własnych preferencji w sposób bezkompromisowy. Rola miejsca w rozwoju nowych technologii, wrażona funkcjonowaniem zwartych klastrów technologicznych, dowodzi istnienia swoistego sprzężenia zwrotnego między miejscem a klasą kreatywną. Liczniejsze skupiska klasy kreatywnej czynią miasto jeszcze atrakcyjniejszym dla jej reprezentantów. W łańcuchu tego sprzężenia znajduje się rozwój klastrów przemysłów kreatywnych i nowych technologii, a także rozwój ośrodków miejskich. Miasta, w których tworzą się skupiska pracowników kreatywnych, a wraz z nimi – klastry kreatywnych firm, ulegają pewnej transformacji, opisaną koncepcją miasta kreatywnego (Rogowska 2013, s. 161). W proces ten włączają się decyzje władz miejskich, które starają się przyciągnąć kreatywny biznes, reorientując kierunek rozwoju miasta. W tym celu konieczne jest nie tylko zapewnienie odpowiedniej infrastruktury oraz zachęt ekonomicznych dla samego biznesu, ale również przyciągnięcie kreatywnego kapitału ludzkiego. Podstawowym procesem kreatywnego miasta oraz biznesu jest innowacyjność. Dlatego procesom gospodarczym towarzyszą procesy rozwoju działalności naukowej oraz kulturalnej sprzyjające procesom kreatywnym – tworzące z nimi specyficzną synergię. Specyfika ta, unikalna dla każdego takiego skupiska, wytwarzana jest przez odpowiednio liczne środowisko klasy kreatywnej (Karwińska 2009, s. 11–12). Ze względu na tę specyfikę definicje miasta kreatywnego mają charakter dość ogólny. Andrzej Pawlik definiuje je jako

Zespół miejski, w którym różnego rodzaju działalność twórcza jest integralną częścią funkcjonowania gospodarczego i społecznego miasta. Oprócz stosunkowo wysokiego odsetka osób zatrudnionych w działalności twórczej, miasta te mają infrastrukturę społeczną

⁴ Chodzi o doświadczenie będące rezultatem kontaktu z miejscem, odpowiednik wrażenia jakie uzyskuje konsument korzystający z produktu bądź usługi.

i kulturalną wysokiej jakości oraz pozostają atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów (Pawlik 2017, s. 232)

Realizacja we wspólnej przestrzeni miasta wielu procesów edukacyjnych oraz kulturalnych stanowi katalizator intensywność i jakości procesów innowacyjnych. Środkami służącymi dokonaniu transformacji modelu miasta funkcjonalnego, typowego dla epoki industrialnej i rozpoczęciu rozwoju według modelu ośrodka kreatywnego są procesy kultyuryzacji oraz estetyzacji przestrzeni miejskiej.

2.3. Kultyuryzacja i estetyzacja przestrzeni miejskiej

Kryteria i kierunki rozwoju miasta wynikają z aktualnego paradygmatu rozwoju ekonomicznego i społecznego (Sanetra-Szeliga 2013, s. 414). W gospodarce postindustrialnej, opartej na wiedzy i innowacyjności, model rozwoju miasta wskazuje koncepcja miasta kreatywnego. Koncepcja ta zbudowana została w oparciu o analizy przypadków miast, które szczególnie sprawnie poradziły sobie ze zmianami okresu przełomu wieków, notując wysoki poziom rozwoju ekonomicznego i społecznego (Landry 2008, s. 3). Landry szczególną uwagę zwraca na kulturę jako zasób oraz kreatywność jako sposób jego wykorzystania (Landry 2008, s. 7). Miasto epoki kreatywnej to twór kulturowy, przeciwstawny do XX wiecznego modelu miasta funkcjonalnego (Reckwitz 2017, s. 274). Podstawowym kierunkiem kultyuryzacji miast jest ich semiotyzacja, czyli zwiększenie i skoncentrowanie symbolicznych jakości przestrzeni miejskich rozumianych jako miejsce generowania znaków. Kultyuryzacja miast realizowana jest przez wiele spletających się ze sobą działań, zbiegających się w procesie estetyzacji, czyli świadomym intensyfikowaniu i zagęszczaniu zmysłowo-afektywnych atmosfer miejskich, które niezależnie od praktycznego wymiaru użytkowania przestrzeni miejskiej zapewniają spełnienie zmysłowe i emocjonalne (Reckwitz 2017, s. 278–279). Jako cztery główne czynniki napędzające proces kultyuryzacji miast, a co z tym idzie, ich estetyzację, Andreas Reckwitz wymienia (2017, s. 286):

1. Działalność scen artystycznych i subkulturowych, szukających inspiracji i dążących do uwspólnotowienia.
2. Obecność postmaterialistycznej, wyznającej etos kreatywnego samorozwoju klasy pracowników akademickich.
3. Działające globalnie i lokalnie przedsiębiorstwa ekonomii kreatywnej, które w ukulturowionych miastach znajdują rynek zbytu oraz dogodne miejsce do budowy klastrów kreatywnych.
4. Politykę miejską opartą na modelach rewitalizacji kulturowej i miasta kreatywnego oraz upatrującą w nich istotny czynnik rozwoju gospodarczego i atrakcyjności miasta dla mieszkańców i odwiedzających.

Kultyuryzacja realizuje się przez estetyzację śródmieść oraz przyległych dzielnic oraz przeobrażenie ich w nowe miejsca życia, pracy i konsumpcji (Reckwitz 2017, s. 286). Gentryfikacja odbywa się na wiele sposobów. Każdy z nich ma za zadanie wzbogacić i zagęścić znaczenia, a także uczynić sensualny kontakt

z przestrzenią miejską doznaniem bogatym, intrygującym i zaspokajającym. Miasta dostarczają warunków rozwoju klastrów high-tech oraz warunków sprzyjających obecności oraz rozwojowi pracowników o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach. W ten sposób miasto służy realizacji procesów, które musiałyby w przeciwnym razie być realizowane przez firmy planujące zatrudnić bądź zatrudniające twórczych specjalistów. Członkowie klasy kreatywnej dokonują, jak już wspomniano, zdecydowanych i specyficznych wyborów lokalizacyjnych. Firmy, w poszukiwaniu kapitału kreatywnego, muszą zacząć brać tę specyfikę pod uwagę. Jest to jedno z wielu zjawisk różnicujących aktualną sytuację gospodarczą, jak chce Florida – „epokę kreatywności”, od czasów gospodarki industrialnej. Obecność kapitału kreatywnego jednoznacznie pozytywnie skorelowana bywa z tempem rozwoju gospodarczego regionu (Taylor 2009, s. 154–155), więc dążenie do jego pozyskania jest zrozumiałą strategią wdrażaną przez miasta i regiony. Stąd też zaangażowanie władz municypalnych wielu ośrodków w nadanie im cech miasta kreatywnego. Nadchodzi czas na sformułowanie bardziej szczegółowych pytań dotyczących oferty miast dla klasy kreatywnej. Co sprawia, że kryteria wyboru miejsca pracy i zamieszkania są sformułowane właśnie w wymieniony wcześniej sposób? Proponowane wyjaśnienie powstało poprzez analizę relacji cech charakterystycznych miasta kreatywnego i kreatywnej osobowości. Zestawienie tych charakterystyk pozwala uzasadnienie postawić tezę, iż miasto kreatywne pozytywnie wpływa na poziom kreatywności osobistej pracowników. Wpływ ten tworzy relację między rozwojem miasta a rozwojem potencjału pracowników kreatywnych. Analiza dokonana z tej perspektywy rzuca nowe światło na kwestię wspólnoty terytorialnej wiązki procesów, jakimi są relacje klasy kreatywnej i miasta kreatywnego. Niniejszy rozdział sugeruje dodatkowe uzasadnienie znanych z literatury, ważnych dla klasy kreatywnej kryteriów wyboru miejsca. Jednym ze źródeł satysfakcji sprawiającym, że pracownicy kreatywni wybierają określoną lokalizację jest fakt, że oferuje ona specyficzne stymulanty sprzyjające rozwojowi kreatywności osobistej oraz kreatywności zespołów. Jednym z tych źródeł jest gęstość pobudzających atmosfer, kolejnym – łatwość nawiązywania relacji istotnych zarówno z perspektywy rozwoju kariery (relacje jako większe możliwości kształtowania kariery), jak i rozwoju profesjonalizmu (relacje jako źródło wiedzy). Trzecim, jest miasto jako model procesów rozwoju, zmian, intensyfikacji i doskonalenia, który, przeniesiony na obszar profesji, skłaniał będzie do zaostrenia kryteriów oceny własnego profesjonalizmu i poszukiwania w dziedzinie własnej twórczości zawodowej rozwiązań coraz wyższej klasy. Dlatego w gospodarce tak dalece zdematerializowanej fizyczna bliskość w przestrzeni miejskiej wygrała jednak z komfortem komunikacji online. Analiza prowadzi do wniosku, że beneficjentem tej synergii są oczywiście również firmy kreatywne zlokalizowane na danym terenie. Intensywność procesów kreatywnych oraz sprzyjających kreatywności wynikająca z jedności miejsca sprawia, że biznes jest żywo zainteresowany jej utrzymaniem i umocnieniem. Oferta miast kreatywnych w tych trzech obszarach – emocji, relacji i możliwości rozwoju zawodowego –

jest szczególnie zróżnicowana, intensywna i unikalna. Poszczególne strategie rozwoju miasta dostarczają jego użytkownikom licznych propozycji pozwalających im zbudować własne rozwiązania w zakresie rozwoju kreatywności.

2.3.1. Emocje

Stan emocjonalny stanowi istotny czynnik wpływający na dyspozycję do kreatywności. Pozytywne stany emocjonalne idą w parze z niezbędną w kreatywności elastycznością myślenia, a zaangażowanie emocjonalne jest niezbędne przy podejmowaniu ambitnych, twórczych wyzwań (De Dreu i in. 2012, s. 234). Cennym zasobem tego typu jest stan określany mianem przepływu, polegającym na pełnym zaangażowaniu wszelkich posiadanych zasobów mentalnych w realizowane działanie (Csikszentmihalyi 2005, s. 16), bowiem działania twórcze wymagają szczególnego zaangażowania zdolności poznawczych (Allen, Thomas 2011). Rozwiązywaniu zadań sprzyjają nie tylko poszczególne stany emocjonalne, lecz odpowiednio zestawione sekwencje stanów (Newport 2016, s. 126–133). Pozwalają one zapewnić efektywność realizacji kolejnych faz rozwiązania zadania, a także nadać tym realizacjom walor kreatywności.

Estetyzacja centrów miast i dzielnic przyległych przeobraża je w nowe miejsca życia, pracy i konsumpcji. Tworzenie dzielnic oferujących szeroką ofertę rozrywki, kultury, gastronomii i handlu detalicznego pozwala na swobodny wybór sposobu spędzania czasu, a także łączenia różnych form aktywności w łańcuchy działań generujące oczekiwaną sekwencję stanów emocjonalnych. Różnorodność i wysoka jakość oferty oraz jej skupienie na stosunkowo niewielkim obszarze pozwala na pełną swobodę kreacji wielu różnorodnych łańcuchów aktywności stymulujących szereg sekwencji stanów emocjonalnych – „doznań i atmosfer” (Reckwitz 2017, s. 274) – które wpisują się w oczekiwania mieszkańców oraz gości.

Popularną strategią wzbogacania emocjonalnej atmosfery miasta jest, idące w parze z estetyzacją, semiotyczne przekodowanie dzielnic oraz ich refleksyjna historyzacja. Budynki i miejsca historyczne zostają opowiedziane na nowo. Nadaje im się znaczenie repozytoriów autentycznych wartości i klimatów miasta, czyli unikalnych zasobów kulturowych. Rewitalizacja i estetyzacja takich dzielnic ma na celu zachowanie jak najwięcej z autentyzmu miejsca. Umożliwia to dostrzeżenie wartości historycznych przez nowych użytkowników takich obiektów i uznanie tych wartości za ich istotny walor. Połączenie nowej użyteczności z walorem historycznej wartości i autentyczności zwiększa różnorodność bodźców zmysłowych intensyfikując tym samym atmosferę miejsca. W ten sposób kreowane są tzw. „dzielnice semiotyczne” (Reckwitz 2017, s. 297), łączące historyczne szlaki drogowe z ofertą handlową z zakresu konsumpcji estetycznej (moda, *design*, sztuka) oraz ofertą gastronomiczną i rozrywkową. Rozwiązania te bywają rozwijane do postaci *lifestyle centers*, stanowiących poświęcone konsumpcji miasto w mieście – przeskalowaną i poprzecinaną publicznymi ulicami galerię handlową. Celem

rozwoju takich i tym podobnych rozwiązań jest udostępnienie i zapewnienie bezpieczeństwa konsumpcji jak największej różnorodności i intensywności doznań.

Poza rozwiązaniami urbanistycznymi, źródłem doznań jest również wysoka jakość oferty kulturalnej, stanowiąca jeden ze składników rynku doznań. Propozycje eventów umożliwiają uczestnictwo w wysokiej klasy wydarzeniach, dostarczając tym samym unikalnych doznań estetycznych i emocjonalnych. Eventy mają charakter wydarzeń krótkotrwałych, uzupełniających stałą ofertę miasta w zakresie doznań. W związku jednak z tym, że mogą umożliwić osobiste uczestnictwo w wydarzeniach światowej klasy, ich rola w budowaniu afektywnej oferty miejsca ma charakter istotny.

2.3.2. Relacje

Kreatywna awangarda gospodarki postindustrialnej rozwija się w klastrach o określonej lokalizacji geograficznej. Przestrzenna bliskość jednostek i zespołów sprzyja nawiązywaniu osobistych relacji. Łatwość osobistych spotkań pozwala na wspólne rozwiązywanie problemów, kreowanie pomysłów oraz uczenie się efektywniejsze niż przy współpracy za pomocą komunikacji teleinformatycznej. Bliskość fizyczna umożliwia transfer wiedzy *tacit*, dokonujący się nieświadomie i angażujący wszystkie zmysły. Spotkania w przestrzeni elektronicznej mają charakter celowy, nieprzypadkowy i kończone są wraz z wyczerpaniem tematu spotkania. W takcie spotkania osobistego łatwiej o poruszenie tematyki okołozawodowej i spontaniczną kontynuację procesu wymiany wiedzy czy tworzenia pomysłów. Przestrzeń miejska staje się przeskalanowanym odpowiednikiem biurowej przestrzeni otwartej – *open space*, nastawianej na otwartą komunikację i współpracę, które mogą zaowocować powstaniem nieoczekiwanych innowacji (*serendipitous creativity*).

Stymulujące stany emocjonalne bądź ich sekwencje mogą być przeżywane indywidualnie bądź zespołowo, podczas aktywności mających na celu integrację grupy pracowniczej bądź towarzyskiej. Przejście w projektowaniu miast od paradygmatu funkcjonalnego do kreatywnego to również przywiązywanie dużej wagi do kreacji miejsc spotkań (Landry 2008, loc. 341). Inaczej niż w przypadku „monotonnych dzielnic mieszkaniowych i nierozróżnialnych biurowców” (Landry 2008, loc. 341), dzielnice estetyczne mają oferować szeroki wachlarz możliwości wspólnego spędzania czasu. Nowe dzielnice stanowią również kontekst działalności kreatywnej, zapewniając unikalny klimat miejsca – dzielnicy, oferującej dużą różnorodność i intensywność pobudzających emocjonalnie bodźców. Rozwój klastrów, czyli koncentracja firm współpracujących, ale także konkurujących ułatwia osobiste relacje i budowanie realnych zespołów praktyków (*communities of practice*) oraz sieci współpracy. Istnienie tych struktur daje przedsiębiorstwom, a także zespołom projektowym dostęp do potrzebnych kompetencji, ułatwia kreowanie oraz przepływ wiedzy i pomysłów (O'Dell, Hubert 2011, s. 62). Ich koncentrację na określonym terytorium można traktować jako katalizator rozwoju relacji osobistych będących kluczowym składnikiem wspólnot praktyków oraz

sieci społecznych. Każdy użytkownik przestrzeni miejskiej – mieszkaniec bądź gość – może z oferty miasta wybrać ulubione elementy, konstruując z ich użyciem własne sposoby budowania i utrzymywania relacji międzyludzkich, a także, co omówiono wcześniej, własne strategie wzbudzania sekwencji stanów emocjonalnych. W przypadku pracowników kreatywnych oferta doznań i relacji ma szczególnie duże znaczenie, bowiem związana jest w bezpośredni sposób z ich potencjałem kreatywnym oraz uczestnictwem w środowisku ekspertów.

2.3.3. *Uczenie się*

Pracownicy kreatywni swój potencjał zawodowy zawdzięczają przede wszystkim wysokim kwalifikacjom. Dla jego utrzymania niezbędny jest rozwój wiedzy i umiejętności, którego zakres i intensywność przekracza prorozwojowe efekty doświadczenia zawodowego. Aktywność w obszarze rozwoju zawodowego polegać może na korzystaniu z typowych źródeł wiedzy, jak studia podyplomowe, szkolenia specjalistyczne czy też korzystanie z sieci relacji profesjonalnych. Dla utrzymania tych aktywności niezbędna jest własna inicjatywa, motywacja i zaangażowanie. Miasto kreatywne dostarcza szeregu ułatwień rozwoju wiedzy i umiejętności dla wysokiej klasy profesjonalistów. Zaliczyć można do nich:

1. Instytucje, czyli dostęp do uczelni i wyspecjalizowanych firm szkoleniowych oferujących edukację na oczekiwanym, wysokim poziomie, a także szkolenia wysokospecjalistyczne.

2. Repozytoria, czyli dostęp do księgarni, bibliotek, a także powszechny dostęp do Internetu umożliwiający korzystanie z treści cyfrowych.

3. Eksperci, czyli możliwość wykorzystania kontaktów osobistych w ramach opisanych wcześniej struktur – zespołów praktyków oraz sieci społecznych – rozwijających się w skupiskach firm wysokiej technologii.

Listę tych ważnych, lecz dość oczywistych źródeł wiedzy można uzupełnić nieco mniej oczywistym. Jest nim samo miasto kreatywne i jego rozwój jako inspirujący model wielowymiarowego, systematycznego i ambitnego zamierzenia. Stanowi ono nieprzebrany, wciąż zmienny i coraz bogatszy rezerwuuar metafor i skojarzeń, scenariuszy i narracji. Otoczenie wykorzystywane jest przez twórcze umysły jako źródło modeli i analogii w procesie rozwiązywania problemów (Gherardi, Perrotta 2013, s. 241), skojarzenia zaś stanowią jedną z ważniejszych operacji mentalnych służących twórczemu myśleniu (Osowiecka 2013, s. 79). Zarówno intuicja jak i wyniki badań potwierdzają związki twórczości i potrzeb samorealizacji – działania osób wysoce kreatywnych są motywowane potrzebą samorealizacji w wyższym stopniu, niż działania osób o pod tym względem przeciętnych (Murphy i in. 1976, s. 43). Specyfika miast kreatywnych przyciąga twórcze umysły dzięki temu, że oferuje warunki do rozwoju i samorealizacji. Takie osoby dążą do rozwoju i doskonalenia umiejętności, a także do rozwoju swoich zdolności (Rank 1968, s. 28). Pracownicy kreatywni dokonują tego tworząc specyficzną, intensywną sieć przepływu i rozwoju wiedzy dzięki korzystaniu

z bogactwa możliwości dostępnych w ośrodku miejskim. Procesy rozwoju wiedzy i umiejętności nie są w ich przypadku rezultatem poddania się procesom organizacyjnym w postaci np. programów szkoleniowych, lecz wynikają z naturalnej, osobistej potrzeby. Estetyka, bogactwo wrażeń i doświadczeń, możliwości uczestniczenia, konsumowania i współtworzenia stanowią dla twórczych umysłów potężny stymulant procesów rozwoju ich kreatywności. Przedsiębiorstwa kreatywne są natomiast beneficjentami tych procesów. Korzystają z faktu obecności twórczych specjalistów, a także z tego, że znaczącą intensywność rozwoju zasobów wiedzy, relacji i kreatywności, tak ważnych dla sukcesu we współczesnej gospodarce, zapewnia sama relacja pracowników kreatywnych i kreatywnego miasta.

Logika rozwoju miast kreatywnych osadzona jest w logice gospodarki doznań. Estetyzacja i kultyuryzacja pozwalają pracownikom kreatywnym zaspokoić ich oczekiwania w zakresie estetyki, atmosfery, ekologii, otwartości i infrastruktury. To wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom niewątpliwie sprzyja pracy wymagającej dużego zaangażowania czasowego, intelektualnego i emocjonalnego, ale czy aktywnie rozwija potencjał kreatywny? Czy wyjście naprzeciw wszelkim potrzebom pracowników kreatywnych to wszystko, co może zaoferować miasto. Jeśli zgodzimy się z tezą, że wiele strategii rozwoju budzi głęboką satysfakcję również dzięki temu, że stanowi czynnik rozwoju zdolności kreatywnych, to można też sformułować pytanie, o możliwości włączenia w projekt miasta kreatywnego rozwiązań mających na celu wspieranie pracowników kreatywnych w ich rozwoju. By orientacja na wsparcie dla kreatywności osób, zespołów i organizacji stało się świadomie realizowaną strategią rozwoju miasta. Spotkanie zaspokajania potrzeb i rozwoju odbywa się na poziomie potrzeb samorozwoju, gdzie rozwój osobisty stanowi naturalną, wewnętrzną potrzebę. W przypadku pracowników kreatywnych potrzeba samorozwoju jest ważna zarówno dla osoby pracownika, stanowiąc kierunek jego życiowej samorealizacji, jak i dla zatrudniającego go przedsiębiorstwa, bowiem zwiększa potencjał wiedzy i kreatywności, który angażowany jest w jego działalność. Dzięki temu tworząc warunki do jej zaspokajania miasto kreatywne staje się atrakcyjne zarówno dla kreatywnych specjalistów jak i kreatywnych firm.

Miasta kreatywne przyciągają swoją ofertą pracowników wysokiej specjalizacji. W skład oferty miasta wchodzi – między innymi – możliwość rozwoju wiedzy, relacji i innych aspektów potencjału twórczego osób i zespołów. Dzięki temu przedsiębiorstwa nie muszą ponosić kosztów realizacji procesów rozwoju zasobów kreatywnych, zachodzących spontanicznie dzięki korzystaniu twórczych pracowników z oferty miasta kreatywnego. Pytanie brzmi, co jeszcze można zrobić, by nie tylko dostosować się do oczekiwań tej klasy pracowników, lecz stworzyć przestrzeń, która w aktywny, systemowy sposób będzie zdolna wspierać ich zdolności kreatywne? Tego typu rozwiązania mogą ułatwiać rozwój klastrów kreatywnych, stanowiąc też czynnik konkurencyjności miejsca w tworzeniu warunków rozwoju biznesu kreatywnego.

Bogactwo i złożoność procesów relacji, współpracy, a w tym kreacji i wymiany wiedzy wyjaśnia rolę miasta jako miejsca ich funkcjonowania. Przestrzeń

fizyczna jest istotna w procesach tworzenia i wymiany wiedzy, na co zwrócono uwagę w japońskim podejściu do zarządzania wiedzą. Podejście to szczególne miejsce poświęciło roli wiedzy *tacit*, a więc wiedzy niewyrażonej, reprezentowanej pozajęzykowo i przekazywanej w procesach w dużej części nieświadomych. I z tej właśnie perspektywy dostrzeżono rolę fizycznego miejsca – (jap. *Ba*; Nonaka, Konno 1998) – gdzie owe niewyjaśnione do końca procesy mogą zachodzić we właściwy sobie sposób. Realizacja procesów wiedzy z wyłączeniem wątku osobistej, bezpośredniej współpracy, właściwej byciu w jednym miejscu i czasie, usuwa te subtelne acz bardzo ważne aspekty komunikacji. Miasto kreatywne potwierdza koncepcję *Ba* stanowiąc jej przeskalowaną instancję i pogłębianą reinterpretację. Można więc być pewnym, że szereg procesów kreatywnych zachodzących w jego przestrzeni czeka dopiero na odkrycie, które pozwoli, na podobieństwo zjawiska *tacit knowledge*, zgłębiać również zjawisko *tacit creativity*.

3. Twórczość – pojęcie, historia i koncepcje

3.1. Wprowadzenie

Ze względu na doniosłą rolę twórczości w rozwoju cywilizacji ludzkiej jej fenomen od dawna przyciąga uwagę badaczy reprezentujących rozmaite tradycje intelektualne i działających w różnorodnych kontekstach kulturowych i historycznych. Stanowi jedno z kluczowych pojęć organizujących ludzkie myślenie i rozumienie świata. Wchodzi w skład „wielkiej szóstki” pojęć wyróżnionych przez Władysława Tatarkiewicza jako fundamentalne kategorie organizujące ludzkie myślenie i poznanie, od wieków przyczyniające się do rozwoju cywilizacji ludzkiej (Tatarkiewicz, 2014). Twórczość – od dawna ważna, zawsze ceniona i poważana, obecnie stała się zasobem kluczowym dla rozwoju gospodarczego. Jest to kolejny, spośród wielu, etap ewolucji znaczenia pojęcia twórczości i roli jej fenomenu w życiu gospodarczym i społecznym ludzkości na kolejnych etapach jej rozwoju.

Niniejszy rozdział ma za zadanie przedstawić tę złożoność, jednocześnie proponując sposób rozumienia pojęcia twórczości szczególnie użyteczny w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Omówiono ewolucję tego pojęcia, co stanowi pierwsze z trzech zagadnień poruszonych w niniejszym rozdziale. Zdaniem autora przedstawienie zmian jego znaczenia pozwoli lepiej zrozumieć aktualne znaczenie twórczości jako pojęcia oraz rolę twórczości jako zjawiska lub procesu w społeczeństwie i w gospodarce. W oparciu o perspektywę historyczną można też narysować kierunek dalszych zmian znaczenia twórczości, do czego jednak autor się nie posuwa, zostawiając tę możliwość wyobraźni Czytelnika. Drugim zagadnieniem omówionym w tym rozdziale monografii jest twórczość indywidualna. Ewolucja tego pojęcia i koncepcje wyjaśniające twórczość w myśleniu i działaniu przeplatają się ze sobą. Badania z zakresu psychologii twórczości prowadzone szczególnie intensywnie około połowy XX wieku, pozwoliły znacznie rozwinąć wiedzę na temat tego fenomenu. Badania te skupiały się na myśleniu twórczym i odpowiadały na pytanie o czynnik sprawiający, że niektóre produkty procesów poznawczych mają twórczy charakter. Intensywność tych badań doprowadziła zarówno do zmiany rozumienia twórczości jako zjawiska jak i dostarczyła jego psychologicznych wyjaśnień i opisów. Zmiany poglądów na temat twórczości następowały już wcześniej, dzięki rozważaniom artystów, filozofów i teoretyków sztuki. Wszystkie one poświęcone były twórczości indywidualnej. Stąd też połączenie w niniejszym rozdziale tematyki historycznej z prezentacją koncepcji dotyczących twórczości indywidualnej.

Zagadnienie trzecie, omówione na zakończenie tego rozdziału monografii, dotyczy kwestii pojęć pokrewnych twórczości. Szczególna uwaga zwrócona została na pojęcie kreatywności, które często wykorzystywane jest jako synonim twórczości. Praktyka taka jest w wielu przypadkach prawidłowa, jakkolwiek, jak wyjaśniono w ostatniej części rozdziału, istnieją również pewne różnice między tymi pojęciami.

3.2. Rozwój pojęcia twórczości w perspektywie historycznej

Obecnie twórczość jest pojęciem używanym powszechnie i zazwyczaj uznawane za pozytywne, być może z wyjątkiem frazy „kreatywna księgowość”. Tak powszechna obecność jak i – generalnie – pozytywne znaczenie zjawiska twórczości nie są jednak właściwościami przypisanymi mu od zawsze. Twórczość jako powszechnie doceniana wartość ma stosunkowo krótką historię (Glăveanu, Kaufman, 2019, s. 9), a samo pojęcie przeszło radykalną ewolucję, a w której przebiegu wyróżnić można cztery mające swoją wyraźną specyfikę etapy:

1. Twórczość nieświadoma. Od początków cywilizacji ludzkiej aż do początku naszej ery nie wyróżniano twórczości jako szczególnego rodzaju działalności ludzkiej. Akty twórcze, niewątpliwie zmieniające oblicze ludzkiej cywilizacji, nie były traktowane jako aktywności jakościowo odmienne od działalności rzemieślniczej.

2. Twórczość ubóstwiona. Chrześcijaństwo wyposażyło istniejącą jednostkę leksykalną *creare* i *creator* nowe znaczenie - znaczenie przymiotu boskiego. Kategoria działań twórczych została wyróżniona jako właściwa Bogu i tylko Bogu.

3. Twórczość intencjonalna. W XVII wieku uznano twórczość za jedną a kategorii aktywności człowieka, a w XIX wieku pojęcie twórczości weszło do języka sztuki. I tylko sztuki – twórcami byli wyłącznie artyści. Istota twórczości pozostawała jednak niezrozumiana. Zaistnienie aktów twórczości przypisywano roli talentu, natchnienia bądź interwencji istot wyższych.

4. Twórczość samoświadoma. Od początków XX dzięki postępom badań, twórczość stała się w jakiejś części umiejętnością, którą można świadomie i celowo rozwijać.

Poniżej przedstawiono krótkie omówienie każdego z tych etapów.

3.2.1. Twórczość nieświadoma

W starożytnej Grecji pojęcie twórczości nie istniało. Pojęcie *poiein* oznaczało „robić”. Sztukę definiowano jako działanie według reguł. Artysta odtwarzał bądź przetwarzał rzeczy zastane i w pracy tej postępował zgodnie z określonymi zasadami. Jednym z ich wyrazów był *kanon* (dosłownie „miara”), czyli ustalone jedyne właściwe i doskonałe proporcje sylwetki ludzkiej. Platon w swoim *Państwie* formułuje pytanie retoryczne: „Czy o malarzu powiemy, że coś robi?” i odpowiada „Przenigdy, on tylko naśladuje”. W *Filebie* Platon stwierdza „Co jest piękne, to jest nim zawsze i samo dla siebie” (Tatrkievicz, 2014), natomiast sztuką jest oddanie tego piękna, co jest równoznaczne ze sztuką prawdziwą, a więc oddaniem prawdy. Istota twórczości poetyckiej rozumiana była jako rodzaj pośrednictwa polegającego na wyrażaniu w poematach treści przekazywanych przez bóstwa. Nie istniała wówczas nawet idea Stwórcy (Boga) lecz demiurga – budowniczego (Benedykt XVI, 2008). Język starożytnego Rzymu dysponował dwoma pojęciami o podobnych znaczeniach: *creare* i *facere*, pokrywających się z łacińskim *poiein*. Istniało również pojęcie *creator*, lecz oznaczało ono ojca (np.

creator urbis – założyciel miasta). W podobnym znaczeniu – czynienia – używane jest w łacińskim tekście promocji doktorskiej: *doctorem creo*.

3.2.2. *Twórczość ubóstwiona*

Powstanie chrześcijaństwa, czyli największa rewolucja w dziejach ludzkości (Heller 2014), miała również swój wpływ na losy pojęcia twórczości. Rozpoznano ją jako aktywność odmienną od pracy odtwórczej, lecz sklasyfikowano ją jako przymiot boski. Twórczość istniała, lecz człowiek tworzyć nie potrafił. *Creator* stał się synonimem Boga i tylko w takim znaczeniu był używany. Dlatego też pojęcie *creare* zaczęło oznaczać twórczość, lecz jednocześnie przestało być używane dla określane czynności ludzkich. Sztuka w dalszym ciągu nie była uważana za twórczość, a tylko za odtwarzanie doskonałości i piękna natury i przyrody. Artyzm polegał na zdolności do odkrywania reguł sztuki, czyli „umiejętności **odtwarzania**, które bynajmniej nie są przez ludzi ustanowione, a tylko przez najbystrzejszych odkryte” (Hraban Maur, X w., za: Tatarkiewicz 2014).

Należy doprecyzować, że twórczością była jedynie zdolność tworzenia z niczego (*ex nihilo*). Tak zawyżone kryterium przez ponad tysiąclecie nie pozwoliło znaleźć wspólnego mianownika twórczości i aktywności ludzkiej. Zmiany sposobu pojmowania pojęcia twórczości pojawiły się w okresie Odrodzenia. Jest to okres odrodzenia antyku – starożytnej kultury, sztuki, filozofii i literatury – odczytanej wówczas na nowo, a zarazem okres rozkwitu i świetności literatury, malarstwa rzeźby i architektury (Grzeszczuk, Gruchała 1994, s. 49). W XVI i XVII wieku zaczęto interpretować działalność artystyczną jako twórczość. Dostrzec można wiele strategii negocjowania z kryterium *ex nihilo*. Oto zestawienie wybranych poglądów sformułowanych w XV i XVI wieku przez wybitnych przedstawicieli włoskiego renesansu (Tatarkiewicz 2014):

- Marsilio Ficino – filozof – artysta „wymyśla” swe dzieła (*excogitatio*),
- Leon Battista Alberti – malarz, poeta, filozof, architekt – artysta z góry ustanawia (*preordinazione*),
- Rafael Santi – malarz – kształtuje obraz wedle swej idei (*idea*),
- Leonardo da Vinci – malarz, rzeźbiarz, architekt i inżynier – artysta stosuje kształty, jakich nie ma w przyrodzie (*forme che non sono in natura*),
- Michał Anioł – rzeźbiarz, malarz, poeta, architekt – artysta raczej realizuje swą wizję niż naśladuje przyrodę,
- Giorgio Vasari – historyograf sztuki, architekt, malarz – przyroda jest zwyciężona przez sztukę (*natura vinta dell'arte*),
- Paolo Pino – teoretyk sztuki – malarstwo jest „wynajdywaniem, czego nie ma”,
- Paolo Veronese – malarz – malarze korzystają z tych samych swobód, co poeci i obłąkani,
- Federico Zuccaro – malarz - artysta kształtuje *nowy świat, nowe raje (il nuovo mundo, nuovi paradisi)*,

- Cesare Cesariano – malarz, architekt, teoretyk architektury – architekci są półbogami (*semi-dei*),
- Johannes Tinctoris – kompozytor i teoretyk muzyki – definiował kompozytora jako tego, który wytwarza nowe pieśni (*novi cantus editor*),
- Giovanni Pietro Capriano – teoretyk poezji – inwencja poety rodzi się „z niczego”,
- Franciscus Patrizi – filozof – widział w poezji „wymyślanie” (*finzione*), kształtowanie (*formatura*), przekształcanie (*transfigurazione*).

Jak widać, formułowane poglądy wskazują znaczące podobieństwa między istotą pracy artystycznej a wciąż jeszcze ubóstwianą twórczością. Jednak napięcie między liczącym sobie wówczas ponad półtora tysiąca lat przekonaniem o nadprzyrodzonym źródle twórczości, a formułowanymi coraz odważniej tezami, że aktywność twórcza jest jednak w zasięgu człowieka oraz bieżącym doświadczeniem dynamicznego rozwoju cywilizacyjnego społeczeństw tamtych czasów, musiało doprowadzić do radykalnego przeformułowania założeń. Tak się też stało w XVII wieku, odkąd datuje się etap twórczości intencjonalnej.

3.2.3. Twórczość intencjonalna

Jako pierwszy zdolność twórczości osobie ludzkiej przypisał jeden z najwybitniejszych poetów swoich czasów i teoretyk poezji Maciej Sarbiewski w XVII wieku stwierdzając, że poeta „na nowo tworzy” (*de novo creat*) (Tatarkiewicz, 2014). Było to sformułowanie w pełni i bezwarunkowo identyfikujące aktywność artystyczną jako twórczość. Uznanie twórczości za cechę ludzkich działań sprawiło, że mocno wybrzmiało pytanie o źródło zdolności twórczych. Popularne poglądy, będące pokłosiem okresu ubóstwienia twórczości, dopatrywały się źródła tych zdolności w talencie, natchnieniu czy też darze sił wyższych. Poglądy te zakładały, że ludzie nie mają wpływu na poziom własnych zdolności twórczych. Mimo ich popularności, pojawiały się jednak praktyki mające na celu doskonalenie zdolności twórczych. Ich powstanie można uznać za naturalną konsekwencję uznania twórczości za właściwość ludzką. W procesie tych poszukiwań dostrzec można narastającą intensywność i pewność sukcesu, która szła w parze z upowszechnianiem przekonań o naturalności zdolności i działań twórczych i uwalniania się z przekonań o ich nadprzyrodzonym pochodzeniu. Poniżej naszkicowana jest struktura nurtu twórczości intencjonalnej, obejmująca sferę działalności artystycznej, naukowej oraz biznesowej. Niezamierzona synergia kreatywnych aktywności w tych sferach doprowadziła do znaczących zmian społecznych oraz radykalnie przeobraziła rolę oraz znaczenia przypisywane twórczości przez większość społeczeństwa.

Rozwój twórczości intencjonalnej w dziedzinie sztuki zainicjowany został w XVII wieku. Za cezurę przyjąć można rok 1649, rok, w którym powstała pierwsza akademie sztuk pięknych – Królewska Akademia Malarstwa i Rzeźby w Paryżu (Giełdoń-Paszek 2012, s. 192). Działalność akademicka w dziedzinie sztuki stanowi pełne usankcjonowanie prawa człowieka do twórczości wyrażone możliwością jej

świadomego i celowego rozwoju. Instytucjonalizacja rozwoju zdolności twórczych wynikała z akceptacji założenia o możliwości uczynienia człowieka artystą, dzięki zastosowaniu określonej metody pedagogicznej. Założenie takie można uznać za punkt wyjścia wszelkich badań w dziedzinie psychologii i pedagogiki twórczości, których rozwinięcie stanowią m.in. badania z zakresu innowacyjności.

Jakkolwiek samo słowo „twórczość” w kontekście działalności artystycznej zostało użyte w XIX wieku w odniesieniu do „twórczości poetyckiej” Szekspira (Glăveanu, Kaufman 2019, s. 11). Twórczość stanowiła domenę aktywności artystycznej i tylko artystycznej, pojęcia tego nie używano w żadnym innym kontekście. W okresie od XVII do XIX wieku nastąpiła powszechna akceptacja twórczości jako obszaru aktywności ludzkiej. W XIX wieku słowo „twórca” stanowiło synonim słowa „artysta”. W XX wieku zaczęto powszechnie mówić o twórczości w nauce. Jednym z pierwszych opracowań w zakresie metod doskonalenia warsztatu naukowego była wydana w 1805 roku książeczka adresowana do początkujących naukowców, prezentująca zasady – jak ponad sto lat później określono – technologii pracy umysłowej. Praca XIX-wieczna swoim podtytułem obiecuje czytelnikowi „pewniejszą drogę do prawdziwego i wyższego oświecenia”. Jej autor, Józef Kalasanty Szaniawski (1805), uznaje uczonych za twórców, lecz pojęcie twórczości pojawia się w tym dziele stosunkowo rzadko. Autor pracy z lat 30. XX wieku podejmującej te same zagadnienia, jednoznacznie określa jej tematykę jako twórczość naukową (Rudniański 1933, s. 72). Publikacja obfituje w odniesienia do bogatej literatury psychologicznej początku XX wieku, podnoszącej problematykę pracy umysłowej oraz w szczególności – twórczości, co podkreślono, umieszczając poświęcone jej opracowania w wydzielonej sekcji bibliografii.

Pomimo tego, że jeszcze w XIX wieku twórczość kojarzono praktycznie wyłącznie z działalnością artystyczną, to jednak można odnaleźć tropy łączące twórczość z przedsiębiorczością. Granica między działalnością artystyczną a wytwarzaniem dóbr luksusowych zawsze była dość płynna. Szczególnie we siedemnastowiecznej Francji Ludwika XIV. Dynamiczny rozwój Francji za czasów Króla Słońce realizował się również w dziedzinie gospodarczej. Francja postawiła na dynamiczny rozwój produkcji dóbr luksusowych, czyli produktów wymagających bardzo unikalnych i zaawansowanych umiejętności. Cena i doskonałość takich produktów sprawiały, że ich nabywcami byli nabywcy dzieł sztuki – osoby o najwyższym statusie społecznym i majątkowym. Wówczas – arystokracja. Jednak w okresie rewolucji przemysłowej stali się nimi również beneficjenci zmian społeczno-gospodarczych, czyli handlowcy i przemysłowcy. Proces transferu wzorców zachowań między arystokracją a skutecznymi biznesowo przedstawicielami niższych warstw społecznych znakomicie ilustrują takie dzieła literatury polskiej jak *Lalka* Bolesława Prusa, czy *Ziemia obiecana* Władysława Reymonta. Uczestnictwo w życiu artystycznym, wciąż kreującym nowe i zaskakujące bodźce, mogło stać się dla nich inspiracją do kreatywnych zachowań w obszarze ich aktywności, czyli rozmaitych aspektach działalności gospodarczej. Dawało też możliwość zbudowania relacji z reprezentantami innych grup społecznych

i skorzystania z ich wiedzy, doświadczeń i wzorców zachowań. Komplementarnym źródłem bodźców sprzyjających kształtowaniu postaw twórczych był dynamiczny rozwój naukowo-techniczny, oferujący coraz doskonalsze środki produkcji oraz transportu. Rozwój w tym zakresie inspirował do poszukiwania nowych form organizacyjnych oferujących coraz wyższą wydajność, ale też do rozwijania gamy wytwarzanych produktów. Przedsiębiorcy szybko nauczyli się, że modernizacja form i środków ich działalności oraz oferty rynkowej stanowi jednocześnie skuteczną drogę rozwoju biznesu i pozycji konkurencyjnej, jak i bezwzględną konieczność. Sowiata premia ekonomiczna, będąca rezultatem akceptowanej przez rynek nowości, skutecznie przykuła ich uwagę do kreatywności w biznesie i oduczyła oczekiwania trwałości i stabilizacji na rzecz poszukiwania okazji do zmian oraz ich inicjowania. W ten sposób relacje między biznesem a twórczością stały się dużo głębsze i nie ograniczały się do zaawansowanych produktów, a realizowały się w sferze prowadzenia biznesu. Trzeba jednak zaznaczyć, że jest to współczesna interpretacja ówczesnych procesów. Autorowi nie są znane dziewiętnastowieczne opracowania, w których obszar działalności gospodarczej określono by *explicite* przestrzeń działań twórczych.

Powszechna akceptacja poglądu, że twórczość jest własnością człowieka, a nie tylko Boga, nastąpiła w XIX wieku. Twórczość przestała ograniczać się do wyznaczonych tradycją dziedzin – malarstwa, rzeźby, poezji itd., lecz zaczęła być rozpoznawana jako aspekt rozmaitych dziedzin życia. Jednym z radykalnych wyrazów owej uniwersalizacji twórczości było ukształtowanie się bohemy artystycznej. Jej członkowie uprawiali twórczość totalną, uznając za obszar twórczej aktywności wszystkie aspekty swojego życia zarówno indywidualnego jak i zbiorowego. Powszechną praktyką bohemy artystycznej końca XIX i początku XX wieku było stosowanie środków psychoaktywnych w celu twórczej stymulacji. Utożsamiano destrukcyjny tryb życia ze sprzyjającym twórczości wyzwoleniem z więzów reguł społecznych. Wymienić można przynajmniej trzy znaczące rezultaty, jakie miał fakt powstania ruchu społecznego realizującego takie praktyki. Pierwszy, to umocnienie wciąż powielanych przeświadczeń o roli wrodzonego talentu, którego nie sposób nabyć. Tym samym akceptacja twórczości jako naturalnej ludzkiej właściwości wiązała się z przekonaniem o istnieniu pewnej granicy rozwoju zdolności twórczych, której przekroczenie wymaga jednak ingerencji sił wyższych. Drugi rezultat miał charakter diametralnie odmienny, polegał na coraz bardziej dociekliwym poszukiwaniu coraz skuteczniejszych metod rozwoju dyspozycji twórczych. Jego pokłosiem był rozwój projektów badawczych zgłębiających fenomen ludzkiej twórczości. Działania bohemy poszerzyły pole wiedzy i doświadczeń z zakresu twórczości intencjonalnej wyznaczone już wcześniej przez zinstytucjonalizowane procesy kształcenia artystycznego. Przyczyniły się również do wzrostu zainteresowania tą problematyką. Trzecim rezultatem był dysonans między mieszczańskim społeczeństwem a subkulturą bohemy artystycznej. Doprowadził on do powstania negatywnych opinii o środowisku artystycznym wśród kultywującej mieszczański tryb życia większości oraz do pewnego

kulturowego napięcia między tymi środowiskami. Zmusiło to ruchy artystyczne do określenia swojej kontrkulturowej tożsamości i odmienności od powszechnie podzielanych wzorców i wartości. Być może właśnie w tych zjawiskach społecznych z przełomu XIX i XX wieku doszukiwać się należy źródeł ruchów, które doprowadziły do rewolucji kulturowej lat 60. ubiegłego stulecia, radykalnie zmieniającej oblicze świata zachodniej cywilizacji.

3.2.4. Twórczość samoświadoma

Przełom w zakresie naukowego wglądu w istotę twórczości datować można na rok 1950, gdy Joy P. Guilford, wówczas prezes Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego ogłosił swoją konstatację, stwierdzającą istnienie znaczącego deficytu prac nad kreatywnością. Spośród 121 000 abstraktów prac psychologicznych opublikowanych na przestrzeni ćwierćwiecza, psychologii twórczości poświęconych było zaledwie 186 (Rhodes 1961, s. 306). Wystąpienie Guilforda okazało się być mocnym impulsem dla intensyfikacji prac badawczych z tego zakresu. Znaczący wkład w ich rozwój miał również sam Guilford ze swoją teorią kreatywności. Dlatego też druga połowa XX wieku to okres wyjątkowo dynamicznej popularyzacji tematyki związanej z kreatywnością. Potencjał twórczości zaczęto dostrzegać w każdym aspekcie ludzkiej aktywności. Twórczość, niemal już zupełnie odarta z przypisywanej jej wcześniej boskiej natury, zaczęła być postrzegana jako jeden z rezultatów działania ludzkiego umysłu, i wiedza ta stawała się coraz bardziej powszechna. Dynamiczny rozwój i popularyzacja teorii twórczości pociągnęły za sobą dwa zjawiska:

1. Dostrzeganie możliwości działania twórczego wszędzie, w każdej domenie ludzkiej aktywności, a także przypisanie możliwości twórczego działania każdemu bez wyjątku.

2. Skoro twórczość – wcześniej elitarna – zaczęła być dostępna wszystkim i w każdej dziedzinie, zaczęto poszukiwanie możliwości doskonalenia zdolności do twórczego działania.

Już sformułowanie pierwszych teorii myślenia twórczego na przełomie XIX i XX wieku, jak np. omówiona w dalszej części tego rozdziału teoria asocjacyjna, wiązało się ze wskazaniem pewnych możliwości zwiększania predyspozycji do twórczego myślenia poprzez ćwiczenie odpowiednich operacji mentalnych. Z czasem w oparciu o rezultaty szeregu badań z zakresu psychologii twórczości zaczęto rozwijać metody mających na celu rozwój zdolności twórczych. Można do nich zaliczyć:

1. Treningi myślenia twórczego mające na celu doskonalenie umiejętności twórczego zastosowania poszczególnych operacji mentalnych.

2. Sesje terapeutyczne, mające na celu integrację osobowości oraz usunięcie barier i przeszkód utrudniających osiągnięcie pełni rozwoju i uniemożliwiających wykorzystanie pełni potencjału osoby ludzkiej. Do grupy technik o charakterze

terapeutycznym zaliczyć też można pracę nad uporządkowaniem osobistego systemu wartości.

3. Warsztaty pracy z ciałem, mające na celu poprawę zdolności do wysiłku twórczego, ale też przyczyniające się do integracji osoby ludzkiej.

Szczególne miejsce wśród praktyk mających na celu świadome doskonalenie zdolności twórczych przypisać należy heurystyce. Twórcą tej dyscypliny był George Polya, który łącząc swoje prace badawcze z wysiłkiem pedagogicznym zaczął formułować zasady twórczego rozwiązywania problemów matematycznych (Polya, 1975). Zasady te organizowane były w postaci metod heurystycznych (heurez), służących twórczemu rozwiązywaniu problemów. Wspólną cechą metod heurystycznych jest ich strukturalne podobieństwo do algorytmów, a celem zwiększenie szansy dokonania odkrycia. Dlatego też heurystyka nazywana jest „algorytmizacją niealgorytmizowalnego”. Metody tego typu opracowane zostały również w ramach nurtu psychologicznego. Najbardziej znanymi są: opracowana w połowie lat 50. XX w. burza mózgów Alexa F. Osborna oraz powstałe w następnej dekadzie synektyka Williama J.J. Gordona i metoda IDEALS Geralda Nadlera, powszechnie znana jako „trójkąt Nadlera”.

W latach 70. XX w. powstał i wciąż rozprzestrzenia się „etos kreatywności” (Reckwitz 2017, s. 18). Twórczość była wówczas zdolnością powszechną, możliwą do rozwinięcia w procesie edukacyjnym i dającą wartościowe rezultaty. Wymienione cechy są tożsame z cechami zaawansowanych umiejętności bądź wiedzy. Możliwość świadomego i celowego rozwoju zdolności twórczych sprawiła, że twórczość stała się nie tylko cennym zasobem, bo tak było od dawna, lecz że zaczęła być zasobem o znaczeniu fundamentalnym. Po gospodarce opartej na wiedzy nadszedł czas gospodarki opartej na kreatywności (Florida 2010, s. 61). Uczelnie, korporacje, laboratoria i firmy konsultingowe szukają sposobów na to, by być bardziej kreatywnym. Można wskazać dwa mocno ze sobą powiązane powody zainteresowania biznesu kreatywnością:

1. Dynamiczny rozwój przemysłów kreatywnych. W skład tych przemysłów, nazywanych wcześniej przemysłami kultury, wchodzi przedsiębiorstwa zajmujące się kreacją, produkcją i dystrybucją czy też rozpowszechnianiem produkcji symbolicznej. Twórczy charakter stanowi źródło wartości produktów dostarczanych na rynek przez te przedsiębiorstwa. Przemysły kreatywne stanowią podstawę dynamicznie rozwijającego się kreatywnego sektora gospodarki. Szerokie omówienie przemysłów kreatywnych przedstawiono w pierwszym rozdziale niniejszej monografii.

2. Kluczowa rola innowacyjności w rozwoju gospodarczym. Innowacyjność staje się coraz istotniejszym komponentem budowy przewagi strategicznej przedsiębiorstw. Prawdopodobnie ta ma charakter uniwersalny, dotyczy wszystkich rodzajów działalności, nie tylko sektora wysokich technologii (Tidd, Bessant s. 2–3). W tym przypadku twórczość jest rdzeniem innowacyjności (Brem i in. 2017, s. 1), źródłem idei i pomysłów, które przekształcane są w innowacyjne produkty, usługi bądź rozwiązania organizacyjne.

Przy czym granica między twórczą treścią a innowacją nie jest ostra i ściśle zdefiniowana, bowiem kategorie te mogą się wzajemnie przenikać. Ilustracją tej nieostrości może być twórczość w dziedzinie projektowej, gdy twórcza treść projektu przekłada się na innowacyjną funkcjonalność jego aplikacji. Przykładami może być twórcze oprogramowanie, twórczy projekt architektoniczny bądź twórcza metoda organizacji pracy. Dzieje się tak, gdyż innowacyjność stanowi kolejny po twórczości element łańcucha wartości transformującego pomysł – potencjał – na wartość ekonomiczną – realizację. Taka sama relacja zachodzi między twórczością a przedsiębiorczością. Przedsiębiorczość również stanowi aplikację twórczego rozwiązania, a więc element łańcucha wartości następujący bezpośrednio po twórczości. Różnica między innowacyjnością a przedsiębiorczością dotyczy tylko obszaru tej aplikacji. W przypadku innowacji są nimi proces bądź produkt, a w przypadku przedsiębiorczości – model biznesu.

3.3. Koncepcje twórczości

Rozumienie twórczości jako cechy ludzkich aktywności upowszechniło się w drugiej połowie XX wieku. Twórczość przestała być rozumiana jako przymiot rzadki, a została uznana za dostępny każdemu sposób funkcjonowania w świecie. Mianem twórczości określono sposób percepcji i przekształcania świata prowadzący do wyjścia poza naśladownictwo i zaproponowanie czegoś nowego (Magda-Adamowicz 2012, s. 99). Rozpoczęta wówczas uniwersalizacja pojęcia twórczości szła w parze z podjęciem badań naukowych nad jej fenomenem. Badania te rozpoczęto pod koniec XIX wieku, lecz prawdziwy ich rozkwit przypada na połowę XX wieku. Natomiast, jak wspomniano powyżej, w drugiej połowie zeszłego stulecia pod wpływem popularyzacji wiedzy będącej rezultatem tych badań społeczna percepcja twórczości uległa znacznej zmianie. W dwudziestowiecznych badaniach naukowych nad twórczością wyróżnić można trzy główne nurty: tradycyjny, psychologiczny i podejście wieloaspektowe. Badania te nawiązywały do twórczości artystycznej i dotyczyły przede wszystkim twórczości realizowanej przez osobę artysty – twórcy.

W nurcie tradycyjnym, związanym z nazwiskiem Galtona (Stasiak 2006, s. 53), koncepcję centralną stanowiło pojęcie talentu – specjalnych predyspozycji sprzyjających aktywności twórczej w danej dziedzinie. Tym samym punktem wyjścia badań stały się poglądy od wielu dekad przewijające się w refleksjach dotyczących twórczości – podnoszące konieczność posiadania „czegoś specjalnego”. W badaniach wykorzystywano metodę biograficzną, analizując cechy osobowości uznanych artystów w celu odkrycia zespołów cech charakteryzujących osoby o wysokich uzdolnieniach. Nurt ten jest wciąż kultywowany i badania oparte o takie założenia wciąż są prowadzone. Ich wyniki są pomocne w ocenie predyspozycji twórczych, co można wykorzystać w procesie selekcji kandydatów do zawodów kreatywnych, lecz nie oferują rozwiązań pozwalających rozwijać zdolności twórcze.

W ramach nurtu psychologicznego wypracowano wiele koncepcji istotnie wzbogacających wgląd w istotę i mechanizmu twórczości. Jedną z pierwszych była teoria asocjacyjna opublikowana w roku 1900 przez Théodule-Armanda Ribota (Grabowska 1984, s. 165). Asocjacionizm, uznający skojarzenia za fundamentalny proces myślenia i percepcji, przypisywał im również podstawową rolę w twórczej wyobraźni. Wskazane przez Ribota operacje twórcze to personifikacja oraz metafory, alegorie i symbole.

Kolejnym podejściem rozwiniętym w ramach nurtu psychologicznego jest podejście psychometryczne (Grabowska 1984, s. 173). Zakładało precyzyjne określenie zjawiska twórczości w sposób umożliwiający jego pomiar jako jednej ze zdolności umysłowych człowieka. Znaczący postęp w zrozumieniu twórczości dokonał się za sprawą prac Guilforda. Badacz ten rozwinął autorski model operacji myślowych, wyróżniających w jego finalnej wersji opublikowanej w 1962 roku 120 operacji elementarnych (Stasiak 2006, s. 61). Źródło twórczości upatrywał w ludzkim myśleniu, w sposobie przetwarzania pozyskanych informacji. W jego ujęciu twórczość to rezultat zaangażowania w procesie rozwiązywania problemu specyficznego zespołu zdolności poznawczych. W ramach swoich badań Guilford rozwinął powszechnie zaakceptowaną koncepcję dwóch rodzajów myślenia – konwergencyjnego i dywergencyjnego, przypisując walor twórczości drugiemu z nich. Badania te umocniły potoczną generalizację postrzegającą twórczość jako rezultat „niezwykłego zastosowania zwykłych operacji” mentalnych.

Psychoanalityczna koncepcja twórczości swój początek znajduje w dokonanej przez Zygmunta Freuda analizie motywów do twórczości artystycznej oraz naukowej Leonarda da Vinci. Freud nie wątpi w rolę wszechstronnych zdolności oraz umiejętności da Vinci (Freud 1997⁵, s. 258), lecz główną motywację zarówno prac badawczych, jak i twórczości artystycznej, łączy z rezygnacją artysty z życia seksualnego. Zdaniem Freuda da Vinci był osobą nieheteronormatywną. Teza ta, pomimo braku potwierdzenia w pracach biograficznych bądź historycznych, uzasadniana jest przez Freuda na wiele sposobów: poprzez interpretację pism da Vinci, faktów z jego życia, a także interpretację wybranych prac artysty. Tak więc w przypadku da Vinci libido miało nie zostać wyparte, stłumione, lecz wysublimować do postaci żądzy wiedzy. Namiętność, główny motor wszelkiej ludzkiej działalności – *il primo motore* – w życiu da Vinci istniała, lecz przemieniona została w namiętne dążenie do wiedzy. Jako inne źródło twórczych rezultatów Freud wskazuje „dziwne”, jak sam pisze (Freud 1997, s. 303) dzieciństwo da Vinci. W wybranych działach malarskich da Vinci Freud dostrzegał również odbicie specyficznych relacji rodzinnych artysty. Inni reprezentanci szkoły psychoanalitycznej inaczej widzieli źródła twórczości. Wywodzące się z psychoanalizy podejście humanistyczne opiera się na założeniu, że siłą motywacyjną dla

⁵ Pierwsza publikacja zbioru esejów, z których jeden prezentuje omawianą tu analizę ukazała się w 1920. Tytuł oryginału: *Jenseits des Lustprinzips* (tytuł wydania polskiego: *Poza zasadą przyjemności*).

twórczości stanowi dążenie do samoaktualizacji. Erich Fromm uważał, że człowiek może być twórczy po osiągnięciu pewnego stopnia dojrzałości i harmonijności życia psychicznego (Grabowska 1984, s. 175). Wyróżniał również specyficzne cechy osobowości twórczej, między innymi zdolność zadziwiania się światem, chęć odrzucania pewników i poznawania rzeczywistości jako wciąż nowego doświadczenia, a więc na wciąż nowy sposób, wiarę w siebie oraz zdolność akceptacji napięć i konfliktów (Rhodes 1961, s. 307). Carl R. Rogers zwrócił uwagę na czynniki zewnętrzne sprzyjające twórczości. Są nimi akceptacja człowieka, psychologiczna wolność oraz brak krytycznej oceny. Abraham Maslow rozróżniał dwa typy twórczości: płynącą z niewyjaśnionego psychologicznie talentu oraz samoaktualizującego się potencjału twórczości. Według piramidy potrzeb jego autorstwa warunkiem aktywizacji potrzeb samoaktualizacji, zwanych też potrzebami samorealizacji, jest zaspokojenie potrzeb podstawowych. Psychoanalityk i poeta, Otto Rank, źródła twórczych dokonań dopatrywał się w twórczym impulsie, który był rezultatem zarówno wyzwolenie się jednostki z uwikłań i zależności, a także autokreatywnego rozwoju osobowości. Podkreślał też rolę harmonijnego współdziałania artysty z otoczeniem kulturowym oraz duchem epoki – *Zeitgeist* (Rank 1989, s. XVII, XXII). Jednocześnie Rank, i nie tylko on spośród psychoanalityków, odrzucali feudowskie wyjaśnienie źródła twórczości w postaci sublimacji wypartych, bo nieakceptowanych pożądań seksualnych.

Kolejnym podejściem rozwiniętym w ramach nurtu psychologicznego jest podejście poznawcze. Jerome S. Bruner (1978) badał proces nadawania znaczenia odbieranym danym. Stwierdził, że podstawę dla dokonania operacji skategoryzowania odebranej informacji stanowi posiadana przez jednostkę wiedza i doświadczenie. Przy czym osoby twórcze mają tendencję do tworzenia nowych kategorii oraz kategoryzacji nietypowych, odmiennych niż powszechne wśród członków danej wspólnoty kulturowej. William Ward wykazał, że w sytuacjach problemowych osoby twórcze lepiej radzą sobie w środowisku bogatym bodźcowo, co przekłada się na wyższą zdolność do wykorzystywania incydentalnych wskazówek (Grabowska 1984, s. 180). Jerzy Trzebiński w swoich badaniach zwrócił uwagę na pojęciową reprezentację świata, a w szczególności na strukturę samych pojęć (Trzebiński 1981). Jako determinanta twórczości wskazany został zakres transformacji rdzeni pojęciowych, czyli elastyczność systemu pojęciowego. Im większa, tym większa jest produktywność, oryginalność i giętkość myślenia. Podejście poznawcze pozwoliło określić zbiór cech właściwych osobom twórczym. Wszystkie wyróżnione cechy mogą być rozwijane dzięki specjalnym programom szkoleniowym zwanym treningami twórczości. Ta możliwość znacząco odróżnia podejście poznawcze od tradycyjnego, gdzie o rozwoju zdolności twórczych nie było mowy.

Nurt podejść wieloaspektowych traktował osiągnięcia innych podejść jako komponenty – części pełnego wyjaśnienia fenomenu twórczości. Twórczość inspirowała do badań przedstawicieli wielu nauk, nie tylko psychologii. Dynamicznie, dzięki tak szerokiemu zainteresowaniu, rozwijane bogactwo teorii stało się inspiracją do postrzegania twórczości jako rezultatu synergii wielu różnorodnych

czynników. Jako wspólne założenie tego prawdziwie pluralistycznego nurtu wskazać można rezygnację z pomysłu odnalezienia kluczowego czynnika – głównego źródła twórczości. Podejście to zainicjowały prace M. Rhodes, który wyróżnił cztery aspekty twórczości: osobę, proces, sytuację i twórcze dzieło (M. Rhodes 1961, s. 307). Podejście to określane też bywa mianem podejścia 4P (*person, process, press i product*). Każdy z tych komponentów potraktowany został bardzo szeroko. Pierwszy, „osoba”, odnosi się do zagadnień takich jak osobowość, temperament, intelekt, psychika, postawy, systemy wartości, mechanizmy obronne, zachowania, a także aspekty fizyczne i fizjologiczne. Proces (twórczy) obejmuje motywację, percepcję, uczenie się i komunikację oraz strukturę procesu twórczego. Sytuacja obejmuje bogactwo relacji między osobą twórczą a otoczeniem. Relacje te to kaskady bodźców wyzwalających odczucia i wyobraźnię oraz uruchamiających percepcję, przywołujących wspomnienia, wcześniejsze doświadczenia oraz refleksje. Ten złożony proces prowadzi również do formowania pomysłów. I w końcu ostatni komponent – produkt – to wyrażony w dowolnej namacalnej formie twórczy pomysł.

Od połowy XX wieku, skutkiem intensywnych i owocnych badań z zakresu psychologii twórczości, źródło twórczości dostrzegano w procesach psychicznych jednostki (Moran 2009, s. 292). Natomiast podejście wieloaspektowe pozwoliło na wydatne poszerzenie pola poszukiwań źródeł twórczości. Pozwoliło też wyzwolić się z obowiązku wskazywania rdzeniowego procesu generującego twórczość. Możliwość realizacji otwartych poszukiwań pozwoliła na swobodne zestawianie ze sobą czynników o różnej naturze i pochodzeniu, których wspólną cechą jest pozytywny wpływ na procesy twórcze. Eklektyzm podejścia wieloaspektowego dostarczył wygodną ramę conceptualną do integracji wyników rozmaitych badań nad twórczością. Nic dziwnego, że również obecnie podejście to stanowi model powszechnie akceptowany przez społeczność badaczy twórczości (Moran 2009, s. 292). Podejście wieloaspektowe stanowi również użyteczny punkt wyjścia przy analizie zjawiska twórczości organizacyjnej. Proces twórczy może mieć różną strukturę i w różnych sposób łączyć ze sobą zasoby i procesy organizacyjne. Można więc oczekiwać rozmaitych strategii realizacji, a także doskonalenia działań twórczych, które wykorzystywać będą tę różnorodność.

3.4. Twórczość i kreatywność

Pojęcia twórczości i kreatywności używane bywają jako synonimiczne, jakkolwiek istnieją między nimi pewne różnice:

1. Forma przymiotnikowa: twórczy, kreatywny – dla określenie pewnego przymiotu, zdolności bądź potencjału podmiotu lub proces. Np. twórczy/kreatywny zespół, twórczy/kreatywny pracownik, twórczy/kreatywny proces, twórcze/kreatywne działanie.

2. Forma rzeczownikowa (I): twórczość, kreatywność – podobnie jak forma przymiotnikowa określa przymiot, zdolność bądź potencjał podmiotu. Za

przykłady użycia tych pojęć można wskazać zdania: „Wyróżnia ją kreatywność”. „Cechą tego zespołu jest jego twórczość”.

3. Forma rzeczownikowa (II) – rezultata: twórczość jako nazwa artefaktów powstałych w procesie, uznanym na mocy odrębnych kryteriów, za proces twórczy. Przykładem może być opisanie zdaniem „twórczość Jana Matejki” zbioru płócien malarskich z obrazami Mistrza. Natomiast nie używa się w tym znaczeniu pojęcia kreatywność.

Badaniem nad twórczością zajmują się badacze reprezentujący najrozmaitsze dziedziny wiedzy. Być może dlatego nie istnieje jeszcze jedna, interdyscyplinarna definicja twórczości (Brem 2017, s. 2). A. Góralski stwierdza „twórczość nie daje się uchwycić w jednostkowym akcie definiowana; jedyne, co pozostaje, to akceptacja zasady komplementarności”, dalej autor ten sugeruje poszukiwanie ich „tak wielu, jak to tylko możliwe wzajemnie niezależnych, cząstkowych uchwycień” (Góralski 1995, s. 7). Przykładami definicji autorstwa A. Góralskiego powstałymi dzięki powyższej metodzie są następujące: „Twórczość to także dialog mistrza z przeszłością” czy też „Twórczość to krystalizacja śladu przyszłości” (Góralski 1995, s. 7).

Robert K. Sawyer (2006) przytacza definicje powszechnie przyjęte w dwóch wyróżnionych w badaniach nad twórczością podejściach: indywidualistycznym i socjokulturowym. W podejściu indywidualistycznym twórczość definiowana jest jako zewewnętrzna nowa kombinacja czynników mentalnych. Wówczas wymóg nowości czy też oryginalności dotyczy kombinacji elementów – myśli bądź koncepcji – znajdujących się już w umyśle osoby. Jednocześnie wobec samych elementów nie stawia się żadnych wymogów. Twórczość zachodzi, gdy dwie lub więcej myśli bądź koncepcje zostają połączone w nową kombinację, przy czym kryterium nowości dotyczy tu umysłu myślącego podmiotu. Wymóg zewewnętrzzenia sprawia, że twórczości procesu dowodzi będące jego rezultatem dzieło. Jednocześnie obiektywnemu istnieniu dzieła towarzyszyć powinna pewność, że jest ono rezultatem subiektywnej, bo zachodzącej w umyśle twórcy, zupełnie nowej kombinacji czynników. W ten sposób walor twórczości przypisać można dziełom wręcz pospolitym, nowym jednak dla podmiotu, który je wykreował. Taka twórczość określana bywa twórczością przez małe „t” i jest charakterystyczna dla osobistych odkryć dokonywanych przez jednostkę w procesie jej rozwoju. Proces poznawania świata składa się między innymi z odkryć – olśnień – o takim właśnie charakterze. Ich doświadczenie pogłębia wiedzę jednostki, lecz ich treść może być banalna, doskonale znana bądź nieznacząca w szerszym układzie odniesienia. Oczywiście dzieło twórcze w sensie indywidualnym może stanowić jednocześnie dzieło twórcze w szerszym, ponadjednostkowym sensie. Wówczas jego autor może być uważany za twórcę bądź nowatora. Wówczas spełnione zostają warunki przyjęte w socjokulturowej definicji twórczości.

W podejściu socjokulturowym, twórczość definiowana jest jako: wytworzenie produktu uznanego w środowisku osób kompetentnych za nowy (nowatorski), użyteczny i wartościowy (Sawyer 2006, s. 121). By działanie zostało uznane za twórcze a jego autor – za twórcę, dzieło musi zostać uznane za nowe oraz użyteczne i wartościowe przez środowisko osób posiadających pewien poziom

specjalizacji w danej dziedzinie. Dziełem więc jest rozwiązanie unikalne, dotąd nieznanne w ogóle, a przynajmniej nieznanne ogółowi osób dysponujących wiedzą z dziedziny, w obszarze której rozpatrywany artefakt powstał. Kryterium oceny środowiskowej sprawia, że twórczość w sensie socjokulturowym jest zdarzeniem znacznie rzadszym niż według podejścia indywidualistycznego. Jednocześnie kryterium to sprawia, że identyfikacja aktu twórczego staje się łatwiejsza niż w przypadku definicji indywidualistycznej, bowiem trudno w jednoznaczny sposób zweryfikować kryterium nowości kombinacji elementów dla podmiotu.

Pewnego komentarza wymaga też kryterium użyteczności. Zgodnie z socjokulturową definicją twórczości, rozwiązanie twórcze ma być uznane przez określoną grupę nie tylko za nowe, lecz również użyteczne. Jak zauważa Keith R. Sawyer (2006, s. 9) „użyteczność dzieła może być zdefiniowana tylko przez społeczeństwo w danym momencie historycznym, trudno jest odróżnić kreatywność od światowego sukcesu i władzy”. Aplikacja tego kryterium może doprowadzić do odmowy uznania za twórcze rozwiązań wyprzedzających swoje czasy, nowatorskich w stopniu przekraczającym zdolność akceptacji społecznej, a tym samym kategoryzowane raczej jako dziwactwa niż innowacje (Sawyer 2006, s. 9).

Definicja indywidualistyczna oraz socjokulturowa za punkt wyjścia przyjmują istnienie produktu – obiektywnie istniejącego dzieła. Wówczas można oceniać, czy ma ono charakter twórczy, a co za tym idzie, czy walor twórczości można przypisać procesowi, dzięki któremu powstało, a także autorowi bądź autorom, podnosząc ich do rangi twórców. W literaturze przedmiotu dominują dwa kryteria oceny – nowości i cenneści (Góralski 1995, s. 5; Amabile 1983, s. 19), których jednoczesne spełnienie pozwala zaliczyć oceniany, obiektywnie istniejący przedmiot do dokonań twórczych.

3.5. Pojęcia pokrewne twórczości

Istnieje powszechna zgoda co do relacji między innowacyjnością a twórczością. Dzięki kreatywności powstaje idea – twórczy pomysł, który następnie znajduje swoją aplikację w postaci innowacji rozumianej jako „zakończona powodzeniem implementacja w organizacji rozwiązania o charakterze twórczym” (Sawyer 2006, s. 9). Pojęcie innowacji jest bardzo bliskie socjokulturowemu rozumieniu twórczości, bowiem ocena innowacyjności produktu, usługi bądź metody zarządzania dokonywana jest przez społeczność osób zaangażowanych w funkcjonowanie danej branży. Innowacyjności i oraz przedsiębiorczości poświęcony jest szósty rozdział niniejszej monografii.

Istnieją jeszcze przynajmniej dwa pojęcia bliskie twórczości. Są to nowatorstwo i odkrywczość. Nowatorstwo jako zdolnością tworzenia rozwiązań o wyższych walorach użytkowych niż rozwiązania dotychczasowe. A. Góralski wyjaśniając pojęcie nowatorstwa przytacza przykłady konstrukcji mechanicznej o wysokiej użyteczności, zapewne wyższej niż konstrukcje dotychczasowe, oraz nowej metody dydaktycznej, zapewniającej wysoką efektywność nauczania (Góralski 1990, s. 6).

Nowatorstwo dotyczy więc rozwiązań użytkowych, takich jak metody, techniki, maszyny lub urządzenia, które dzięki wprowadzonym nowościom oferują wyjątkowo korzystne wartości wskaźników stosowanych przy ocenie użyteczności tego typu rozwiązań. W przypadku nowatorstwa twórczość wyrażona jest rozwiązaniem o charakterze użytkowym. Przyjmując, że twórczość wymaga nowości i cenneści, nowatorstwo stanowi jej specyficzną realizację. Dotyczy rozwiązań użytkowych i polega na zaproponowaniu nowego rozwiązania, którego użyteczność jest w zauważalny sposób wyższa niż rozwiązań stosowanych dotychczas. Poprawa użyteczności jest jedynym kryterium pozwalającym ocenić rozwiązanie jako nowatorskie. Pojęcie to jest bardzo bliskie pojęciu innowacyjności.

W kontekście twórczości odkrywczostwo stanowi pojęcie szczególne, bowiem jego referencja nie jest autorstwa odkrywcy. Odkrycie – zjawisk, procesów bądź obiektów istniejących niezależnie od woli czy działań odkrywcy – polega wyłącznie na wykazaniu ich wartości (Góralski 1990, s. 6). Odkryć można więc prawo fizyki bądź nieznaną dotychczas roślinę bądź kometę.

Niniejszy rozdział omawia powstanie, a następnie zmiany znaczenia twórczości na przestrzeni dziejów. Od pierwotnej koncepcji Boga – kreatora, przez odzwierciedlenia twórczości w dziełach artystów, po twórczość poddaną gruntownej wiwisekcji, skrupulatnie rozpisanej na szeregi operacji mentalnych. Od fenomenu dostępnego – i to dopiero od XVII wieku – najwybitniejszym umysłom, po przyjemnie brzmiący przymiotnik, używany obecnie powszechnie i niemal już nieznaną. Rezultaty badań nad procesami twórczymi dają możliwość wpływania na ich przebieg. Uniwersalizacja pojęcia twórczości pozwoliła stosować tę wiedzę w każdym obszarze aktywności ludzkiej. Dzięki temu twórczość stała się siłą ekonomiczną, źródłem wartości i siłą napędową gospodarki. Obecnie umiejętność działania twórczego jest koniecznością, a strategie intensyfikacji kreatywności – ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

4. Twórczość – poziom zespołowy

4.1. Wprowadzenie

Przez lata badania nad twórczością skupiały się przede wszystkim na zdolnościach jednostki. Dążono do wyjaśniania natury zdolności twórczych, poszukiwano również możliwości ich rozwoju. Jednak elementami, z których zbudowane są współczesne organizacje są nie jednostki, lecz zespoły (Boddy 2002, s. 450; Rousseau i in. 2006, s. 540). Dlatego też zrozumienie twórczości organizacyjnej wymaga analizy specyfiki twórczości zespołowej. Działanie zespołu nie polega na prostej superpozycji działań indywidualnych, czy też ich liniowej amplifikacji, lecz zależy od szeregu cech charakteryzujących strukturę i działanie konkretnego zespołu. Podobnie ze zdolnością do twórczego rozwiązywania problemów. Twórczość indywidualna jest procesem angażującym zasoby jednostki w taki sposób i w takim zakresie, jaki owa jednostka – twórca – zdecyduje się je zaangażować w przedsięwzięte działanie. Działanie twórcze stanowi więc osobistą ekspresję jednostki. W przypadku pracy zespołowej zakres i sposób uczestnictwa jednostki w procesie zespołowym zależy od właściwości grupy, która podejmuje realizację zadania twórczego. Powstaje więc pytanie o to, w jaki sposób można zwiększyć zdolność zespołów do podejmowania decyzji i działań o charakterze twórczym. Zbadanie tej możliwości stanowi tematykę niniejszego rozdziału monografii. Na wstępie zwrócono uwagę na specyfikę rozwoju doświadczenia zespołu i jej konsekwencje dla inicjatyw mających na celu potencjał wiedzy. Omówiono w nim też wszystkie czynniki mające wpływ na poziom kreatywności zespołu. Należą do nich kwestie: różnorodności etnicznej, przywództwa, stylów poznawczych i podzielanych w zespole modeli mentalnych, poczucia bezpieczeństwa oraz klimatu pracy zespołowej.

4.2. Praca zespołowa – zagadnienia wybrane

4.2.1. *Specyfika rozwoju doświadczenia zespołu*

Zespół pracowników, podczas swojej pracy, rozwiązując kolejne zadania nie tylko związane bezpośrednio na realizację stawianych przed nim celów, ale również dotyczące np. organizacji czy też koordynacji swoich działań, buduje pewne doświadczenie. Doświadczenie to ma charakter wiedzy ukrytej podzielanej przez członków zespołu i przejawia się określonym sposobem jego funkcjonowania. Treść wspólnego doświadczenia stanowi jeden z zasobów wpływających na rezultaty działania zespołu, jego efektywność, a także kreatywność. Pewien zespół parametrów zespołu jest określony przez system zarządzania organizacją. Zaliczyć do nich można skład grupy, cel, przywództwo, zasoby czy sposób działania. Parametry te mogą zostać określone w sposób ścisły, jednak każdy zespół w trakcie działania rozwija własne praktyki, zwyczaje i sensory, które stanowią o jego

specyfice i unikalności, a także determinują możliwości działania we wszelkich aspektach. Kształtowanie unikalnych praktyk jest rezultatem złożoności i dynamiki działania zespołowego. Pierwszym wektorem tej złożoności jest działanie zespołu na kilku poziomach (Kozłowski, Klein 2000):

1. Poziom indywidualny. Każdy z członków zespołu angażuje w jego działanie swoją wiedzę i umiejętności, a także emocje i motywacje. Każdy też kształtuje własne zrozumienie sensu pracy zespołu, obowiązujących reguł jego działania, a także swojej w nim roli.

2. Poziom międzyludzki. W procesie komunikacji i współdziałania członkowie zespołu mogą wymieniać się wiedzą i doświadczeniami, rozwijając wiedzę, która może być użyteczna dla całego zespołu.

3. Poziom zespołu. Funkcjonowanie tego poziomu definiują następujące aspekty:

3.1. Stawiane przed zespołem cele, będące powodem jego powołania bądź powstania. Cele mogą mieć charakter określonych w czasie projektów lub trwale występujących (powtarzalnych) zadań.

3.2. Sposób kierowania pracą zespołu. Specyfika tego aspektu wynika ze sposobu wyboru osoby bądź osób kierujących pracami zespołu, a także stosowanych w tym celu praktyk.

3.3. Metody pracy zespołu, określające sposoby bieżącego współdziałania, komunikacji i bieżącego nadzoru nad tokiem prac.

3.4. Zasoby pozostające w gestii zespołu. Zaliczyć do nich można zasoby ludzkie wyrażone składem zespołu, czas, którym zespół dysponuje, zasoby finansowe, rzeczowe oraz przyznane uprawnienia.

Sam proces zespołowy stanowi złożoną interakcję procesów zachodzących jednocześnie na różnych poziomach. Procesy te przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują. Na ich przebieg wpływają również interakcje z otoczeniem stanowiącym kontekst pracy zespołowej. Nie sposób przewidzieć przebiegu ani rezultatów tego procesu, jakimi są przede wszystkim unikalne praktyki działania zespołu oraz wytworzona podczas współdziałania wiedza i doświadczenia. Wektorem pracy zespołowej budzącym największe zainteresowanie jest oczywiście wektor jego efektywności. To on skupia uwagę liderów, wyrażaną bieżącym działaniem, a także aplikacją różnorodnych strategii, metod i technik proefektywnościowych. Zwiększanie kreatywności zespołu może pozostać poza sferą zwerbalizowanych celów, które stawiają przed sobą liderzy bądź kierownicy zespołów. Jeżeli jednak kreatywność zespołu staje się jego istotną własnością, to wówczas dla jej rozwinięcia zastosowany może być wachlarz oddziaływań podobny jak w przypadku innych walorów zespołu, takich jak priorytetowa zazwyczaj efektywność: aplikacja celowych strategii metod i technik, a także bieżące oddziaływania kierownicze. Naszkicowana powyżej specyfika rozwoju doświadczenia pracy zespołowej – jej dynamika i złożoność – stanowi specyficzne zadanie, które również może być rozwiązane w sposób twórczy (Cohen i in. 1996). Prościej rzecz ujmując: zespół może wykorzystać własne zdolności twórcze do poprawy

własnych zdolności twórczych. Tym samym wszelkie czynniki, w tym metody rozwoju i doskonalenia zdolności twórczych nie są w stanie uchwycić możliwych strategii stosowanych przez zespoły dążące do rozwoju swojej kreatywności w świadomy i celowy sposób.

4.2.2. Grupa a zespół

Istnieje dobrze umotywowane i powszechnie akceptowane w literaturze różnienie między pojęciem grupy a zespołu. Zespoły są grupami, w których członkowie podzielają wspólny cel, a zadania jak i umiejętności każdego członka zespołu dopasowane do zadań i umiejętności pozostałych. Wymieniany też bywa warunek podzielenia przez członków zespołu odpowiedzialności za osiągnięcie celu, a także przyjęcia określonego sposobu dążenia do celu oraz liczebności zespołu, zazwyczaj nieprzekraczającej dwunastu osób. (Belbin 2002, s. 459).

Proces transformacji grupy nominalnej, w której nie zachodzą żadne interakcje, przez szereg etapów, w których grupa kreuje swoje unikalne własności, aż do uzyskania cech efektywnego zespołu opisywany bywa jako łańcuch faz bądź proces (Kuipers 2009). Na potrzeby niniejszej monografii autor rezygnuje z uwzględniania tych kryteriów, traktując pojęcia grupy i zespołu jako synonimy. Zespół osób współpracujących podczas sesji myślenia twórczego nie musi podzielać żadnych innych celów niż generowanie pomysłów. By zapewnić atmosferę pracy kreatywnej członkowie zespołu powinni prezentować różnorodne podejścia do problemu, a także dysponować odmiennym poziomem wiedzy w zakresie tematyki, której dotyczy przedstawiony do rozwiązania problem. Zachęca się do tworzenia grup łączących wyczerpującą wiedzą specjalistów i ignorantów gotowych zadawać pytania nietypowe dla danej specjalności, zmuszając tym samym ekspertów do opuszczania utartych sposobów myślenia (Rawlinson 2017, s. 55). Te i inne sposoby wzmacniania potencjału kreatywnego zespołów omówione są w poniższym rozdziale. Analiza stopnia ich zbieżności z procesami formowania zespołów wysokiej efektywności, z niezbędnym wówczas uwzględnieniem typologii grup i zespołów oraz etapów ich rozwoju, przekraczałyby ramy niniejszej monografii.

4.2.3. Specyfika kreatywności w modelach pracy zespołowej

Twórczość indywidualna to wykorzystanie typowych procesów myślowych w nietypowy sposób. Podobnie spojrzeć można na twórczość grupową: zdolności twórcze zespołu są rezultatem szczególnej kompozycji atrybutów i zachowań grupowych. W związku ze znaczącą rolą pracy zespołowej dla efektywności i skuteczności funkcjonowania współczesnych organizacji istnieje bogata literatura dotycząca badań nad zachowaniami grupowymi. Zachowania te traktowane są jako proces w modelu „wejście → proces → wyjście”, gdzie na wejście składają się wszelkie zasoby i atrybuty właściwe zespołowi przed rozpoczęciem działania, wyjściem zaś wszelkie rezultaty działania zespołu oczekiwane przez jego interesariuszy. Procesem zaś są wszelkie behawioralne, poznawcze i afektywne

zjawiska zachodzące w zespole, dzięki którym zasilenia wejściowe przekształcane są w zasilenia wyjściowe (Rousseau 2006 s. 541). Vincent Rousseau wraz z zespołem dokonał analizy 29 modeli pracy zespołowej opublikowanych w latach 1984–2004. Każdy z nich proponował zestaw wymiarów opisujących prace zespołową. Przedstawione w pracy Rousseau modele obejmowały od 3 do 10 wymiarów (Rousseau 2006 s. 544–545). Tylko w trzech modelach uwzględniony był wymiar innowacyjności. W niektórych w pozostałych pojawiały się wymiary pracy zespołowej określone jako „podejmowanie decyzji” bądź „rozwiązywanie problemu”, jednak bez jawnego odwoływania się do potencjalnie twórczej natury tych działań. Wnioskować można, że o ile w badaniach nad pracą zespołową aspekt kreatywności nie jest pierwszoplanowy, bowiem skupiającym uwagę badaczy priorytetem jest efektywność pracy zespołu, to jednak badania nad twórczością zespołów są prowadzone. Dalsza część rozdziału prezentuje zestawienie ich wyników. Wyniki i wnioski przedstawione są w dwóch grupach: charakterystyki zespołu oraz czynników kreatywności zespołu. Pierwsza grupa omawia strukturalne, a druga procesowe uwarunkowania twórczości zespołowej.

4.3. Charakterystyka zespołu

W badaniach wyróżniono trzy główne statyczne (strukturalne) komponenty kreatywności zespołu. Są to: wielkość zespołu, stopień różnorodności składu zespołu, a także różnorodność funkcjonalna i poznawcza.

4.3.1. Wielkość zespołu

Wielkość zespołu przekłada się na bogactwo wiedzy i doświadczeń, które może zostać wykorzystane w procesie twórczym. Większy zespół to również potencjalnie większa liczba pomysłów wygenerowanych przez jego członków. Jednak liczny zespół oznacza, że jednostkowy wkład w rezultaty pracy grupy ma mniejsze znaczenie, co może być demotywuujące i zachęcać do nieangażowania się. Osoby zaangażowane mogą natomiast odczuć ograniczenia w możliwości prezentacji swoich pomysłów, a to z powodu wyższej niż w mniej licznych zespołach konkurencji o dostęp do czasu i uwagi całego zespołu. Wykazano, że wzrost liczności grupy mającej na celu twórcze rozwiązanie zadania stanowi czynnik ograniczający jej produktywność w wymiarze zarówno jakości jak i ilości rozwiązań (Mullen i in. 1991). Doświadczenia z zakresu metod kreatywnego myślenia zespołowego wykazały, że optymalna liczba osób w grupie kreatywnej powinna wynosić około dwunastu, podczas gdy liczba minimalna to pięć osób (Rawlinson 2017, s. 55).

4.3.2. Różnorodność

Skład zespołu uznawany jest za ważny czynnik determinujący jego skuteczność oraz innowacyjność i kreatywność zespołu. Pod pojęciem tym kryje się szereg demograficznych atrybutów charakteryzujących członków zespołu, a także

atrybutów związanych z pracą, jak np. wykształcenie, umiejętności i zdolności czy cechy osobowości (Reiter-Palmon i in. 2012, s. 297). Rozbieżności wartości tych atrybutów pozwalają określić różnorodność zespołu. Różnorodność, nawet w kontekście zarządzania nią w organizacji, pozostaje pojęciem niejednoznacznym. Z jednej strony literaturowe definicje korespondują z intuicją rozumienia różnorodności jako wszelkich obserwowanych różnic między członkami zespołu bądź organizacji. Z drugiej strony, wielość cech, które mogą być brane pod uwagę przy ocenie różnorodności, czyli cech, którymi ludzie różnią się między sobą, sprawia, że ściśle zdefiniowanie tego pojęcia jest zadaniem trudnym (Gross-Gołacka 2018, s. 47). Tym bardziej, że coraz większe uznanie zdobywa szerokie rozumienie różnorodności, czyli tendencja do rozszerzania listy atrybutów uwzględnianych przy jej ocenie (Gross-Gołacka 2018, s. 45 i 50).

Pomimo trudności w obiektywnym pomiarze a nawet ścisłym zdefiniowaniu różnorodności, pewna jej ocena jest możliwa. Jej podstawą jest oszacowanie zróżnicowania wartości wybranych atrybutów charakteryzujących członków zespołu. Uogólniając wyniki badań można stwierdzić, że różnorodność składu zespołu jest czynnikiem sprzyjającym kreatywności. Jakkolwiek nie jest to zależność ani prosta, ani bezdyskusyjna.

Zauważono istnienie pozytywnego wpływu różnorodności etnicznej na kreatywność i innowacyjność zespołu, jednak różnorodność pod względem płci oraz stażu członkowskiego w zespole nie dawały takiego rezultatu (O'Reilly i in. 1998, s. 201). Jednocześnie autorzy tego badania podkreślają rolę kontekstu organizacyjnego, w którym działały obserwowane zespoły. Badania te prowadzone zostały w przedsiębiorstwach o dużej otwartości na różnorodność. Akceptacja różnorodności nie jest jednak standardem dla całej gospodarki. Można domniemywać, że w organizacjach o mniejszej akceptacji różnorodności, odmiennosc będzie miała działanie stygmatyzujące, co pociągnie za sobą izolację takich osób i zminimalizuje ich wpływ na działanie zespołu.

Petru L. Curșeu (2010) w swoich badaniach uwzględnił różne znaczenia różnorodności: jako bogactwo czy też różnorodność (*variety*) oraz różnorodność jako nierówność lub dysproporcja (*inequality/disparity*). Różnorodność dotyczyła wieku, płci i narodowości, podczas gdy dysproporcje dotyczyły doświadczenia w pracy zespołowej oraz motywacji poznawczej członków zespołu. Badania wykazały, że osoby, które cechuje wysoki poziom motywacji poznawczej mają wysoką wewnętrzną motywację do angażowania się w złożone czynności poznawcze i znajdowania satysfakcji z ich realizacji (Curșeu 2010, s. 102). Różnorodność-różnorodność okazała się mieć pozytywny wpływ na kreatywność zespołu, sprzyjała dyskusjom dotyczącym zadania, które angażowały różnorodność wiedzy i doświadczeń członków zespołu, co również pozytywnie wpływało na poziom jego kreatywności. Istniejące w zespole dysproporcje okazały się natomiast wpływać na jego kreatywność w sposób negatywny. Szczególnie destrukcyjnie oddziaływały różnice w poziomie motywacji poznawczej. Powodowały napięcia między członkami zespołu i dynamizowały konflikty interpersonalne.

4.3.3. Różnorodność funkcjonalna

Ute Hülshager wraz ze współpracownikami przeprowadziła meta-analizę badań dotyczących innowacyjności zespołu w oparciu o wyniki badań z okresu trzydziestu lat. Wykorzystano w nich dwie kategorie różnorodności: różnorodność w zakresie atrybutów związanych z zadaniem (*job-relevant diversity*), obejmującą zróżnicowanie funkcji, specjalności zawodowych, wykształcenia, stażu pracy, wiedzy i doświadczenia, oraz w zakresie pozostałych czynników (*background diversity*), do których zaliczono wiek, płeć i pochodzenie etniczne (Hülshager i in. 2009, s. 1129). Wpływ różnorodności w zakresie atrybutów demograficznych na innowacyjność pracy zespołu dawał różne rezultaty w różnych badaniach. Większa zbieżność rezultatów dotyczy różnorodności w zakresie atrybutów związanych z zadaniem. W ich przypadku wpływ jest generalnie pozytywny, jakkolwiek i w tym zakresie pojawiają się badania wskazujące na negatywny wpływ różnorodności wartości atrybutów na innowacyjność. Zjawisko to można wyjaśnić złożonością tych zależności i – zapewne – wpływem czynników, które nie zostały uwzględnione w modelach badawczych. Ten trop podsuwa O'Reilly (1998), podkreślając wysoką akceptację dla różnorodności w organizacjach, w których prowadził swoje badania. Inne wyjaśnienie rozbieżności wniosków mogą stanowić różnice między modelami opisującymi skład zespołu. Zakresy atrybutów brane pod uwagę w omawianych badaniach różnią się od siebie, są też w różny sposób agregowane.

4.3.4. Różnorodność poznawcza

Różnorodność w zakresie atrybutów związanych z zadaniem przekłada się pozytywnie na innowacyjność dzięki różnorodności wiedzy i doświadczeń, które inspirują do dyskusji, ścierania się poglądów i kształtowania kreatywnych rozwiązań. Min Basadur i Milena Head (2001) wykazały zależność między różnorodnością indywidualnych profili kreatywnego rozwiązywania problemów a innowacyjnością zespołów. Autorki te przyjęły model przedstawiający proces innowacyjny jako czteroetapowy cykl: (1) generowanie: znajdowanie problemów wartych rozwiązania, (2) konceptualizacja: definiowania i krystalizacji tych problemów, (3) optymalizacja: tworzenie nowych rozwiązań i (4) wdrażanie. Badane style polegały na indywidualnej preferencji jednego z etapów. Badania potwierdziły założenie, że większa różnorodność stylów pociąga za sobą większą innowacyjność zespołów.

Gro E. Mathisen wraz ze współpracownikami (2008) powiązała badania innowacyjności zespołów z kreatywnością wchodzących w ich skład osób. Wykorzystano w tym celu opracowane w 2004 roku narzędzie badawcze o nazwie *Creative Person Profile*, pozwalające zmierzyć sześć czynników osobowości związanych z kreatywnością (Mathisen i in. 2008, s. 20):

1. Orientacja asocjacyjna opisuje skłonność do fantazji, zabawę, absorpcję i wyobraźnię. (np. „łatwo mi wymyślać historie bez dużego przygotowania”).

2. Elastyczność opisuje skłonność do zmiany perspektyw i tolerancję niejednoznaczności (np. „nawet jeśli już się zdecydowałem, to mogę to później łatwo zmienić”).

3. Oryginalność opisuje niski poziom zgodności, preferencję dla złożoności i niską orientację na zasady (np. „lubię stosować jasne podejście” – odwrotność).

4. Ambicja opisuje towarzyskość, potrzebę uznania, uwagi i władzy (np. „osiągnięcie czegoś, co przynosi mi szerokie uznanie, nie jest dla mnie bardzo ważne” – odwrotność).

5. Motywacja opisuje wytrwałość, orientację na cel, poszukiwanie nowości i potrzebę osiągnięcia (np. „kiedy muszę rozwiązać szczególnie trudny problem, nie mogę się doczekać rozpoczęcia”).

6. Stabilność emocjonalna opisuje pewność siebie, neurotyzm, wahania nastroju i bezradność (np. „gdy zostaję poproszony o wykonanie pracy wątpię w swoją adekwatność” – odwrotność).

Przyjętą w badaniach zmienną pośredniczącą stanowił klimat zespołowy. Innowacyjność zespołu stanowiła zmienną zależną. Wyniki badań w żaden sposób nie spełniały optymistycznego założenia, że większa liczba osób o twórczych osobowościach bądź wyższy poziom kreatywności członków zespołu przekłada się na wyższy poziom innowacyjności zespołu. Stwierdzono, że orientacja asocjacyjna pozostaje w związku z wizją jako składową klimatu i przekłada się na innowacyjność zespołu. Oznacza to, że obecność osób o orientacji asocjacyjnej sprzyja kreowaniu jasnych celów oraz podzielanej wizji, która budzi zaangażowanie członków i sprzyja innowacyjności zespołu. Autorzy badań odnoszą się również do innowacji jako procesu. Sugerują, że zespół złożony z osób o wysokich zdolnościach do generowania nowych idei, czyli łączących cechy orientacji asocjacyjnej, oryginalności i elastyczności oraz osób skupionych na wdrażaniu rozwiązań, cechujących się ambicją i motywacją, można oczekiwać szczególnie wysokiego poziomu innowacyjności (Mathisen i in. 2008, s. 26).

Zasadność uwzględnienia wielofazowej natury procesu twórczego i umiejętności realizacji każdej z kolejnych faz wynika też z badań zależności między potrzebą zakończenia działań a kreatywnością (małych) grup. Wykazano, że silna potrzeba zakończenia prac wpłynęła negatywnie na płynność ideową, stopień dopracowania, a także kreatywność rozwiązań (Chirumbolo i in. 2005). Pożądanym poziom koncentracji na każdej z faz procesu twórczego można osiągnąć różnymi drogami. Nie tylko poprzez dobór składu zespołu, lecz również poprzez zastosowanie metod korespondujących z logiką procesu twórczego.

4.4. Czynniki kreatywności zespołu

Kolejny zespół czynników opisuje zespół w działaniu. Obejmuje procesy zachodzące w zespole realizującym swoje zadania. Ten dynamiczny aspekt potencjału kreatywnego wyznaczają: komunikacja, poczucie bezpieczeństwa i wzajemne zaufanie, spójność zespołu oraz przywództwo. Zaznaczyć należy, że w tym rozdziale omawiana jest relacja między przywództwem realizowanym przez

osobę przywódcy a procesem samoorganizacji zespołu. Wątek przywództwa w ujęciu tradycyjnym, związanym z hierarchicznym układem organizacji omawiany jest w następnym rozdziale monografii, traktującym o organizacyjnym poziomie kreatywności.

4.4.1. Komunikacja

Całość aktów komunikacji w zespole podzielona może być na dwie kategorie: wewnętrzną i zewnętrzną. Komunikacja wewnętrzna dotyczy przekazywania informacji, ale również budowania i podtrzymywania relacji i bieżącej organizacji i koordynacji pracy zespołu. Komunikacja zewnętrzna pozwala na pozyskiwanie informacji spoza zespołu, ale też utrzymanie i rozwijanie sieci wsparcia, wpływającej na pozycję zespołu w organizacji.

Jill E. Pery-Smith i Christina E. Shalley (2003) podkreślają szczególne znaczenie komunikacji zewnętrznej. Duża liczba słabych powiązań społecznych sprzyja kreatywności, co wynika z pozytywnego wpływu komunikacji na zasoby posiadanej wiedzy (Amabile, 1988). Zasoby wiedzy mają na działania twórcze pozytywny, dynamizujący wpływ (Cohen, Levinthal 1990; Mumford, Gustafson 1988; Simon-ton 1999). T. Amabile wyróżnia w omawianym kontekście dwa rodzaje wiedzy. Jest to wiedza związana z określoną dziedziną aktywności i umiejętności działania kreatywnego. Wiedza związana z domeną obejmuje fakty, wiedzę, umiejętności techniczne i szczególne talenty w danej dziedzinie. Obejmuje też doświadczenie pozwalające skutecznie rozwiązywać problemy charakterystyczne dla danej domeny (Amabile 1988, s. 67). Umiejętności działania kreatywnego obejmują styl poznawczy, zastosowanie heurystyki dla eksploracji nowych ścieżek poznawczych i stylu pracy. W swoich badaniach Pery-Smith i Shalley skupiają się na jednostce, dostrzegając w niej podmiot zdolny do transformacji wiedzy w kreatywne rozwiązania. I właśnie tak wyjaśniają kreatywność – jako rezultat transformacji wiedzy dziedzinowej. Im większy zasób wiedzy tego rodzaju posiada pracownik, tym łatwiej jest mu opracować skuteczne rozwiązanie konkretnego problemu. Jednocześnie wskazują komunikację międzyludzką jako jej istotne źródło (Pery-Smith, Shalley 2003, s. 91). Wiedza dziedzinowa jest rezultatem formalnej oraz nieformalnej edukacji, ale także procesu uczenia się od ekspertów dziedzinowych. Możliwość poznania rozmaitych możliwości radzenia sobie z problemami charakterystycznymi dla danej dziedziny, przykładów i pomysłów rozwiązań, może pobudzać procesy twórcze i prowadzić do opracowania rozwiązań nie będących prostą kontynuacją dotychczasowych wzorców myślenia i działania. Dodatkową rolą komunikacji jest budowanie sieci wsparcia i zaangażowania dla powstających innowacji. Pracownik pracujący nad kreatywnym rozwiązaniem problemu może liczyć na akceptację bądź wsparcie współpracowników, którzy wcześniej zaangażowani byli w rozwiązywanie problemów cząstkowych.

Komunikacja wewnątrz zespołu uznawana jest za najistotniejszy czynnik wpływający na efektywność pracy zespołu. Jednak związek komunikacji wewnątrz

zespołu z twórczością i innowacyjnością jest mniejszy niż komunikacji zewnętrznej (Reiter-Palmon i in. 2012, s. 302). Stwierdzono odmienne oddziaływania różnych rodzajów komunikacji. Komunikacja o charakterze konfrontacyjnym, charakterystyczna dla konfliktu i forsowania swojego zdania w sposób, który wywołuje u rozmówcy wrażenie konieczności obrony, negatywnie wpływa na innowacyjność zespołu. Umiarkowanie pozytywny wpływ ma natomiast komunikacja o charakterze kooperacyjnym, nastawiona na udzielenie wsparcia i rozwiązanie problemu. Czynnikiem mającym silny wpływ na innowacyjność zespołu jest swoboda w wyrażaniu wątpliwości (Lovelace i in. 2001). Czynnikiem ten wraz z komunikacją nastawioną na kooperację składa się na obraz proinnowacyjnej atmosfery zespołowej, charakteryzującej się otwartością na wątpliwości i wsparciem.

4.4.2. Poczucie bezpieczeństwa i wzajemne zaufanie

Badania dotyczące komunikacji nie pozostawiają wątpliwości co do związku stylu komunikacji z oddziaływaniem na innowacyjność zespołu. Relacje można uzasadnienie zgeneralizować, traktując styl komunikacji jako wskaźnik panującej w zespole atmosfery międzyludzkiej. Otwarta dyskusja, swoboda w przedstawianiu wątpliwości bądź zdania odmiennego, daje członkom zespołu poczucie bezpieczeństwa i przekłada się na atmosferę zaufania. Tego typu atmosfera jest niezbędnym mediatorem w procesie transformacji kapitału społecznego grupy w innowację (Gu i in, 2013).

Kapitał społeczny, czyli „suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów osadzonych w, dostępnych za pośrednictwem i pochodzących z sieci relacji posiadanych przez jednostkę lub jednostkę społeczną” (Nahapiet 1998, s. 243), obejmuje więc posiadaną przez członków grupy wiedzę, ich motywację, zdolności, ze szczególnym uwzględnieniem zdolności twórczych, a także możliwości i umiejętności pozyskania nowej wiedzy i informacji. W atmosferze psychologicznego bezpieczeństwa, polegającego na zdrowych relacjach, podzieleniu celów grupy oraz wzajemnym zaufaniu (Gu i in. 2013, s. 99). Te i inne potencjały oraz atrybuty zaangażowane są w procesy kreatywne: tworzenia pomysłów, poddawania ich dyskusji oraz ich implementacji. Różne badania odmiennie oceniają rolę atmosfery bezpieczeństwa jako predyktora kreatywnych i innowacyjnych zachowań zespołów. Niektóre z nich wskazują ten wpływ jako bardzo ważny, inne jako umiarkowany, lecz zawsze jest to ocena pozytywna. (Reiter-Palmon 2012, s. 306). Deficyty poczucia bezpieczeństwa przekładać się będą natomiast na przyjmowanie postaw o charakterze obronnym, co negatywnie przełoży się na aktywności służące kreatywności (Reiter-Palmon 2012, s. 306). Członkowie zespołu mogą zacząć obawiać się, czy wiedza i informacje którymi dzielą się z innymi w ramach pracy zespołowej będą właściwie wykorzystane. Fakt wzajemnej zależności działań członków zespołu, będący przecież istotą pracy zespołowej, może również zacząć budzić obawy i wątpliwości.

Eduardo Salas z zespołem (2005) zwraca uwagę na zmianę percepcji niejasności i konfliktów zachodzącą wraz ze spadkiem poziomu wzajemnego zaufania w zespole. Przy niskim poziomie zaufania narasta tendencja do negatywnej interpretacji wątpliwości, niejasności czy niezgody (Salas i in. 2005, s. 569). Zachowania takie przestają być spostrzegane jako potencjalne źródło nowych pomysłów czy droga do ich doskonalenia, a zaczynają być interpretowane jako działania intencjonalnie skierowane przeciw grupie bądź jej członkom.

4.4.3. Spójność zespołu

W badaniach z zakresu pracy zespołowej problematyka spójności zespołu stanowi jedno z podstawowych zagadnień. Pojęcie spójności zespołu definiowane jest jako wypadkowa wszystkich czynników sprawiających, że członkowie zespołu decydują się kontynuować tę współpracę. Jako czynniki spójności zespołu wymienia się atrakcyjność, jaką dla jego członków jest podjęcie wspólnego działania, zaangażowanie jednostek w realizację jednego celu, i prestiż oraz dumę wynikającą z przynależności do zespołu (Kozłowski, Ilgen 2006, s. 87). Badania wykazują pozytywny wpływ spójności zespołu na efektywność oraz sprawność jego działania. W przypadku innowacyjności sytuacja nie jest jednoznaczna. Meta-analiza uwzględniająca 104 prace prezentujące badania dotyczące pracy zespołowej opublikowane na przestrzeni 30 lat, wskazuje umiarkowanie pozytywny wpływ spójności zespołu na jego innowacyjność. W badaniach nad innowacyjnością zespołów krosfunkcyjnych, zajmujących się rozwojem produktów, uzyskano rezultat przeciwny – spójność zespołu wpłynęła negatywnie na poziom jego innowacyjności (Sethi i in. 2001, s. 82). Znaleźć można dwa wyjaśnienia różnorakiego wpływu spójności zespołu na jego innowacyjność. Pierwszym jest rola poziomu wewnętrznej motywacji zespołu do pracy twórczej. W przypadku wysokiego poziomu tego typu motywacji spójność grupy oddziałuje na korzyść jej efektywności, produktywności, a także kreatywności. Niski poziom wewnętrznej motywacji do działań kreatywnych sprawia, że spójność zespołu osłabia zarówno produktywność jak i kreatywność zespołu. (Janussi, Dionne 2003, s. 494). Drugie wyjaśnienie dotyczy fazy procesu projektowego którą realizował badany zespół. W fazach wcześniejszych, gdzie praca zespołowa ma charakter projektowy, różnorodność perspektyw może poprawić jej jakość i efektywność. Wyższy stopień spójności zespołu może ograniczać różnorodność spojrzeń, pomysłów i perspektyw. W dalszych fazach realizacji projektu rola spójności zespołu, sprawnej komunikacji i skutecznej koordynacji stają się priorytetowe (Mumford i in. 2002, s. 728). Faktycznie, badania potwierdzające negatywny wpływ spójności na innowacyjność pracy zespołów krosfunkcyjnych przeprowadzone zostały we wczesnej fazie rozwoju produktu (Sethi i in. 200, s. 82).

Podobnie niejednoznaczny wpływ na kreatywność i innowacyjność mają podzielane w zespole modele mentalne (*shared mental models*: SMM). Stanowią one poznawczy komponent spójności zespołu, a oznaczają wiedzę i przekonania,

które są podzielane w zespole (Reiter-Palmon i in. 2012, s. 315). SMM pozwalają członkom zespołu przewidywać potrzeby oraz zachowania innych członków zespołu, sprzyjają szybszej identyfikacji czynników obniżających sprawność działania, a także efektywnej komunikacji (Reiter-Palmon i in. 2012, s. 315). SSM opisuje się dwoma wymiarami: wymiarem zadań, obejmującym poglądy i przekonania na temat wyposażenia, zadań, celów i oczekiwań w zakresie funkcjonowania zespołu, oraz wymiarem zespołu, obejmującym zdolności, wiedzę i umiejętności innych członków zespołu oraz standardy zespołowego współdziałania (Reiter-Palmon i in. 2012, s. 315). Przy czym wiedza stanowiąca SMM może być różnie definiowana. Może mieć charakter identycznych fragmentów wiedzy posiadanych przez każdego z członków zespołu, może też mieć charakter fragmentów wiedzy odmiennych co do dosłownej treści (unikalnych dla każdego z członków zespołu), lecz ze sobą zgodnych, które są, pomimo odmiennej treści, nośnikami tych samych znaczeń. Pomiar SMM najczęściej przyjmuje postać stopnia podobieństwa ocen powiązań pomiędzy stwierdzeniami przedstawionymi członkom zespołu w kwestionariuszu badawczym (Lim, Klein 2006, s. 408). Im wyższe podobieństwo powiązań stwierżeń, tym bardziej podobne są do siebie modele rzeczywistości poszczególnych członków zespołu i – tym samym – tym wyższy poziom SMM. Nie ma nic zaskakującego w fakcie, że liczne badania poświęcone SMM potwierdzają ich pozytywny wpływ na efektywność zespołu, a także, generalnie rzecz ujmując, na jego twórczość i innowacyjność. Niemniej jednak pewna różnorodność poglądów jest niezbędna w procesach twórczych. Jak potwierdzono empirycznie, niższy poziom SMM zapewnia warunki do konstruktywnej konfrontacji różnych punktów widzenia, co zapewnia wyższą jakość wypracowywanych przez zespół decyzji (Kellermanns i in. 2008).

Można wnioskować, że poziom SMM ma charakter nominanty. Zbyt niska wartość sprawia, że z powodu nadmiernej rozbieżności poglądów grupa nie jest w stanie współpracować. Zbyt wysoka oznaczać będzie, że grupa jako całość dysponuje w sumie wiedzą niewiele większą niż każdy z jej członków indywidualnie, co oczywiście podważy sens pracy zespołowej. Fakt, że spełnianiu kryteriów wysokiej sprawności i efektywności pracy zespołu sprzyja wysoki poziom SMM, podczas gdy twórczości i innowacyjności – poziom niższy, przekłada się na rekomendację dotyczącą faz pracy zespołowej. W jej wczesnych fazach, gdy podejmowane są decyzje, na podstawie których tworzone będą plany działania zespołu, a więc kreatywność i innowacyjność są pożądanymi atrybutami zespołowej aktywności, korzystny będzie wyższy poziom SMM. Fazie wykonawczej natomiast sprzyjać będzie niższe SMM. Wyniki badań dotyczących wpływu SMM na kreatywność pozostają więc spójne z wynikami badań wpływu, jaki na kreatywność zespołu ma poziom jego spójności społecznej.

Spójność zespołu określona też może być poziomem konfliktu. Wyobrażenie w pełni współpracującej, efektywnie działającej grupy, zazwyczaj dalekie jest od wizji grupy skonfliktowanej. Jednak dążenie do konsensusu wskazywane jest jako jeden z czynników obniżających jakość decyzji zespołowych (Nemeth, Nemeth-

Brown 2003). Pewien poziom konfliktu pomaga w twórczym rozwiązywaniu problemów. Sprawia, że w dyskusji pojawiają się różne punkty widzenia, pomysły i poglądy. Konstruktywny konflikt powinien dotyczyć sfery zadań rozwiązywanych przez grupę i nie powinien mieć charakteru konfliktu interpersonalnego. Różnice poglądów, brak zgody czy negatywna ocena będą sprzyjać kreatywności grupy, jeśli zachodzą będą w warunkach wzajemnego zaufania i szacunku, a także koncentracji na celu. Warunki te stanowią fundament spójności grupy umożliwiającej transformację różnic poglądów, sporów i dyskusji w potencjał twórczości, która może stać się walorem finalnego rozwiązania bądź decyzji (Paulus i in. 2012, s. 340).

4.4.4. Przywództwo

Przywództwo można rozumieć jako praktyki kierownicze realizowane przez osobę przywódcy, bądź jako proces oddziaływania (Steinmann, Shreyögg 1995, s. 383). Przywództwo w zespole odpowiada za kontekst zespołowy, na który składają się między innymi omówione wcześniej czynniki kreatywności grupy. Skład grupy i wynikająca z niej różnorodność, atmosfera pracy w grupie, kultura współdziałania i komunikacji, poziom poczucia bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania są efektami praktyk przywódczych.

Zróznicowany może być natomiast sposób pełnienia funkcji liderekich. Funkcje przywódcze mogą być pełnione przez osobę przywódcy, co narzuca grupie organizację hierarchiczną bądź przez członków zespołu, co oznacza działanie w formule zespołu samoorganizującego się (*Self-Managing Work Teams*). Członkowie takich zespołów samodzielnie podejmują decyzje co do podziału pracy, sposobów planowania jej wykonania, a także wyboru metod jej realizacji. Zespoły takie mogą, ale nie muszą posiadać formalnego przełożonego (Cohen i in. 1996). Bez względu na to, czy funkcje przywódcze realizowane są przez osobę przełożonego, czy rozproszone wśród członków zespołu, muszą zapewniać zarówno silny nacisk na realizację zadań zespołu jak i zapewniać atmosferę bezpieczeństwa i wsparcie dla jego członków. Okazuje się, że maksymalizacji kreatywnego potencjału zespołu sprzyja dynamiczne połączenie obu form przywództwa. Autonomia zespołu sprzyja poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań, natomiast przełożony może zapewnić potrzebne wsparcie procesów zespołowych bądź społecznych, gdy zachodzi taka potrzeba (Paulus i in. 2012, s. 339). Osoba lidera może również stymulować kreatywność zespołu poprzez swoje niekonwencjonalne zachowania, a oddziaływanie to zachodzi zarówno na poziomie indywidualnym jak i zespołowym. Indywidualni pracownicy mogą wykorzystać niekonwencjonalne zachowania lidera jako model, dzięki któremu mogą wzbogacić repertuar zachowań własnych. Oryginalne zachowania lidera stanowią też czynnik wzmacniający spójność grupy (Jaussi i in. 2003, s. 491). Warunek skuteczności tej formy stymulacji stanowi umiarkowany poziom oryginalności zachowań. Zakładać można, że zbyt niski poziom oryginalności nie będzie w żaden sposób stymulował zmiany zachowań

członków zespołu, zbyt wysoki natomiast może wzbudzić niepokój i zastać odrzucony jako dziwaczny i niezrozumiały.

Omówienie zespołowego poziomu twórczości pozwala zwrócić uwagę na rolę przywództwa. Analiza uwzględniająca porządek hierarchiczny, gdzie proces przywódczy realizowany jest przez przełożonego w stosunku do podwładnych, omówiony jest w następnym rozdziale poświęconym organizacyjnemu poziomowi kreatywności. Podsumowując, kreatywność zespołu zależy od rozległości i różnorodności posiadanej przezeń wiedzy. Dlatego tak ważna jest komunikacja między członkami zespołu, umożliwiająca wymianę wiedzy i pomysłów, a jeszcze ważniejsza – komunikacja z otoczeniem, pozwalająca na pozyskiwanie nowych zasobów wiedzy i inspiracji. Użyteczne jest zróżnicowanie stylów poznawczych, by w zespole obecne były osoby o wysokich zdolnościach do generowania nowych idei oraz osoby skupione na wdrażaniu rozwiązań. Argumenty za różnorodnością stylów poznawczych korespondują z niejednoznaczną oceną roli spójności zespołu. Tę ostatnią można modyfikować poprzez czasową zmianę składu zespołu. Pomagać w tym może również intensywność współpracy z otoczeniem. Dopływ nowej wiedzy będzie wymagał zmiany podzielanych poglądów i przekonań, tym samym obniżając spójność zespołu i umożliwiając bardziej kreatywne myślenie. Wobec niezbędnej dla kreatywności intensywności komunikacji, przy jednoczesnym zachowaniu pewnego poziomu konfliktu, niezbędna jest atmosfera bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania – sprzyjająca wymianie wiedzy, a także zadawaniu pytań, kwestionowaniu założeń i szukaniu różnych punktów widzenia.

5. Twórczość – poziom organizacyjny

5.1. Wprowadzenie

Pojęcie twórczości organizacyjnej definiuje kolejny poziom analiz procesów kreatywnych w organizacji. Tym razem twórcą jest nie osoba bądź zespół, lecz organizacja jako całość. Punkt wyjścia badań stanowiła twórczość indywidualna, następnie zwrócono uwagę na potencjał twórczy grup i zespołów. Dlatego też twórczość organizacyjna definiuje relatywnie nową perspektywę w dziedzinie badań nad twórczością. Jest to też w tej dziedzinie obszar najmniej zbadany (Woodman i in. 1993, s. 293). Podstawowymi cechami działania zorganizowanego jest celowość, racjonalność, sterowalność i ekonomika działania. Nawiązanie do kreatywności można odnaleźć w postulatcie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju, natomiast pojęcie to nie stanowi komponentu żadnej z powszechnie przyjętych definicji organizacji. Na wzrost zainteresowania kreatywnością organizacji wpłynął gwałtowny wzrost znaczenia innowacyjności jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednak próby zwiększania innowacyjności poprzez włączanie działań kreatywnych w pragmatykę funkcjonowania wielkoprzemysłowych form organizacyjnych nie zawsze pozwalały osiągać oczekiwane rezultaty. Powodem niesatysfakcjonujących efektów była zapewne niepełna wiedza o twórczych aspektach działania zorganizowanego. Wiedza przedstawiona we wcześniejszych rozdziałach, poświęconych twórczości osób i zespołów, nie wyjaśnia procesów twórczości organizacyjnej w stopniu pozwalającym na skuteczne kierowanie ich przebiegiem. Do tego niezbędne jest zrozumienie interakcji procesów twórczych i pozostałych procesów organizacyjnych. To właśnie jest obszarem zainteresowania twórczości organizacyjnej. W przypadku przedsiębiorstw kreatywność wyraża się nie tylko nowością i użytecznością oferty rynkowej, lecz również rozwiązaniami organizacyjnymi, wiedzą, metodami i praktykami działania w każdym aspekcie ich funkcjonowania. Dlatego też kreatywność pozostaje w ścisłym związku z innowacyjnością oraz zmianą organizacyjną. Zmiana organizacyjna w najogólniejszym rozumieniu, to „konstatacja zachodzących w czasie różnic na jednym lub więcej wymiarów” organizacji (Van de Ven, Rogers 1988, s. 638–639). Innowacja natomiast to „skuteczne wdrożenie w organizacji kreatywnego pomysłu” (Amabile 1988, s. 126). Innowacyjność jest więc zagadnieniem węższym niż zmiana organizacyjna, bowiem nie każda zmiana ma charakter innowacyjny, lecz każda innowacja jest w swej istocie wdrożeniem zmiany. Najpopularniejsza – acz niejedyna – definicja kreatywności organizacyjnej, tłumaczy to pojęcie jako „wytwarzanie nowych i użytecznych pomysłów przez jednostki bądź grupy” (Amabile 1988, s. 126). Zestawienie tych definicji pozwala wskazać następujące relacje między kreatywnością a innowacyjnością w organizacji:

1. Kluczową różnicę między innowacyjnością a kreatywnością organizacji stanowi implementacja. Wynika z tego, że kreatywność organizacji to przede

wszystkim wczesna faza innowacji – tworzenie pomysłu rozwiązania, które, wdrożone, mieć będzie innowacyjny charakter.

2. Kreatywność organizacji zdefiniowana została z użyciem powszechnie przyjętego kryterium twórczości, czyli zestawienia cech nowości i użyteczności. W przypadku prac indywidualnych bądź zespołowych ocena nowości i użyteczności dokonywana jest przez twórców i ma charakter subiektywny. Nowe rozwiązanie jest twórcze, jeśli jest dla jego autora bądź autorów nowością i jednocześnie ocena jego potencjalnej użyteczności jest wyższa niż rozwiązań im znanych (Góralski 1978; Ford 1996). Dopiero decyzja o wdrożeniu powinna obejmować pełniejszą analizę walorów nowego rozwiązania.

3. Kreatywność organizacyjna może wyrażać się powstaniem pomysłów i koncepcji, które nie zostaną wdrożone i tym samym nie staną się innowacjami. Jednak pomysły te pozostają komponentami wiedzy i doświadczenia zespołu i jako takie mogą stanowić zasób dla dalszego uczenia się oraz kreatywnych poszukiwań. Ich obecność wpływać może na procesy poznania i interpretacji rzeczywistości, stanowić punkt wyjścia i pomoc w dalszych procesach twórczych. W ten sposób każde twórcze osiągnięcie może stać się czynnikiem wpływającym na postać kolejnych innowacji bądź ich częścią. Jednocześnie proces ten może mieć charakter tak subtelny i rozłożony w czasie, że istnienie jakichkolwiek relacji między niewdrożonymi pomysłami a innowacjami powstałymi w późniejszym okresie może być niedostrzegalne nawet dla osób bezpośrednio w te procesy zaangażowanych.

4. Twórczość nie stanowi niezbędnego komponentu nie tylko zmiany organizacyjnej, ale również innowacyjności, bowiem tak zmiana jak i innowacja mogą być wdrożeniem rozwiązania opracowanego poza organizacją. Mogą więc funkcjonować organizacje nietwórcze, w których podejmowane będą działania innowacyjne. W takiej sytuacji innowacje będą miały charakter wdrażania rozwiązań nowych dla organizacji, lecz już użytkowanych w ich branżowym otoczeniu. Te rozwiązania mogą już być nawet standardem, który organizacja dogania.

5. Jednak walor kreatywności pozwala organizacji na intensyfikację działań innowacyjnych. Wraz z – niewątpliwym – wzrostem znaczenia innowacyjności dla konkurencyjności przedsiębiorstw, rola kreatywności w ich działaniu wydatnie rośnie. Rozwój kreatywności organizacyjnej stanowi więc proces pierwotny i fundamentalny dla innowacyjności.

5.2. Koncepcje twórczości organizacyjnej

Podobnie jak w przypadku pojęcia twórczości, twórczość organizacyjna rozumiana może być na wiele różnych sposobów. W literaturze przedmiotu wyróżnić można trzy podstawowe poglądy na temat istoty tego zjawiska. I znów, podobnie jak w przypadku definicji twórczości, nie wykluczają się one wzajemnie, lecz raczej uzupełniają, gdyż różnice między tymi podejściami polegają raczej na

położeniu akcentów na odmienne cechy procesów twórczych. W ten sposób wyróżnione zostało podejście rezultatywne, procesowe i zdolności.

Podejście rezultatywne, definiując twórczość organizacyjną jako „produkcję nowatorskich i użytecznych pomysłów przez jednostki bądź współpracujące grupy jednostek” (Amabile 1988, s. 126), w zrozmiały sposób uzasadnia sens zainteresowania twórczością organizacyjną: twórczość jest źródłem innowacyjnych pomysłów – pierwszym etapem procesu innowacyjnego. Taka perspektywa akcentuje rolę twórczych jednostek i zespołów zdolnych do generowania oryginalnych pomysłów. Dzięki temu podejście rezultatywne oferuje możliwość bezpośredniej adaptacji na potrzeby twórczości organizacyjnej dobrze już ugruntowanej wiedzy na temat twórczości indywidualnej oraz grupowej.

Theresa M. Amabile uznawała procesową naturę działania twórczego, jednak proces mógł być uznany za twórczy dopiero wówczas, gdy rezultat jego działania spełniał definicyjne kryteria twórczości – nowatorstwa i użyteczności. Podejście procesowe klasyfikuje proces jako twórczy, gdy realizująca go jednostka behawioralnie, poznawczo oraz emocjonalnie dąży do realizacji dzieła o charakterze twórczym (Kahn 1990). Cameron M. Ford aktywności ludzkie w procesie pracy podzielił na zwyczajowe i kreatywne (Ford 1996). Ekonomia działania skłania do realizacji działań w sposób zwyczajowy, bowiem akt twórczy wymaga większego wysiłku. Nawet w przypadku istnienia warunków do podjęcia działania twórczego wybrane może być działanie o charakterze zwyczajowym, bowiem jest ono mniej obciążające. Proces rozwiązywania zadania projektowego bądź problemu praktyki wymaga zaangażowania realizującej go osoby bądź osób. Zaangażowanie to ma charakter emocjonalny, poznawczy oraz behawioralny (Drazin i in. 1999, s. 290). W podejściu procesowym akcentowana jest rola stanu jednostki, polegającego na pełnym zaangażowaniu w realizację działania. Zadanie, które pozwala osiągnąć ten stan, musi mieć znaczenie dla wykonawcy – pozwalać mu urzeczywistniać istotne dlań wartości. W podejściu procesowym nie stawia się natomiast warunków dotyczących rezultatu aktywności – twórczość realizuje się tylko w procesie. Działanie realizowane z pełnym zaangażowaniem i z intencją osiągnięcia rozwiązania twórczego daje szansę na osiągnięcie rezultatu, który spełni warunki nowości i cenneści. Wówczas rozpatrywana aktywność spełni kryteria obu podejść, jednak samo podejście procesowe stanowi znaczące uzupełnienie perspektywy rozważań na temat twórczości organizacyjnej. Aktywność – w ujęciu procesowym – twórcza, może zostać zakończona pomimo braku rozwiązania cechującego się walorami nowości i cenneści. Nie będzie jednak w takim przypadku aktywnością twórczą w sensie rezultatywnym. Jednak jej realizacja mogła stać się znaczącym składnikiem bądź katalizatorem twórczości w innym przedsięwzięciu. Sytuacja taka jest dość charakterystyczna dla procesów twórczych i rozwojowych, których przebieg i rezultaty trudno przewidzieć i zaplanować. Podejście procesowe może również stanowić punkt wyjścia dla projektów mających na celu zwiększenie twórczego potencjału organizacji. W tym zakresie przewaga

tego podejścia nad podejściem rezultatowym wynika z przyjęcia pewnego modelu działania o charakterze twórczym. Istnienie modelu umożliwia dobór środków oddziaływania na aktywności organizacyjne, które nadadzą tym aktywnościom charakter twórczy. Wątpliwości budzi możliwość oceny stopnia zaangażowania i intencji jako kryterium identyfikacji procesów o twórczym charakterze.

Trzecim podejściem do twórczości organizacyjnej jest podejście skupione na zdolnościach. Ten punkt widzenia nawiązuje do koncepcji zdolności dynamicznych organizacji, stanowiących najefektywniejszą w danej sytuacji konfigurację zasobów organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji (Tece, Pisano 1994). Przy czym kryterium efektywności odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania w dynamicznie zmiennym otoczeniu. Zdolności te mają na celu ciągłą integrację, rekonfigurację, odnawianie i odtwarzanie zasobów i możliwości, a co najważniejsze, ulepszanie i rekonstrukcję swoich podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniające się środowisko i w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Wang, Pervaiz 2007, s. 35). Mogą też być rozumiane jako wysokopoziomowa rutyna organizacyjna dająca zarządowi organizacji zestaw opcji decyzyjnych w celu uzyskania znacznych wyników określonego rodzaju (Winter 2003, s. 991). Rutyny w tym rozumieniu mogą polegać na zwyczajach rozwoju potencjału twórczości organizacyjnej na wszystkich jej poziomach. W takim przypadku umiejętność twórczego myślenia i działania interpretowana jest jako kompetencja organizacyjna pozwalająca szybko i sprawnie wykorzystywać dostępną wiedzę dla kreacji nowych pomysłów i rozwiązań.

5.3. Komponenty twórczości organizacyjnej

Koncepcja twórczości organizacyjnej, rozumiana jest jako trzecia, po twórczości indywidualnej i zespołowej, warstwa realizowanych w organizacji działań twórczych. Stąd też pojęcie twórczości organizacyjnej ma dwa odmienne znaczenia, które można nazwać sensem ogólnym i sensem ścisłym. W sensie ogólnym twórczość organizacyjna to całość realizowanych w organizacji działań czy też procesów o charakterze twórczym, w sensie ścisłym zaś jest to mający swoją specyfikę strukturalną i funkcjonalną komponent, czy też warstwa tych działań. Znaczenie, w jakim używane jest pojęcie twórczości organizacyjnej wystarczająco jasno określa kontekst jego użycia. W niniejszym rozdziale oczywiście dominują odwołania do twórczości organizacyjnej w sensie ścisłym, podczas gdy tytuł monografii wykorzystuje sens ogólny tego fenomenu. Punktem wyjścia do opracowania przedstawionego w niniejszym rozdziale modelu twórczości organizacyjnej stanowił model autorstwa Richarda W. Woodmana (Woodman i in. 1993). Obejmuje on szereg czynników organizacyjnych oddziałujących na proces kreatywny, który złożony jest z elementów dwojakiego rodzaju: twórczych zachowań oraz twórczych sytuacji (Woodman i in. 1993, s. 309). Proces organizacyjny, zgodnie z omówionym wcześniej podejściem rezultatowym, ma charakter twórczy, gdy prowadzi do powstania rozwiązania twórczego, a więc mającego

znamiona nowości i cenneści. Może też, na mocy podejścia procesowego, być uznany za twórczy, gdy realizowany jest z pełnym zaangażowaniem i intencją uzyskania takiego rozwiązania. Przyjmuje się, że proces taki realizowany jest w określonym miejscu, czasie i warunkach (sytuacji) przez osobę bądź osoby (indywidualnie bądź zespołowo). Warstwa organizacyjna ma charakter aktywnego kontekstu – zespołu oddziaływań kształtujących oba komponenty procesu twórczego. Według charakterystyki Woodmana składają się nań: kultura organizacyjna, zasoby, nagrody, strategia, struktura i technologia (Woodman i in. 1993, s. 309). Kontynuacja badań skupionych na organizacyjnym aspekcie twórczości doprowadziła do uwypuklenia tych czynników – oczywiście o charakterze organizacyjnym – dzięki którym można uzyskać faktyczny wpływ na poziom twórczości organizacji jako całości. Pomimo wielu zbieżności w zakresie treści, sposób wyróżnienia komponentów przyjęty w niniejszej monografii jest inny niż zaproponowany przez Woodmana. Jest to rezultatem przyjętej przez autora intencji jak najogólniejszego spojrzenia na tematykę twórczości. W ujęciu autora w organizacyjnej warstwie twórczości wyróżnić można następujące komponenty:

- organizacyjne uczenie się,
- przywództwo formalne,
- motywację zewnętrzną.

Komponenty te omówione są w kolejnych sekcjach rozdziału.

5.3.1. *Uczenie się*

Działanie rutynowe ma szansę stać się działaniem twórczym, gdy realizujący je podmiot stwierdzi, że warto wyjść poza rutynę. Jeśli wartości, w oparciu o które oceniono ów pomysł, są spójne z celami i wartościami organizacji, to realizacja takiego działania już jest twórczością. Oczywiście nie o przełomowym charakterze. Źródłem takiego pomysłu, który świadomie bądź nie, powstał w umyśle jednostki są nowe informacje, jakich uzyskanie doprowadziło do przeformułowania dotychczasowych wzorców interpretacji sytuacji (Lord, Foti 1986). Dla zajścia aktu twórczego w zachowaniu pracowników – w postaci przełamania dotychczasowej rutyny, niezbędne jest ich uczestnictwo w procesach komunikacji, uczenia się i wiedzy, które funkcjonują w organizacji. Dzięki temu pracownicy mogą uzyskać informacje bądź interpretacje, które zmieniają ich punkt widzenia i skłonią do poszukania ścieżki działania odmiennej od dotychczasowego standardu. Związek między twórczością a procesami uczenia się ma charakter sprzężenia zwrotnego. Uzyskiwanie przez pracownika nowych informacji i wiedzy może prowadzić do powstania nowych pomysłów, nowych punktów widzenia, a także uświadomienia sobie problemów wymagających rozwiązania. To może inspirować do poszukiwania wiedzy. Nowatorskie interpretacje sytuacji prowadzą do nowatorskich zachowań, jakkolwiek to, czy jednostka przejawia tendencje do trzymania się znanych interpretacji, czy też preferuje poszukiwanie nowych ścieżek myślenia, wynika z indywidualnych preferencji (Ford 1996).

Kreatywność organizacyjna jest kluczowym procesem transformacji zasobów wiedzy i umiejętności w rozwiązania nowatorskie. Jak zauważa Dorothy A. Leonard, innowacje stanowią wiązki różnych typów wiedzy. (Leonard 2006, s. 86). Wiedza może być zmaterializowana – ucieleśniona w postaci produktu bądź wyrażona w postaci dokumentacji pozwalającej na kopiowanie przedstawionego rozwiązania. Przykład może stanowić dokumentacja realizacji procesu produkcyjnego. Inaczej niż w przypadku produktu fizycznego, znaczenie ma nie forma zapisu wiedzy, lecz kompletność i jednoznaczność zawierającej ją dokumentacji, pozwalająca uruchamiać kolejne instancje takiego procesu. Za produktem bądź wiedzą wyrażoną kryje się zawsze wiedza niewyrażona – *tacit*, będąca rezultatem organizacyjnego uczenia się (Leonard 2006, s. 89). Wiedzę indywidualną przedstawić można jako zestaw ścieżek poznawczych jednostki pozwalających na rozwiązanie określonego problemu lub wykonanie zadania. Im obszerniejszy jest ów zestaw, tym więcej możliwości utworzenia nowych kombinacji elementów wiedzy. Christina E. Shalley, Michael A. Hitt oraz Jing Zhou (Shalley i in. 2015, s. 62), podkreślają znaczenie wiedzy w praktyce działania przedsiębiorczego. Dzięki łączeniu istniejących rozwiązań mogą powstawać nowe projekty i wiele z najbardziej udanych nowych przedsięwzięć przedsiębiorczych ma właśnie taki charakter – stanowią połączenie już istniejących produktów lub technologii (Shalley i in. 2015, s. 62). Przykładem tej strategii rozwoju może być dynamiczny rozwój aplikacji dla smartfonów, który w dużej mierze polega na łączeniu istniejących funkcjonalności w nową, pomysłową całość.

Znaczenie wiedzy i umiejętności docenione zostało w zarządzaniu właśnie ze względu na to, że pełnią rolę źródła rozwiązań innowacyjnych i przedsiębiorczych. Dlatego też procesy wiedzy, a co za tym idzie, praktyki zarządzania wiedzą oraz organizacyjnego uczenia się, należy docenić jako fundament procesów twórczych. Istnieje zespół czynników wpływający na dynamikę procesów organizacyjnego uczenia się oraz na ich proinnowacyjny charakter. Nawiązują one do koncepcji pętli – uczenie się jedno- bądź dwupętlowego, określanych również w literaturze mianem porządków – uczenia się pierwszego bądź drugiego porządku (Argyrys, Schön 1978).

Funkcjonowanie obu tych pętli wyjaśnia ich relacja do rutyny organizacyjnej, rozumianej jako składnik praktyki działania organizacji. Rutyny powstają poprzez powtarzanie określonej sekwencji działań (zachowań). Sekwencja taka wypracowana jest w kontekście organizacyjnym. Wielokrotnie powtarzana staje się rutyną organizacyjną, czyli zespołową reakcją na określony bodziec (Karpacz 2018, s. 89) – typowym, powszechnie zaakceptowanym sposobem realizacji określonego zadania. Rutyny stanowią formę zapisu wiedzy organizacyjnej, a także składnik zdolności organizacyjnych. Mogą stanowić również punkt wyjścia do opracowania procedur – sformalizowanej dokumentacji rutyny, zawierającej wyłącznie wiedzę możliwą do kodyfikacji – *explicit*. Rutyny stanowią ważny składnik porządkujący funkcjonowanie żywej tkanki działania organizacyjnego. Stanowią praktyczny wyraz konsensusu społecznego, a także formę uporządko-

wanej akumulacji wiedzy i doświadczenia powstającego i gromadzonego w danej organizacji podczas jej działania.

Uczenie jednopętlowe jest naturalnym procesem doskonalenia rutyny dzięki kolejnym powtórzeniom. Sprawność realizacji określonej sekwencji działań ulega poprawie, bowiem dzięki kolejnym powtórkom eliminowane są drobne problemy bądź ograniczenia wynikające z braku wprawy. Dzieje się tak, bowiem każde odтворzenie rutyny generuje nowe doświadczenie, zwiększając tym samym stopień zrozumienia rutyny i pozwalając dostrzegać a następnie rozwiązywać problemy ograniczające jej doskonałość. Struktura rutyny pozostaje jednak zachowana, co sprawia, że pierwsza pętla organizacyjnego uczenia się doskonali określoną rutynę. Uczenie jednopętlowe zachodzi dzięki temu, że kolejne realizacje danej rutyny dają rezultaty dwójakiego rodzaju – z jednej strony wzmacniają przywiązanie do danej praktyki – utrwalają jej rolę jako rutyny organizacyjnej, z drugiej zaś – kreują wprawę, doświadczenie, a także pomysły rozwiązań służących poprawie efektywności jej realizacji. Druga pętla uczenia się kreuje nowy sposób rozumienia rozpatrywanej rutyny. Poza coraz sprawniejszym powtarzaniem danej procedury pojawia się refleksja zmieniająca dotychczasowy sposób rozumienia jej znaczenia. Jej celowości bądź struktury. Takie przeramowanie znaczenia może doprowadzić do powstania pomysłów zmiany bardziej radykalnych niż właściwe pierwszej pętli uczenia się. Dlatego ten poziom organizacyjnego uczenia się został przez Karla E. Weicka i Frances Westley (1996, s. 440) określony mianem oksymoronu, a uczenie się antytezą organizowania. Podczas gdy organizowanie polega na redukcji różnorodności, uczenie się powoduje zwiększenie liczby tych możliwości, co może doprowadzić do zakwestionowania aktualnych celów i rozwiązań, i dokonania innych wyborów niż dotychczasowe. Nowe znaczenia rozpowszechniane są wśród pracowników zmieniając ich sposób rozumienia rzeczywistości oraz ich zachowania. Reinterpretacje, zmiany perspektyw i znaczeń stanowią również proces kreacji nowej wiedzy (Nonaka, Takeuchi 1995, s. 45–46). Kreacja nowych interpretacji i nowych sekwencji działania pociąga za sobą rezygnację z sekwencji dotychczasowych, uwarunkowanych zwyczajem, co również jest aktem zawierającym pierwiastek twórczości. Dlatego druga pętla uczenia się jest tym zdarzeniem, gdzie uczenie się i twórczość jest jednym.

Sprawna realizacja uczenia się wymaga spełnienia szeregu warunków. Victor J. Friedman, Raanan Lipshitz i Wim Overmeer wymieniają dziesięć warunków dzieląc je na trzy grupy. Są nimi:

1. W grupie warunków kontekstowych: tolerancja dla błędu, orientacja na zadanie, podejście egalitarne oraz zaangażowanie organizacji w uczenie się.
2. W grupie warunków warunki psychologicznych: wrażliwości i poczucie bezpieczeństwa.
3. W grupie warunków behawioralnych: przejrzystość, dociekliwość, akceptacja sprzecznych informacji i wiarygodność.

Poszczególne warunki omówione są poniżej⁶:

1. Tolerancja błędu jako zasada organizacyjna sprawia, że popełniającemu błąd pracownikowi nie grożą żadne konsekwencje. Świadomość porażki jako integralnego komponentu uczenia się pozwala pracownikom podejmować ryzyko związane z procesami badawczo-rozwojowymi. Obawa przed negatywną oceną wynikająca z niepowodzenia podejmowanych prób i poszukiwań nie stanowi wówczas bariery dla podejmowania tego typu wysiłków.

2. Orientacja na zadania w tym kontekście oznacza dokonywanie ocen w oparciu o sytuację a nie interesy polityczne, status bądź osobiste sentymenty. Wysoki poziom konfliktu merytorycznego był bardziej efektywny dla podejmowania decyzji strategicznych niż konflikt interpersonalny bądź niski poziom konfliktu. Silne emocje kierowane były wówczas na rozwiązanie problemu (Eisenhardt i in. 1998, s. 80–81).

3. Podejście egalitarne to rozproszenie władzy, równe uczestnictwo oraz wspólna odpowiedzialność za podejmowane decyzje, przedsięwzięte działania oraz osiągnięcia – również wspólnie – rezultaty. Podejście egalitarne sprzyja otwartej komunikacji, a co za tym idzie, uczeniu się i innowacyjności. Wzmacnia poczucie bezpieczeństwa. Otwarta komunikacja, uwolniona od funkcji wspierania przywilejów hierarchicznych kadry kierowniczej, sprzyja również dociekliwości i zaangażowaniu.

4. Zaangażowanie organizacji w uczenie się gra istotną rolę w kształtowaniu psychologicznych warunków pracy. Polega na faktycznym przeznaczaniu czasu oraz innych zasobów organizacyjnych na realizację uczenia się organizacji. Znaczenie ma również propagacja organizacyjnego uczenia się jako wartości dzięki postawom i zachowaniom wyższej kadry kierowniczej. Praktyki najwyższego kierownictwa stanowią dla pracowników wzorce zachowań organizacyjnych, dzięki którym mogą kształtować swoje zachowania. Jest to zjawisko modelowania roli, szerzej opisane w ostatnim rozdziale monografii.

5. Wątpliwość stanowi warunek rozpoczęcia dociekania prawdy, czyli procesu, w którym „myślenie przeplata się z działaniem prowadząc od wątpliwości do jej rozstrzygnięcia” (Friedman i in. 2001, s. 762). Kontekst organizacyjny powinien takie dociekania umożliwiać, a nawet wspierać, a sam pracownik – chcieć i potrafić je zrealizować.

6. Poczucie bezpieczeństwa stanowi niezbędną przeciwwagę dla wątpliwości i dociekliwości. To punkt oparcia, dzięki któremu pracownicy mogą przystąpić do rozwiązywania problemu, jaki pomimo zaangażowania zasobów organizacyjnych może jednak pozostać nierozwiązany, badać sytuację z dociekliwością, mogącą doprowadzić do trudnych bądź niekonkludujących wniosków. Gdyby takie perspektywy odbierane były w kategoriach zagrożenia, byłyby szybko wygaszane.

7. Przejrzystość oznacza najdalej jak to możliwe idącą jawność działań, myśli i intencji. To racje, dla których podejmowane są określone działania i przyjmowane określone poglądy wyrażane są w jasny i szczery sposób.

⁶ Opracowanie własne na podstawie: Friedman i in. 2001; Eisenhardt i in. 1998; Edwards, Smith 1996.

8. Dociekliwość to zaangażowanie w zgłębianie sytuacji, w dążenie do zbudowania szczegółowego i kompletnego obrazu sytuacji, reprezentującego całą jej złożoność. Wyraża się w poszukiwaniu informacji i danych, zadawaniu pytań, identyfikowaniu luk i sprzeczności.

9. Akceptacja sprzecznych informacji to zdolność przyznania się do błędu bądź zmiany zdania, gdy odmienny sposób widzenia sytuacji zdaje się być trafniejszy. Jest to niezbędny warunek uczenia się, pozwalający uniknąć tendencji do ignorowania bądź deprecjonowania znaczenia danych czy informacji, które są sprzeczne z przekonaniem, przewidywaniami lub założeniami naszkicowanymi na podstawie wcześniej uzyskanych danych bądź informacji (Edwards, Smith 1996). Zjawisko to może utrudnić wykorzystanie nowej wiedzy i przekroczenie dotychczas kultywowanych rutyn i przestrzeganych standardów.

10. Wiarygodność, czyli odpowiedzialność za podejmowane działania i ich konsekwencje, a także korygowanie błędów i aplikacja rezultatów uczenia się.

5.3.2. Przywództwo formalne

W kontekście analizy morfologicznej organizacyjnego poziomu twórczości, przywództwo omówione jest w aspekcie formalnym, związanym z pozycją w hierarchii organizacyjnej i dotyczy wpływu przełożonego na podwładnych. Znaczenie tego właśnie oddziaływania wynika z jego złożoności. Przede wszystkim przełożony bezpośrednio wpływa na stan psychiczny pracownika. Oddziaływanie to może mieć charakter bezpośredni oraz pośredni. Bezpośrednie oddziaływanie zachodzi podczas osobistej współpracy przełożonego i podwładnego. Znaczenie mają zachowania przełożonego stanowiące wyraz jego stylu kierowania, a także sposób, w jaki komunikuje się ze współpracownikami. Oddziaływania pośrednie realizują się natomiast za pomocą oddziaływania kontekstu społecznego i organizacyjnego ukształtowanego decyzjami przełożonego. Sytuacja organizacyjna wpływa na pracę jednostek i zespołów, stanowiąc kontekst podejmowanych przez nich działań. Całościowy mechanizm wpływu przywództwa na poziom kreatywności indywidualnej i zespołowej nie jest w pełni wyjaśniony, jednocześnie pewnym jest, że wpływem o znaczeniu istotnym jest styl przywództwa, a rolę pośrednika w tej relacji pełni motywacja o charakterze wewnętrznym (Shalley i in. 2015, s. 19; Shin, Zhou 2003, s. 710). Pojęcie wewnętrznej motywacji dotyczy stanu motywacyjnego pobudzenia wywołanego samym zadaniem, a nie zewnętrznymi korzyściami będącymi rezultatem jego wykonania (Deci, Ryan 1985). Źródłem tego typu motywacji jest zainteresowanie zadaniem, a jej istnienie wywołuje specyficzny stan przyjemnej, radosnej ekscytacji stymulujący wysiłek i zwiększający łatwość połączenia oraz wykorzystania wszelkich dostępnych zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów intelektualnych zaangażowanej jednostki: wiedzy, doświadczenia i wyobraźni.

Relacja między przywództwem a kreatywnością ma charakter dwukierunkowy. Przywództwo akcentujące kontrolę i bezpośredni nadzór obniża poziom

kreatywności pracowników, natomiast przywództwo polegające na wspieraniu pracowników, przekazywaniu informacji pozwalających im doskonalić swoją pracę, zwiększa poziom wewnętrznej motywacji, a w rezultacie również kreatywność (Shalley i in., 2015, s. 19). Dlatego też silny, pozytywny wpływ na poziom wewnętrznej motywacji, a co za tym idzie – kreatywności ma przywództwo o charakterze transformacyjnym (Gong i in. 2009, s. 766). Przywódca transformacyjny (Kozłowski, Piotrowski 1999, s. 438):

- cechuje się ponadprzeciętnymi zdolnościami dostrzegania trendów kształtujących przyszłą sytuację,
- potrafi zbudować wizję, która mobilizuje organizację do zmierzania w określonym kierunku,
- mobilizuje i inspirowanie uczestników organizacji do działania,
- instytucjonalizuje proces zmian potrzebnych do realizacji wizji.

Według jednej z teorii przywództwo transformacyjne składa się z czterech wymiarów. Są nimi (Shin, Zhou 2003, s. 704): stymulacja intelektualna, zindywidualizowane podejście, charyzma oraz inspiracja. Każdy z tych wymiarów stymuluje wewnętrzną motywację pracowników, angażując ich emocjonalnie i intelektualnie do poszukiwania rozwiązań i pomysłów sprzyjających urzeczywistnieniu wizji.

Stymulacja intelektualna polega na inspirowaniu członków organizacji poprzez kwestionowanie przyjętych założeń i dotychczasowych sposobów myślenia, podważanie status quo i zachęcanie do przeformułowania problemów nad którymi pracują. Czynienie sytuacji ciekawszą i dającą więcej przestrzeni na indywidualne interpretacje pracowników angażuje ich wyobraźnię, intelekt i sprzyja poszukiwaniu nowatorskich podejść. Dzięki temu pracownicy angażują wszelkie swoje zasoby intelektualne w rozwiązywanie zadań zawodowych.

Zindywidualizowane rozważania skupiają się na rozwoju członków organizacji. Polegają na zwracaniu uwagi na potrzeby podwładnych, okazywaniu empatii, docenieniu i wspieraniu indywidualnych inicjatyw i punktów widzenia. Ten wymiar zapewnia emocjonalne wsparcie dla procesów intelektualnych. Dzięki okazanemu zrozumieniu i wsparciu pracownicy zyskują poczucie bezpieczeństwa pozwalające im swobodnie eksperymentować z różnorodnymi pomysłami i rozwiązaniami, zamiast przejmować się ryzykiem ewentualnych negatywnych konsekwencji i niepowodzeń. Zindywidualizowane podejście oznacza też wsparcie dla rozwoju zdolności pracowników poprzez zapewnienie im szerokiego dostępu do informacji, które mogą być wykorzystywane w procesie twórczym.

Zachowania charyzmatyczne sprawiają, że przywództwo transformacyjne faktycznie uzyskuje zdolność transformowania sposobów myślenia i działania pracowników. Przywódca charyzmatyczny dostarcza członkom organizacji wizję, raczej długo- niż krótkookresową, oraz jej uzasadnienie ideologiczne. Wyartykułowana w przekonujący sposób wizja stanowi narzędzie motywowania członków organizacji. Dostarcza kierunku oraz celu i dzięki temu pomaga integrować

zasoby organizacji. W przypadku przywództwa charyzmatycznego wizja oparta jest na istotnych wartościach, takich jak prawa człowieka, pokój, wolność, porządek, równość oraz osiągnięcie statusu i przywilejów, które uważa się za moralnie uzasadnione (House, Howell 1992, s. 83) Lider prezentuje swoim zachowaniem wartości w najbardziej praktyczny sposób. Zachowanie lidera dostępne dla pracowników dzięki osobistej współpracy, stanowi przykład (model) do naśladowania. Możliwość obserwacji zachowań lidera, uzupełniona uzasadnieniami oraz wyjaśnieniami, pozwala pracownikom szybko wdrożyć w praktyce prezentowane przez lidera praktyki, mając jednocześnie świadomość ich znaczenia jako formy urzeczywistniania wizji oraz wartości.

Przywództwo transformacyjne i jego wpływ na poziom kreatywności organizacyjnej wyraża się również w aspekcie przekonań, emocji oraz w sferze poznawczej. Shung J. Shin i Jing Zhou przeprowadzili badania wśród 75 zespołów zajmujących się działaniami B+R. Jednym ze źródeł pozytywnego wpływu przywództwa transformacyjnego na kreatywność zespołów było przekonanie przełożonego o ich potencjale kreatywnym (Shin, Zhou 2003). Utrzymujący takie przekonanie przełożony swoimi decyzjami i zachowaniem tworzył atmosferę sprzyjającą kreatywności podległego mu zespołu. Rola przekonań, które mogą być kształtowane za sprawą wpływu charyzmatycznego przywódcy, na poziom twórczości indywidualnej wykazał Ford (1996). Stwierdził, że system przekonań należy do kluczowych mechanizmów motywacji do działań twórczych. Pamela Tierney i Steven M. Farmer (2002) w swoich badaniach potwierdzili kluczowy wpływ przekonań na poziom kreatywności zespołów, a także podkreślili rolę lidera w kształtowaniu treści przekonań. Jako szczególnie ważne źródła wpływu wskazali modelowanie zachowań lidera, perswazję werbalną, a także wszelkie formy wsparcia ze strony lidera zarówno dla pracy indywidualnej jak i zespołowej. W innych badaniach wykazano znaczenie lidera jako wzorca prezentującego efektywny, proaktywny sposób myślenia, a także rolę jego perswazji werbalnej w kształtowaniu motywacji oraz przekonań przekładających się na wysoki poziom kreatywności (Gong i in. 2009).

Dzięki powyższym badaniom udało się stwierdzić wpływ wielu elementów składających się na całość relacji między liderem a członkiem organizacji (LMX - *leader-member-exchange*), na poziom kreatywności jednostek i zespołów. Poza wymienionymi mechanizmami lidarskiego oddziaływania na kreatywność pracowników, które można sklasyfikować jako oddziaływania o charakterze bezpośrednim, istnieje również oddziaływanie pośrednie. Jest nim stan emocjonalny i nastrój wywoływany sytuacją pracy. Kluczową rolę w kształtowaniu stanu emocjonalnego odgrywają interakcje między pracownikiem a jego przełożonym (Pirrola-Merlo i in. 2002). Poza tym przełożony kształtuje sytuację społeczną miejsca pracy, na co składają się nie tylko relacje z nim samym, lecz również jakość, częstota i charakter relacji między pracownikami. Meta-analiza oparta na badaniach dotyczących relacji między stanem emocjonalnym a kreatywnością organizacyjną wykazała w sposób nie pozostawiający miejsca na wątpliwość, że pozytywny stan

emocjonalny, jak np. radość, pozytywnie wpływa na kreatywność, podczas gdy negatywne stany emocjonalne (lęk bądź strach) mają na kreatywność wpływ negatywny (Shalley i in. 2015, s. 20). W świetle istotnego wpływu praktyk przywódczych na stan emocjonalny pracowników oraz wpływu tegoż stanu na poziom ich kreatywności, znaczenia nabiera umiejętność zarządzania przez liderów stanem emocjonalnym pracowników. Umiejętność ta opiera się na empatii oraz inteligencji emocjonalnej liderów, dzięki którym są w stanie rozumieć znaczenie emocji oraz stany emocjonalne współpracowników, a także – przede wszystkim – wpływać na nie. Wskazać można trzy podstawowe kierunki oddziaływania inteligentnych emocjonalnie liderów na stan emocjonalny ich współpracowników (Shalley i in. 2015, s. 20–21):

1. Negatywne stany emocjonalne pracowników mogą, dzięki zręcznemu działaniu ze strony lidera, zostać obrócone w źródło motywacji i większej kreatywności. Szczególnie pomoc może wspierająca i motywująca informacja zwrotna wzmacniająca wewnętrzną motywację pracowników.

2. Większe zaangażowanie pracowników w proces kreatywny oraz poznawczy, dzięki czemu zmiana ulega charakter ich pracy. Zmiana zadań na wymagające większej intensywności działań o charakterze poznawczym oraz twórczym inspirowane do budowania relacji, dyskusji, zadawania pytań i poszukiwania odpowiedzi, co sprawia, że doświadczenie pracy nabiera innego charakteru.

3. Stan emocjonalny prezentowany przez lidera może również być modelowany przez współpracowników. Dzięki temu, prezentując określony stan emocjonalny, lider może zmienić atmosferę w zespole i wpłynąć na stan każdego z pracowników.

Oddziaływania leaderskie sprzyjające kreatywności mogą również być realizowane w sferze poznawczej. Kreatywności sprzyja tworzenie warunków sprzyjających swobodnej dyskusji oraz umożliwianie dostępu do różnorodnych informacji. Bogactwo podejść i poglądów wraz z możliwością poddania ich pod dyskusję dostarcza intelektualnej inspiracji do działań twórczych. Rolę inspiracji pełni również sposób formowania zadań i celów do realizacji. Kreatywności sprzyja definiowanie zadań raczej jako problemów wymagających zaangażowania i samodzielności, pozostawiających przestrzeń do twórczego zaangażowania się sprzyja wykorzystaniu potencjału wiedzy, umiejętności i pomysłowości pracowników.

Praktykę szczególnie sprzyjającą realizacji powyższej strategii w zakresie kierowania zespołem stanowi *empowerment*. Praktyka ta jest procesem angażowania pracowników w podejmowanie decyzji, udostępnianie im realnych możliwości wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz zwiększanie ich uprawnień. Na *empowerment* składają się m.in. (Wawak i in. 2020):

- sposób zachowania się i postępowania przełożonych zmierzających do zwiększenia władzy podwładnych,
- uczenie samodzielnej pracy,
- zwiększanie zakresu wolności pracowników w zakresie wykonywanej pracy,
- dążenie do odkrycia potencjału tkwiącego w pracownikach,

- stosowanie technik zarządzania partycypacyjnego.

Ten sposób kierowania wzmacnia zaangażowanie pracowników w procesy pozyskiwania informacji, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Przekłada się też na rozbudowę relacji służących wymianie informacji i wiedzy, a także rozwiązywaniu problemów i rozwijaniu rozwiązań. Taka reorientacja charakteru pracy pracowników, sprzyja zaangażowaniu emocjonalnemu oraz dostarcza pracownikom wiele możliwości wykorzystania ich twórczego potencjału indywidualnego i zespołowego. Dlatego też *empowerment* gra kluczową rolę jako technika sprzyjająca innowacyjności i pobudzaniu zachowań przedsiębiorczych (Bratnicki i in. 2007). W perspektywie psychologicznej *empowerment* definiowany jest jako proces zwiększania poczucia własnej skuteczności pracowników poprzez identyfikowanie, a następnie usuwanie barier ograniczających możliwości ich działania, a poprzez to sprzyjających narastaniu poczucia bezsilności, oraz wdrażanie praktyk informowania pracowników o ich skuteczności (Shalley i in. 2015, s. 31).

5.3.3. Motywacja zewnętrzna

Źródłem kreatywności jest przede wszystkim motywacja wewnętrzna (*intrinsic motivation*). Pomimo różnie sformułowanych pytań badawczych tę właśnie relację udało się zaobserwować w sposób niekwestionowany. Dlatego też jedną z kluczowych strategii rozwijania twórczości organizacyjnej stanowi wykorzystanie szerokiej gamy możliwości wzmacniania tej właśnie motywacji. Koncepcja ta stanowi również oś niniejszej monografii. Niniejszy rozdział poświęcony jest jednak motywacji zewnętrznej. W jaki sposób bodźce finansowe, stanowiące fundament systemu motywacji, wpłynąć mogą na przebieg i rezultaty pracy twórczej? Jej charakter jest odmienny od pracy o bardziej standardowym charakterze. Wymaga szczególnego rodzaju podejścia, motywacji i zaangażowania. Jednocześnie praca ta realizowana jest w ramach pracy zorganizowanej, wpisana w ramy strategii organizacji, w interakcji z innymi procesami organizacyjnymi.

Wyniki badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Robert Eisenberger i Linda Rhoades (2001) porównali kreatywność tytułów filmów i opowiadań opracowanych przez dwie grupy uczniów. Jedna z tych grup podczas wcześniejszego zadania, polegającego na wynajdywaniu twórczych zastosowań dla przedmiotów codziennego użytku, została nagrodzona finansowo. Druga grupa również uczestniczyła w takim zadaniu, ale nie otrzymała żadnych nagród pieniężnych. Otrzymane wyniki wykazały, że uczniowie, którzy otrzymali pieniądze podczas wstępnego zadania szkoleniowego, opracowali później bardziej kreatywne tytuły niż osoby, które nie otrzymały żadnych pieniędzy. W innym badaniu poddano analizie to, czy obietnica nagrody finansowej zaowocuje bardziej kreatywnymi tytułami opowiadań wymyślonymi przez studentów. Wyniki pokazały, że tytuły tworzone przez studentów, którym obiecano pieniądze, były znacznie bardziej kreatywne niż tytuły studentów, którym nie obiecano nagród (Eisenberger, Rhoades 2001). Inne badania wykazały jednak, że nagrody zmniejszyły kreatywność

jednostek. Arie W. Kruglanski wraz zespołem (1971) zadał uczniom szkół średnich zadania wymagające kreatywności. Części z nich obiecano nagrodę za ich udział, części nie. Wyniki pokazały, że uczniowie, którym nie obiecano nagrody wykazywali większą kreatywność niż uczniowie, którym obiecano nagrodę. Amabile, Hennessey i Grossman (1986) wykazali, że dzieci i dorośli, którzy zaangażowali się w działania twórcze w celu uzyskania zewnętrznej nagrody byli znacznie mniej kreatywni niż ci, którzy uczestniczyli w nich nie łącząc tej aktywności z możliwością uzyskania nagrody. W innych badaniach nie wykazano statystycznie istotnych różnic w poziomie inwencji twórczej między grupami nagradzanymi a grupą nie-nagradzaną (Hennessey 1989).

Ważnym czynnikiem wpływającym na motywację do kreatywności jest złożoność wykonywanej pracy. Wysoki stopień złożoności oznacza pracę charakteryzującą się wysokimi poziomami autonomii, różnorodności wymaganych umiejętności, tożsamości, znaczenia i informacji zwrotnych (Baer i in. 2003, s. 572). Meta-analiza opracowań badawczych dotyczących struktury pracy wykazała, że pracownicy wykonujący złożone prace są bardziej zadowoleni i zmotywowani wewnętrznie niż pracownicy wykonujący prace, które są stosunkowo proste (Fried, Ferris 1987). Dlatego też złożoność pracy można rozumieć jako czynnik wpływający na poziom wewnętrznej motywacji, dzięki której osiągnąć mogą być wysokie poziomy kreatywności. Związek ten został potwierdzony również empirycznie. Złożoność pracy pozwalała w sposób znaczący i pozytywny prognozować wskaźnik kreatywności mierzony liczbą zgłoszonych przez pracowników pomysłów (Hatcher i in. 1989) Wprowadzenie wynagrodzenia za kreatywność w przypadku pracy złożonej, dającej wysoką wewnętrzną motywację, ma działanie szkodliwe. Obniża zarówno motywację jak i kreatywność. Powodem fiaska zastosowania takiego bodźca motywacyjnego jest postrzegana przez pracowników zmiana umiejscowienia źródła motywacji z wewnętrznej na zewnętrzną. Praca, zamiast źródłem radości i ekscytacji stanowiącej stan właściwy motywacji wewnętrznej, staje się środkiem do uzyskania nagrody z zewnątrz. Poszukiwanie możliwości intensyfikowania satysfakcji z działań i osiągnięć, radości, ekscytacji i zaangażowania traci swoje znaczenie, a wraz z nim – swoją funkcję stymulatora myślenia i działań twórczych.

Takie wyjaśnienie reakcji na wprowadzenie nagrody zewnętrznej dla pracowników wykonujących zadania złożone, oparte jest na kognitywnej teorii oceny (CET – *cognitive evaluation theory*). Według tej teorii u podstaw wewnętrznej motywacji leży potrzeba autonomii i kompetencji. Czynniki pozwalające zaspokoić tę potrzebę zwiększają wewnętrzną motywację, a te, które to utrudniają – zmniejszają jej poziom. Nagroda postrzegana jako zewnętrzny kontroler zachowania będzie miała negatywny wpływ na poziom wewnętrznej motywacji, natomiast nagroda jako forma potwierdzenia kompetencji będzie nań wpływała pozytywnie (Deci i in. 1999, s. 628). Natomiast nagradzanie pracowników wykonujących proste, rutynowe prace powinno zwiększyć ich późniejszą kreatywność. Zewnętrzne systemy nagród mogą zapewnić pracownikom poczucie kontroli, bowiem opracowanie

kreatywnego rozwiązania zapewnia im uzyskanie nagrody. Nadto proste prace generalnie nie są postrzegane przez pracowników jako znaczące lub ważne w szerszym schemacie rzeczy i dają jednostkom niewiele możliwości uzyskania informacji zwrotnej na temat ich efektywności (Hackman, Oldham 1980). W tej sytuacji faktyczna możliwość uzyskania zewnętrznych nagród sugeruje pracownikom, że ich praca jest znacząca i wartościowa dla organizacji. Nagroda potwierdza kompetencje pracownika, a także dostarcza pozytywnej informacji zwrotnej. Stąd wynika jej zdolność wzmacniania wewnętrznej motywacji i kreatywność pracowników realizujących prace proste i rutynowe.

Wśród trzech omówionych komponentów organizacyjnego poziomu kreatywności, najistotniejszym, bowiem pełniącym najszerszą paletę funkcji, jest przywództwo. To przełożony określa konfigurację procesów organizacyjnych, wpływa na rytm ich działania, kształtuje zwyczaje, rutyny i atmosferę w zespole, oddziałując w ten sposób zarówno na procesy uczenia się jak i na poziom motywacji wewnętrznej. Jak wynika z analiz przedstawionych we wcześniejszym rozdziale, zespoły twórcze powinny cechować się znacznym stopniem autonomii, jednak ze względu na subtelny charakter procesów twórczych, wpływ formalnego kierownictwa zawsze będzie czynnikiem istotnie kształtującym ich przebieg. Dlatego rzeczywiste umiejętności kadry kierowniczej w zakresie kierowania pracami twórczymi, wspierane podzielanymi przezeń, sprzyjającymi twórczości przekonaniami i wartościami, mają kluczowe znaczenie dla innowacyjności organizacji.

6. Podnoszenie innowacyjności organizacji

6.1. Wprowadzenie

Innowacyjność to jedno z najważniejszych pojęć tak w aktualnej praktyce, jak i teorii zarządzania (Agbor 2008, s. 40). Pojęcie to mocno związane jest z pojęciami zmiany, twórczości i przedsiębiorczości (Dyduch 2013, s. 11). Ogólny kształt zależności między nimi można przedstawić następująco:

1. Twórczość ma charakter zdolności czy też potencjału, który może zostać zagospodarowany w różny sposób. Przedsiębiorstwa starają się być bardziej twórcze po to, by stać się bardziej innowacyjne (Brem i in. 2017, s. 1).

2. Przedsiębiorczość pozwala przenieść walor wartości twórczego pomysłu na jego użyteczną aplikację, jaką jest innowacja.

3. Wdrożenie innowacyjnego rozwiązania implikuje konieczność dostosowania zainteresowanych podmiotów do tej nowości. Oznacza to zmierzenie się z realizacją zmiany.

Trzy wcześniejsze rozdziały opisywały mechanizmy twórczości na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Każdy kolejny poziom wykorzystywał potencjał poziomu niższego: poziom zespołowy wspierał rozwój kreatywności indywidualnej, a także organizował kreatywną współpracę jednostek. Poziom organizacyjny to zapewnienie zespołom, a zarazem współpracującym w ich ramach osobom, możliwie najlepszych warunków do pracy twórczej. Rozdział aktualny poświęcony jest rozwojowi, a także wykorzystaniu potencjału kreatywności. Wiedza na temat kreatywności pozwala sformułować zespół rozwiązań, których aplikacja w praktyce może zwiększyć twórczy potencjał organizacji. Jednak sens kreatywności wyraża się w jej aplikacjach. W przypadku kreatywności jest to innowacyjność oraz przedsiębiorczość. Aktywności te wykraczają poza zakres niniejszej monografii, jednak omówiono warunki skuteczności transformacji kreatywności w innowacje oraz przedsiębiorcze decyzje. Transformacja taka odpowiada za urzeczywistnienie potencjału kreatywności organizacyjnej i sprawia, że organizacja staje się faktycznie organizacją twórczą.

Niniejszy rozdział rozpoczyna się jednak prezentacją zarysu zmian znaczenia pojęcia innowacyjności w perspektywie historycznej. Ewolucja znaczeń tego pojęcia przebiegała podobnie jak zmiany znaczenia pojęcia twórczości, przedstawione w trzecim rozdziale niniejszej monografii. Widać też większe niż w przypadku twórczości zaangażowanie społeczne, wyrażone żywszymi reakcjami i angażującymi szersze grono zainteresowanych. Podobieństwo meandrów losów obu pojęć, przy jednocześnie odmiennej reakcji społecznej, znakomicie ilustruje relacje między twórczością a innowacyjnością, między potencjałem a jego namacalnym urzeczywistnieniem. Twórczość przez wieki była domeną dyskusji filozofów i teoretyków sztuki. Innowacyjność zajmowała miejsce wśród podstawowych przekonań na temat organizacji życia społecznego. Przedstawione w rozdziale pierwszym monografii wyodrębnienie

sektora kultury i jego transformacja do sektora przemysłów kreatywnych stanowi logiczną kontynuację naszkicowanych tu dziejów.

6.2. Innowacja i innowacyjność – historia pojęć

Pojęcie innowacji po raz pierwszy pojawiło się w starożytnej Grecji, w V wieku p.n.e. Pojęcie *kainotomia* (καινοτομία), będące derywatem od oznaczającego nowość *kainos* (καίνος) połączone z *tom* (τομή), które tłumaczyć można jako forma bądź kształt. Inaczej niż *kainon* (καίνον) – nowość w nauce bądź sztuce, *kainotomia* miało znaczenie pejoratywne. Pojęcie to odnosiło się przede wszystkim do polityki i sugerowało nowość radykalną, rewolucję pokrewną wywrotowi. Dla Arystotelesa innowatorem był Platon, za sprawą swoich poglądów na funkcjonowanie państwa idealnego, w tym wspólnoty żon i dzieci. Rzymskim odpowiednikiem greckiej *kainotomii* były pojęcia *novitas* i *res nova*, które nie miały już jednoznacznie pejoratywnego zabarwienia i mogły być różnie interpretowane, również pozytywnie. Negatywny wydźwięk oraz konotacje polityczne pozostały przy czasowniku *novare* (Godin 2015, s. 37). Greckie *kainizō/kainizein* (καίσιζω/καίσιζειν) zostało przetłumaczone na łacinę jako *innovo*. Grecki oryginał oznacza nie tyle kreatywność, ile inaugurację, zrobienie czegoś po raz pierwszy. Łacińskie *innovo* zmieniło to znaczenie na „powrót do poprzedniego stanu, poprzednich warunków” (Godin 2015, s. 41), jednocześnie zmieniając konotację z negatywnej na pozytywną. Dzieje się tak za sprawą popularyzacji myśli chrześcijańskiej, zgodnie z którą odnowa (duchowa) jest aktem o najwyższej wartości. Z czasem zmianie uległa referencja czasowa. *Novare* zamiast do przeszłości zaczęto stosować również do przyszłości. Pierwsze użycia *novare* w tym znaczeniu znaleźć można w Wulgacie – opracowanym w IV wieku, pierwszym ujednoczonym tekście Biblii, a także poezji i piśmiennictwie chrześcijańskim (Godin 2015, s. 54). Były to jednak użycia rzadkie i takie znaczenie *novare* jeszcze przez wiele stuleci pozostawało marginalnym. Powszechnie powielane było znaczenie pejoratywne innowacji jako działania wywrotowego, mającego na cel obalenie ustalonego – właściwego – porządku politycznego bądź religijnego.

Dopiero w XIX wieku zaczęto prawdziwie doceniać innowację. Zmiana ta nastąpiła dzięki trzem głównym czynnikom:

1. Uznaniu roli rewolucji, również tych krwawych, w rozwoju społeczeństw. Szereg zmian społeczno-politycznych, ze szczególnym uwzględnieniem Wiosny Ludów, która przetoczyła się przez Europę pod koniec pierwszej połowy XIX wieku, doprowadziły do głębokiej reorganizacji życia społecznego państw europejskich. Zyskujące coraz więcej wolności i podmiotowości społeczeństwa szybko uczyły się, że kwestionowanie utrwalonych zasad jest praktyką korzystną.

2. XIX wiek to okres szybkich postępów rewolucji przemysłowej. Wykorzystanie potencjału nowych technologii dla rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego wymagało rezygnacji z wielu tradycji. Wzmacniały znaczenie właścicieli środków produkcji oraz klasy pracującej, przyspieszały rozwój

ośrodków miejskich, osłabiając jednocześnie rolę arystokracji jako tradycyjnych depozytariuszy władzy i siły ekonomicznej.

3. XIX wiek to również zauważalny rozwój nauki. Pojęcie postępu powszechnie kojarzono z postępowaniem w sferze nauki i techniki.

W rezultacie tych zmian zaczęto reinterpretować dotychczasową historię, weryfikując opinie na temat zmian oraz tradycji. Zaczęto uwypuklać i podkreślać znaczenie obecnych w historii impulsów modernizacyjnych, które wcześniej oceniane były negatywnie. Dokonano reorientacji czasowej wielu pojęć, w tym również innowacyjności. Wcześniej używane w kontekście przeszłości, w XIX wieku uzyskały znaczenia powiązane z przyszłością.

W XIX wieku pojęcie innowacji weszło z zestawem znaczeń, które związane z nim były w kolejnych epokach (Godin 2015, s. 137):

- z czasów starożytnej Grecji – wywrotowość,
 - z czasów Reformacji – aspekt heretycki, z jakim wiązano ideę wolności osobistej,
 - z czasów Renesansu – nieco brutalny charakter.
- Trzy powyższe znaczenia przyczyniły się do ukształtowania czwartego, jakim była kategoria scenariusza – projektu czy też schematu.

Ta kompozycja sensów znakomicie odpowiadała nowym poglądom, krystalizującym się w atmosferze radykalnych zmian i przewartościowań XIX-wiecznych społeczeństw. Zaczęły pojawiać się głosy zachęcające do innowacji jako źródła wspólnego dobra. Wyrażano sprzeciw wobec krytyki nowych rozwiązań opartej tylko na tym, że są one nowe. W 1824 roku Jeremy Bentham stwierdza:

Powiedzieć, że wszystkie nowe rzeczy są złe, to jak powiedzieć, że wszystkie rzeczy są złe, a w każdym razie, że są takim powstając; bo ze wszystkich starych rzeczy, które kiedykolwiek widziano lub o których słyszano, nie ma ani jednej, która nie byłaby kiedyś nowa. Cokolwiek jest teraz stałe i niezmienne, było kiedyś innowacją. (Bentham 1824 [za:] Godin 2015, s. 149, tłum. LP)

Z czasem pojęcie innowacji przestało być związane z tematyką religii i polityki. Coraz częściej łączono je z rozwojem techniki i technologii. „Innowacja techniczna” staje się środkiem generowania bogactwa. Od końca XIX wieku innowacja traktowana jest jako naturalny element życia, uniwersalne określenie procesu zmian i rozwoju w każdej sferze, doceniana jako środek radykalnej poprawy osiągniętych rezultatów.

Jak wspomniano, śledząc ewolucję znaczenia pojęcia innowacji można zauważyć zbieżność jej przebiegu do ewolucji znaczenia pojęcia twórczości, omówionego w rozdziale trzecim. W starożytności aktów twórczości ludzkiej nie dostrzegano, natomiast innowacja budziła zgorszenie. Zmiana w przypadku twórczości nastąpiła w XVI wieku, gdy awangardowi intelektualiści tamtych czasów uznali naturę aktywności artystycznej za twórczość, i pod koniec XVIII wieku w przypadku innowacji, gdy zaczęto kwestionować utożsamienie innowacji z rewoltą, a także wskazywać wartość zmian. Obecnie oba pojęcia są w potocznym i powszechnym

użyciu, bez wahania, a wręcz z nadmierną skwapliwością, przypisywane wszelkim zmianom i nowościom.

Współczesne rozumienie innowacji jako środka służącego rozwojowi gospodarstwu zostało zaproponowane przez Josepha A. Schumpetera. W jego klasycznej koncepcji przedsiębiorczości motor rozwoju gospodarczego stanowi osoba twórczego przedsiębiorcy, który potrafi kreować rozwiązania innowacyjne. Przedsiębiorczość w rozumieniu Schumpeterowskim wyraża się liczbą oraz ekonomiczną efektywnością rozwiązań wydobywanych z określonego aktu twórczego. Innowacyjność jest aplikacją twórczego pomysłu i stanowi konstytutywną cechę przedsiębiorczości (Schumpeter 1960, s. 141). Obecnie istnieje powszechna zgoda co do tego, że innowacje i innowacyjność stanowią drogę rozwoju przedsiębiorstw, społeczeństw i cywilizacji. Doniosłe znaczenie innowacji sprawia, że stanowią one przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, między innymi antropologii, socjologii, ekonomii czy pedagogiki. Zagadnienia te skupiają również uwagę specjalistów z zakresu nauk o zarządzaniu. Każda z dyscyplin prowadzi badania z własnej perspektywy, co sprawia, że pojęcie innowacji i innowacyjności wciąż są różnie definiowane w literaturze przedmiotu (Planing 2017, s. 3). W badaniach nad innowacją i innowacyjnością prowadzonych z perspektywy zarządzania wyróżnić można dwie podstawowe szkoły: (1) marketingową, oraz (2) teorii organizacji i zarządzania strategicznego (Subramanian, Nilakanta 1996, s. 631–632).

Przedstawicie szkoły marketingowej skupiają swoją uwagę na innowacyjnych zachowaniach konsumentów. Badania dotyczą klientów sięgających po nowe produkty. Projekty badawcze skierowane są na identyfikację charakterystyk klientów innowacyjnych i nieinnowacyjnych, i służą rozwijaniu efektywnych strategii marketingowych korespondujących z zachowaniami tych pierwszych. M.E. Porter i E. Stern następująco wyjaśniają ten rodzaj innowacji:

Innowacja – transformacja wiedzy w nowe produkty, procesy i usługi – to coś więcej niż tylko nauka i technologia. Polega na dostrzeganiu i zaspokajaniu potrzeb klientów. Udoskonalenia w marketingu, dystrybucji i usługach to innowacje, które mogą być równie ważne jak generowane w laboratoriach nowe produkty i procesy. W istocie, niektóre z najważniejszych innowacji pojawiają się obecnie w sprzedaży i dystrybucji (Porter, Stern 1999, s. 12, tłum. LP)

W badaniach nad innowacyjnością prowadzonych z perspektywy teorii organizacji oraz zarządzania strategicznego uwaga skupiona jest na wnętrzu organizacji. Zasadniczym zadaniem jest zbudowanie charakterystyki organizacji innowacyjnej, czyli zdolnej do szybkiej aplikacji innowacji. Założeniem kierującym prace badawcze jest przekonanie o korzystnym wpływie innowacji na działanie organizacji. Znaczenie innowacji według tego podejścia wyjaśnia definicja Johna Bessanta i Joe Tidda (2007, s. 12) „innowacja to udane wykorzystanie nowych pomysłów” i „proces przekształcania pomysłów w użyteczne – i używane – nowe produkty, procesy i usługi” (Bessant, Tidd 2007, s. 29), czy też Fariborza Damanpoura (1991, s. 556):

Innowacją może być nowy produkt lub usługa, nowa technologia procesu produkcyjnego, nowa struktura lub system administracyjny albo nowy plan lub program dotyczący członków organizacji. Zatem innowację definiuje się jako wdrożenie wewnętrznie wygenerowanego lub zakupionego urządzenia, systemu, polityki, programu, procesu, produktu lub usługi, które są nowe dla przyjmującej organizacji. (tłum. LP)

Definicje te kładą nacisk na innowacje jako rdzeń procesu odnowy przedsiębiorstwa, w którym pomysły są przekształcane w rzeczywistość zdolną do tworzenia wartości biznesowej (Tidd, Bessant 2018, s. 59–104). Różnicę między wskazanymi nurtami badań stanowi stosunek do kryterium wartości dla odbiorcy, np. klienta firmy. W podejściu skoncentrowanym na rynku innowacja pozwala w jakiś sposób lepiej, a więc skuteczniej, szybciej, taniej lub w sposób bardziej kompletny czy intensywny niż dotychczas zaspokajać potrzeby klienta. Drugie z wymienionych podejść nie stawia takiego wymogu. Dzięki temu każda zmiana, będąca nowością z perspektywy rozpatrywanego przedsiębiorstwa i pozwalająca poprawić dowolny aspekt jego działania, może być nazwana innowacją. Ograniczenie oceny zmiany wyłącznie do perspektywy przedsiębiorstwa sprawia, że znacznie więcej zmian może być określanych tym mianem. Brak kryterium wywołania przez innowację dostrzegalnej zmiany w zakresie zaspokajanie potrzeb klientów sprawia, że również niewielkie usprawnienia identyfikowane są jako innowacje. Dzięki temu łatwiej jest zidentyfikować procesy tworzenia i wdrażania innowacji, bowiem analiza działalności innowacyjnej obejmuje wszelkie inicjatywy prowadzące do zastosowania użytecznej nowości w praktyce działania przedsiębiorstwa.

Niniejsza monografia, ze względu na przyjęte cele, lokuje się w drugim, strategicznym nurcie badań. Na potrzeby dalszej analizy, **pod pojęciem innowacji rozumiane będzie wdrożenie nowego dla danej organizacji rozwiązania, które pozytywnie wpływa na jej zdolność do realizacji przyjętych celów.** Ogólność definicji ma na celu zapewnienie jej jak największego wyczulenia na pojawiające się w organizacji, jej działaniu, strukturze bądź założeniach nowości. Poszczególne elementy definicji wyjaśnić można następująco:

1. „Wdrożenie rozwiązania” – według powszechnie przyjętego poglądu, akceptowanego również przez autora, relacja między twórczością a innowacyjnością odpowiada relacji między pomysłem a funkcjonującym rozwiązaniem. Pierwszym kryterium innowacyjności jest niezbędność implementacji pomysłu (Tidd, Bessant 2018, s. 19). Samo rozwiązanie jest pomysłem – produktem organizacyjnych procesów twórczych. Stanowi nową i cenną koncepcję, oferującą wiarygodny potencjał materializacji w postaci nowego produktu, usługi bądź sposobu zorganizowania, stanowiącego innowację przynajmniej na miarę realizującej ją organizacji.

2. „Nowego dla danej organizacji” – według tego kryterium innowacją może stać się dowolny element organizacji – zasób bądź proces, który do tej pory w nim nie występował. Kryterium tego nie spełnia proste odtworzenie zużytego bądź utraconego zasobu, lecz zastąpienie dotychczas wykorzystywanego zasobu jego

nową, odmienną wersją, która zmusza do modyfikacji procesów działania w celu jego wykorzystania, już tak.

3. „Które pozytywnie wpływa na jej zdolność do realizację przyjętych celów” – cele stanowią ontologiczny rdzeń organizacji, a istnienie w jej strukturze wszelkich elementów składowych uzasadnione jest jedynie ich współprzyczynianiem się do powodzenia całości (Bieniok 1999, s. 17). Ekosystem celów organizacyjnych ma charakter złożony (Bieniok 1999, s. 17), a także dynamiczny, bowiem cele zmieniają się w czasie działania organizacji, oraz wzajemnie sprzeczny (Hatch 2002, s. 130). Wobec tak złożonej struktury celów, na poziomie definicji możliwe jest wskazanie najogólniejszego kierunku działania, jakim jest dążenie do ich realizacji.

W ramach niniejszej monografii uwaga skupiona jest na zdolności organizacji do realizacji działań o charakterze innowacyjnym, a więc innowacja traktowana jest jako kompetencja organizacyjna, czy też jedna z jej zdolności dynamicznych. Szczególna uwaga poświęcona będzie kreatywności, uznanej za kluczowe źródło innowacyjności przedsiębiorstwa i warunkach jej transformacji w innowacyjność.

6.3. Innowacyjność a kreatywność

Na potrzeby niniejszej monografii innowacje zdefiniowano jako wdrożenie rozwiązania nowego dla danej organizacji, które pozytywnie wpływa na jej zdolność do realizacji przyjętych celów. Innowacyjność stanowi realizację strategii innowacyjnej, stanowiącej składową ogólną strategii biznesowej przedsiębiorstwa (Ende van den 2021, s. 76). Całość działalności innowacyjnej ma charakter heurystyczny – nie można mieć pewności co do rezultatów tych procesów (Fagerberg i in. 2005, s. 88). Tematyka innowacyjności i strategii innowacyjnej wykracza poza tematykę niniejszej monografii, natomiast pozostaje do omówienia temat wpisania twórczego myślenia i działania w proces realizacji strategii.

Kreatywność to zdolność do generowania nowych i użytecznych pomysłów. Jednak pomimo powstania nowego i bardzo obiecującego pomysłu, jego wartość dla organizacji pozostaje znikoma. Wartość powstaje dopiero poprzez wdrażanie nowego rozwiązania, umożliwiając mu generowanie wartości. Innowacją jest więc proces, w którym nowy element (pochodzący z kreatywnego pomysłu) staje się dostępny na rynku lub zostaje wprowadzony do organizacji z zamiarem zmiany lub zakwestionowania *status quo* (King 1995, s. 33). Amabile i in. (1996, s. 1155) wspierają to stanowisko stwierdzając, że: „kreatywność [...] jest punktem wyjścia dla innowacji; pierwszy jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla drugiego”.

Twórczość – kreacja nowego pomysłu i innowacyjność – jego wdrożenie, wymagają użycia innych sposobów myślenia. Kreatywność to myślenie dywergencyjne, dążące do spiętrzania różnorodności i bogactwa opcji, natomiast innowacyjność to domena myślenia konwergencyjnego – nastawionego na redukcję złożoności, skupienie się na jednej koncepcji i konsekwencję w przekładaniu jej na praktykę. Odpowiedź na pytanie o możliwość skutecznego połączenia tych

dwóch sposobów myślenia leży w ułożeniu ich we właściwej sekwencji. Działania kreatywne powinny być otoczone procesami, które właściwie je ukierunkują. W przypadku działania zorganizowanego są to procesy planowania oraz wybrane procesy wiedzy. Kreują one specyficzną kombinację wiedzy, którą można określić mianem złożonych zadań, jakie należy twórczo rozwiązać. Procesy twórcze, a więc również innowacyjne, nigdy nie gwarantują uzyskania oczekiwanego wyniku. Jednak dzięki odpowiedniemu ukierunkowaniu aktywność twórcza wykorzystana będzie w najlepszy możliwy sposób – dla tworzenia rozwiązań mających możliwie wysokie szanse na wdrożenie w postaci wartościowych innowacji. Sformułować można kilka zasad, które pozwolą na maksymalizację efektywności transformacji wiedzy i planów na innowacje:

1. Analiza rynkowa powinna dostarczać jak najlepszego zrozumienia oczekiwań rynku i zachowań nabywców. Proces kształtowania produktów i usług rynkowych powinien umożliwiać zorientowanie się w reakcjach potencjalnych nabywców na proponowane rozwiązania.

2. Proces tworzenia innowacji powinien wykorzystywać najnowszą wiedzę naukową oraz technologiczną. Dostęp ten może być zorganizowany poprzez zdefiniowanie kompetencji przedsiębiorstwa. Dzięki temu określony zostaje zakres pozyskiwanej wiedzy naukowej i technologicznej z otoczenia, a także kierunki i zakresy prac badawczych prowadzonych w ramach prac badawczo-rozwojowych (B+R).

3. Prace badawcze prowadzone w ramach B+R mogą obejmować badania podstawowe, rozwijające wiedzę naukową w dziedzinach kluczowych dla budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednak podstawowym zadaniem B+R jest translacja wiedzy w działające artefakty. Wiedza naukowa, technologiczna, wiedza o potrzebach i oczekiwaniach rynku, planach działania przedsiębiorstwa, a także o działaniach konkurentów powinna zostać wyrażona działającym rozwiązaniem – produktem, usługą, modelem biznesu czy w końcu rozwiązaniem organizacyjnym. Twórczość organizacyjna odpowiada za rezultat tej transformacji.

6.4. Rozwój kreatywności organizacji

Wdrażanie strategii innowacyjności rozumianej jako komponent strategii organizacji, może przewidywać celowy rozwój wybranych jej zdolności w celu zdynamizowania działalności innowacyjnej. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, zwiększeniu zdolności innowacyjnych sprzyjać może doskonalenie procesów planowania, organizacji prac B+R, właściwe zdefiniowanie kluczowych kompetencji, a także – w bardzo wszechstronny i wydajny sposób – wysoki poziom zarządzania wiedzą. Poza tym można jeszcze w sposób celowy rozwijać kreatywny potencjał organizacji.

Kolejne, począwszy od pierwszego, rozdziały monografii, wskazują procesy i czynniki – „mechanizmy” - generujące kreatywność współczesnej organizacji. Procesy i czynniki te zostały przedstawione w pewnym porządku. Najpierw omówiono te funkcjonujące na zewnątrz organizacji, w przestrzeni gospodarki

kreatywnej oraz unikalnego generatora i katalizatora procesów kreatywnych, jakim jest miasto kreatywne. W kolejnych rozdziałach omówiono kolejno: poziom indywidualny, zespołowy oraz organizacyjny twórczości. Sugestie możliwości rozwoju twórczego potencjału organizacji przedstawione zostaną w innym porządku. Wynika to z przekrojowego charakteru niektórych procesów rozwojowych – mogą oddziaływać na więcej niż jeden poziom twórczości. Przedstawione zostaną również w formie bardzo ogólnej. Jest to rezultatem koncentracji na zagadnieniach podstawowych, a dzięki temu najbardziej uniwersalnych („zawsze prawdziwych”). Mogących stanowić punkt wyjścia do rozwinięcia bardziej szczegółowych rozwiązań dedykowanych specyficznym warunkom działania konkretnych organizacji. Dlatego możliwości rozwoju uporządkowane będą w następujące grupy:

- budowa relacji zewnętrznych,
- zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) dla kreatywności,
- wykorzystanie metod heurystycznych,
- organizacja pracy,
- przywództwo.

6.4.1. Budowa relacji zewnętrznych

Umiejętność ich wykorzystania jest nową kompetencją organizacyjną, bowiem ważne procesy innowacyjne – dotychczas mające charakter zamknięty (we wewnątrz przedsiębiorstw) i nierzadko utajnione, obecnie często mają właściwości innowacji otwartej (Tidd, Bessant 2018, s. 216). Innowacja taka ma charakter sieci dynamicznych procesów zachodzących poza murami przedsiębiorstw, łączących szereg najrozmaitszych podmiotów. Przedsiębiorstwo może korzystać z tej sieci w różny sposób. Może być jej twórcą i koordynatorem bądź tylko uczestnikiem. W każdym przypadku umiejętność budowania relacji i szerokiego wykorzystania procesów wiedzy i kreatywności funkcjonujących w gospodarce kreatywnej stanowi warunek sukcesu. Umiejętność tę można budować poprzez uczestnictwo organizacji – jej pracowników i menedżerów – w szerokiej gamie przedsięwzięć realizowanych poza przedsiębiorstwem, a mających na celu współpracę z grupami specjalistów z istotnych dla organizacji dziedzin. Przedsięwzięciami tymi mogą być zarówno konferencje branżowe, jak i fora współpracy i wymiany poglądów specjalistów.

Kluczowa jest akceptacja poglądu, że wiele wiedzy i cennych procesów innowacyjnych realizowanych jest w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wyjąwszy wyjątkowe sytuacje bardzo zaawansowanych badań, organizacjom łatwiej może być znaleźć istotną, użyteczną wiedzę w swoim otoczeniu niż w swoim wnętrzu. Podobna prawidłowość dotyczy realizacji procesów innowacyjnych. Wykorzystanie ogromnego potencjału wiedzy i innowacyjności dostępnych w gospodarce kreatywnej wymaga umiejętności, a jeszcze wcześniej – akceptacji faktu, że otwartość i współpraca są opłacalne.

6.4.2. ZZZ dla kreatywności

Źródłem kreatywności jest ludzki umysł. Twórcze rozwiązania opracowują pracownicy i zespoły. Dlatego dzięki systemowi zarządzania zasobami ludzkimi można w wyjątkowo wszechstronny i skuteczny sposób wpłynąć na poziom kreatywności organizacyjnej. Wymienić można następujące środki i możliwości:

1. Selekcja kandydatów. Kryteria oceny kandydatów w procesie selekcji pozwolą zorientować się w ich twórczym potencjale. Na etapie analizy dokumentów można ocenić dotychczasowe zaangażowanie kandydata w procesy innowacyjne i kreatywne, a także jego doświadczenie we współpracy z podmiotami prowadzącymi działalność naukową, innowacyjną i twórczą. Wyniki oceny dokumentów powinny zostać zweryfikowane podczas ewentualnej rozmowy kwalifikacyjnej. W jej trakcie można również zorientować się w kreatywności kandydata dzięki wykorzystaniu testów psychologicznych (Guastello 2009, s. 269), bądź sformułowaniu zadania, które kandydat będzie miał rozwiązać. Jego rozwiązanie nie powinno wymagać zastosowania określonego algorytmu, lecz dawać szansę na uruchomienie wyobraźni.

2. Różnorodność. Różnorodność stylów życia, podejść do problemu, kultur i poglądów, ale także płci i religii stanowi pożywkę dla kreatywności. Nowatorskie pomysły kształtowane są dzięki wzajemnemu oddziaływaniu na siebie różnych wzorców myślenia. I nie chodzi tu o krótkie burze mózgów, lecz o systemową współpracę osób i zespołów w organizacji. Funkcja ZZZ w utworzeniu i utrzymaniu różnorodności w organizacji jest nie do zakwestionowania (Gross-Gołacka 2018, s. 204). Dlatego powstanie, opracowanie i realizacja strategii różnorodności stanowi zadanie właśnie dla funkcji personalnej.

3. Ocena okresowa. W procesie oceny można zwrócić uwagę na czynniki istotne z punktu widzenia kreatywności. Są to: poziom motywacji wewnętrznej, relacji międzyludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z przełożonym, a także uczestnictwo w pracach innowacyjnych i twórczych.

4. Realizacja polityki szkoleniowej. Jest to zagadnienie, w którym praktyka ZZZ spotyka się z praktyką zarządzania wiedzą. Z pewnością warto upewnić się, czy specjaliści z dziedzin wchodzących w skład kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa mają zapewniony dostęp do istotnej, profesjonalnej wiedzy. Pozyskiwanie wiedzy z tych obszarów nie jest miejscem na poszukiwanie oszczędności.

Kreatywność pracowników może być również zdefiniowana jako jedna z kompetencji pracowniczych (Samuel-Idzikowska, 2017) i objęta systemem zarządzania jako jeden z elementów portfela kompetencji organizacji. Dzięki temu planowanie i pomiar kreatywności stałoby się jedną z systemowo realizowanych funkcji ZZZ.

6.4.3. Wykorzystanie metod heurystycznych

Poza wszelkimi formami wsparcia dla twórczego myślenia indywidualnego i zespołowego, istnieje szereg metod heurystycznych, których zastosowanie może wydawnie zwiększyć szanse na opracowanie rozwiązania o charakterze twórczym.

Wykorzystanie metod heurystycznych może w praktyce być procesem o dwój-
kim charakterze:

1. Poznawanie metod heurystycznych i eksperymentowanie z ich zastosowaniem. Istnieje bogata literatura prezentująca szereg metod pracy twórczej zarówno indywidualnej, jak i zespołowej. Zadaniem do rozwiązania jest rozpoczęcie eksperymentowania z tymi technikami i systematyczne rozwijanie umiejętności ich wykorzystania, co związane jest z konsekwencją w ich stosowaniu.

2. Drugi, komplementarny proces polega na objęciu praktyk twórczych programem *lessons learned*, polegającym na gromadzeniu doświadczeń wynikających z praktyki działania (O'Dell, Hubert 2011, s. 68). W tym przypadku gromadzone mogą być praktyki, które w zauważalny sposób przyczyniły się do powstania kreatywnego rozwiązania. Dzięki temu organizacja będzie w stanie opracowywać i rozwijać własne praktyki twórczego myślenia i działania, które powstawać będą na podstawie procesu pierwszego, polegającego na stosowaniu istniejących już metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Obserwacja skuteczności rozmaitych wariacji tych metod oraz innych rozwiązań mających dynamizować procesy twórcze, może pozwolić organizacji wypracować własne, unikalne metody pracy, szczególnie dobrze dostosowane do rodzaju zadań, które są w niej rozwiązywane, kultury organizacyjnej oraz praktyk w zakresie organizacji pracy.

6.4.4. Organizacja pracy

Sposób organizacji pracy oddziałuje na wiele aspektów procesów twórczych. Dlatego też z jednej strony silnie determinuje poziom kreatywności organizacyjnej, z drugiej zaś oferuje obszar znacznego rozwoju tej zdolności. Wymienić można dwa zasadnicze aspekty organizacji pracy istotne z perspektywy kreatywności:

1. Atmosfery i stany emocjonalne. Rola emocji w procesie twórczym jest niekwestionowana. Efektywnej realizacji zgłębiania wiedzy, twórczych poszukiwań, wyczerpanej pracy nad rozwiązaniem, czy w końcu zespołowej kreacji pomysłów, sprzyjają określone stany emocjonalne. Duże znaczenie w tworzeniu stanów sprzyjających kreatywności ma oferta miasta kreatywnego, omówiona w rozdziale drugim monografii. Organizacja może na wiele sposobów wykorzystywać tę ofertę, wybierając określoną lokalizację, stylizację swojej siedziby czy też sposób organizacji miejsca, a także procesów pracy. Pracownicy i zespoły powinni dysponować możliwościami dostosowania miejsca pracy do potrzeb aktualnej fazy procesu rozwiązania zadania, nad którym pracują. Inne wnętrza sprzyjać będzie pracy indywidualnej, inne kameralnemu spotkaniu, mającemu na celu dogłębne przedyskutowanie wybranego problemu, a jeszcze inne burzy mózgów czy w końcu wypoczynkowi bądź swobodnej konwersacji. Dobrze, gdy siedziba firmy, a być może również jej otoczenie, pozwala na znalezienie najlepszego miejsca realizacji poszczególnych zadań.

2. Zespoły. Praca zespołowa stanowi obfite źródło kreatywnych rozwiązań, stanowi też fundament systemowej kreatywności. Bazowanie na pomysłowości

wybitnych jednostek może być równie kruchą podstawą przewagi opartej na innowacyjności, jak kruche bywają losy samych wybitnych jednostek. Dlatego uczynienie zespołów złożonych z pracowników faktycznie zaangażowanych w realizację określonego zadania podstawową formą organizacji pracy stanowi krok ku kreatywności. Niezbędnym warunkiem sukcesu takiej formy pracy jest duża autonomia działania zespołu, obejmująca sposób organizacji pracy, a także skład osobowy, który może ulegać zmianie w raz z przechodzeniem do kolejnych faz realizacji zadania.

6.4.5. Przywództwo

Pomimo niezbędnej dla kreatywności wysokiej autonomii zespołów, możliwości oddziaływania przełożonych na ich funkcjonowanie pozostają znaczące. Wskazać można następujące środki czy też kierunki pozwalające zwiększać zdolność przełożonych do inspirowania kreatywności podległych im pracowników:

1. Dostarczenie modelu roli do naśladowania przez współpracowników. Kierownik swoimi działaniami powinien prezentować zachowania i przekonania wspierające kreatywność prac. Dostarczony przez przełożonego wzór kreatywnego podejścia do zadań pozwoli pracownikom o mniejszym doświadczeniu w pracy kreatywnej odnaleźć się w niej, stanowić też będzie niezbędną motywację do kontynuacji poszukiwań kreatywnych rozwiązań w przypadku mogących zdarzyć się niepowodzeń.

2. Umiejętność reagowania na nieprzewidywalność procesu twórczego. Nieprzewidywalność ta sprawia, że dosłownie rozumiane kierowanie działaniami twórczymi nie jest możliwe, bowiem najlepszy plan może nie zakończyć się osiągnięciem zamierzonych rezultatów. Zrozumienie procesów twórczych pozwoli osobie kierującej pracami o takim charakterze kompetentnie kierować ich przebiegiem, akceptując jednocześnie fakt, że wpływ kierowniczy jest nieco mniejszy niż w przypadku prac o charakterze bardziej typowym, a więc bardziej przewidywalnym. W parze z ograniczoną możliwością kierowania przebiegiem procesu twórczego idzie stosunkowo niewielka możliwość predykcji jego rezultatów. Ich efekt może rozczarować, może też przekroczyć wszelkie oczekiwania. Wówczas umiejętność właściwego poprowadzenia zespołu przeżywającego ważki, niespodziewany sukces jest również zadaniem, z którym osoba kierująca jego pracami powinna umieć sobie poradzić.

3. Właściwy styl kierowania. Dwie wcześniej wskazane praktyki kreatywnego przywództwa implikują pewne rekomendacje dla stylu kierowania. Zachowanie kierownika nie może wzbudzać negatywnych reakcji. Jego osoba nie może się stać – używając pojęcia z dziedziny programowania neurolingwistycznego – kotwicą⁷ na stan emocjonalny niepożądanym z perspektywy działań twórczych. Może tak się stać, gdy kontakt z przełożonym często wywoływał taki stan jak np.

⁷ Kotwicami są bodźce wywołujące na zasadzie skojarzenia określone stany emocjonalne (Knight 2002, s. 216).

strach, złość, zniechęcenie, frustracja czy też upokorzenie. Wykluczałyby to możliwość postrzegania przełożonego jako modelu zachowań kreatywnych. Pożądane jest działanie, które będzie motywować i angażować pracowników w pracę twórczą, przy wcześniej wspomnianym poszanowaniu nieprzewidywalności tego procesu. Pracownicy, by móc się prawdziwie zaangażować w realizację kreatywnego, a więc niepewnego projektu, muszą być pewni, że przełożony będzie po ich stronie. Atmosfera bezpieczeństwa i zaufania jest niezbędna, by uruchomić procesy dzielenia się wiedzą, ale również akceptację przez pracowników ryzyka związanego z realizacją działań twórczych. Opisane warunki spełnia transformacyjny styl kierowania, nastawiony na wzmocnienie motywacji wewnętrznej, tak ważnej dla zaangażowania pracowników w działania twórcze. Pozytywny wpływ tego stylu na pracę twórczą został również potwierdzony w omawianych wcześniej badaniach empirycznych (Shin, Zhou 2003).

Zakończenie

Twórczość, również organizacyjna, jest pewnym potencjałem, który wyraża się aktami twórczymi. Mogą nimi być nowe idee, koncepcje bądź pomysły. Ich cenność nie musi oznaczać wartości ekonomicznej bądź bezpośredniego wpływu na zdolność organizacji do osiągnięcia jej celów. Do tego niezbędna jest kolejna transformacja, polegająca na przekształceniu twórczości – ściślej, idei, koncepcji bądź pomysłów, w przynoszące mierzalną korzyść, działające rozwiązania, czyli innowacje. Oczekiwanie szybkiego wzrostu innowacyjności organizacji może pociągać za sobą koncentrację na procesie tworzenia pragmatycznych rozwiązań. Jest on jednak tylko jednym z elementów dłuższego łańcucha, którego początek stanowi potencjał – twórczość niewyrażona. Niniejsza monografia objaśnia jej źródła i proponuje pewną strukturę uporządkowania generujących ją procesów. Proponuje również – w niniejszym, ostatnim rozdziale – systemowe podejście do rozwoju innowacyjności poprzez zwiększanie twórczego potencjału organizacji, a także zdolności transformacji jego realizacji (które można również określić mianem aktualizacji bądź aktów twórczych) na innowacje. Esencję proponowanego rozwiązania stanowi równe rozłożenie akcentów na oba te elementy: twórczy potencjał i wdrożenie jego produktów. Po takim systemowym oddziaływaniu na innowacyjność organizacji, spójnym z koncepcją organizacyjnej dwuręczności (*ambidexterity* – Alpkın, Gemici 2016), oczekiwać można szczególnie ożywczego wpływu na zdolności innowacyjne organizacji.

Twórczy potencjał organizacji to obszar osób i zespołów. Utalentowani pracownicy, dysponujący możliwością uczenia się, transformują nową wiedzę na pomysły różnorodnych rozwiązań. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywa atmosfera relacji międzyludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z przełożonym i jego specyficznej roli (opisanej w podrozdziale 6.4.5). Przejście ku organizacji innowacyjnej następuje dzięki umiejętności połączenia wrażliwego świata wiedzy, wyobraźni i emocji z dynamicznym, nowoczesnym systemem zarządzania, potrafiącym kreatywne pomysły przełożyć na wartościowe rozwiązania. Konieczność intensywnego wsparcia dla tych komponentów definiuje strukturę aktualnej dwuręczności organizacyjnej. Hasłowo rzecz ujmując, składają się na nią (1) ludzie i zespoły, a także (2) system zarządzania. Jednak już pojawia się konieczność jego uzupełnienia, jakim jest uzupełnienie dotychczasowego łańcucha o komponent sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI). Rozwój technologii opartych na sztucznych sieciach neuronowych prowadzi do jakościowej zmiany roli systemów informatycznych w życiu społeczeństw, a także w działaniu organizacji. Możliwości sztucznej inteligencji pozwalają wykorzystać ją jako wsparcie procesów decyzyjnych w szeregu działań organizacyjnych. Umożliwiają również zmianę architektury tych procesów i uczynienie ich prostszymi, efektywniejszymi i bardziej elastycznymi. To już powszechna praktyka. Jedną z ważnych funkcjonalności tej technologii jest zdolność do uczenia się. Powstaje więc obszar

niezwykłej synergii procesów organizacyjnego uczenia się i uczeniem się maszynowego. Zadaniem będzie odkrycie możliwości wykorzystania tego potencjału, który z pewnością doprowadzi do radykalnego przeobrażenia logiki podejmowania kluczowych decyzji dotyczących kształtu oraz działania przyszłych organizacji. Zadanie zbudowania synergii między systemami sztucznej inteligencji a procesami organizacyjnymi w ich aktualnej postaci dotyczy również obszaru kreatywności. Dlatego jako specyficzne obszary rozwoju potencjału twórczego i innowacyjności organizacji wskazać można:

1. Obszar ludzi i zespołów ludzkich, obejmujący talenty pracownicze i ich rozwój, emocje i atmosfery, relacje międzyludzkie i praktyki przywódcze. W tym przypadku celem będzie stworzenie intensywnej atmosfery wspierającej zaangażowanie utalentowanych i zdolnych pracowników. Jest to obszar łączący doskonałość systemu ZZL z najwyższej próby przywództwem.

2. Obszar systemu zarządzania, czyli przestrzeń łączenia procesów innowacyjnych i twórczych wewnątrz i zewnątrz organizacji, zdolny do sprawnego wykorzystania intensywnych procesów wiedzy i kreatywności zachodzących w gospodarce, a w wydatny sposób spiętrzonych i zdynamizowanych w miastach kreatywnych. Architektura nowoczesnych systemów zarządzania będzie w stanie integrować w procesach inwentycznych oraz innowacyjnych rozproszone zasoby inteligencji, pomysłowości i wiedzy. Klucz do sukcesu w tym obszarze stanowią innowacyjne systemy zarządzania oraz kadra menedżerska, potrafiąca trafnie identyfikować i wszechstronnie wykorzystywać obfitujący w wiedzę i innowacje potencjał otoczenia organizacji dla budowy jej sukcesu.

3. Obszar aplikacji AI, polegający na wykorzystaniu zdolności maszyn do uczenia się i rozwiązywania złożonych problemów poprzez włączanie ich w procesy kreatywne. Aplikacja narzędzi sztucznej inteligencji stanowi komponent strategii cyfryzacji procesów organizacyjnych. W przypadku tego obszaru należy przewidywać rozwój specyficznych praktyk mających na celu wszechstronne wykorzystanie możliwości sztucznej inteligencji w procesach organizacyjnego uczenia się, inwentycznych i innowacyjnych, a także strategicznych. Metody sztucznej inteligencji rozwijają się z niezwykłą dynamiką. Wykorzystanie ich potencjału wymaga wysokich kwalifikacji nie tylko od specjalistów IT, lecz również od szerokich kręgów pracowników, którzy mieliby z takich rozwiązań korzystać na co dzień, w praktyce realizacji swoich zadań zawodowych. Dlatego też ten właśnie obszar zdaje się być najtrudniejszym, ale też wyjątkowo obiecującym wyzwaniem rozwojowym.

Każdy z obszarów ma swoją specyfikę. Ich rozwój, a także umożliwienie im synergicznego współdziałania jest istotą przyszłej strategii rozwoju twórczości oraz innowacyjności organizacji.

Nota bibliograficzna

Niektóre części tej pracy stanowią rozwinięte i uzupełnione rozdziały opublikowanych wcześniej monografii:

1. Rozdział 2: Panasiewicz L. (2021). Proces kulturyzacji miast jako źródło specyficznych zasobów organizacyjnych. [w]: Wodarski K., Jelonek D. (Red.) *Gospodarcze i społeczne uwarunkowania zarządzania miastami w dobie pandemii COVID-19*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń, s. 207–218.
2. Rozdziały 3.2. i 3.3: Panasiewicz L. (2018). Twórczość organizacyjna jako funkcja systemu zarządzania. [w]: Bojar M., Gliszczyński G., Mazur B. (Red.) *Różnorodność zarządzania: wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 99–114.

Bibliografia

- Abgor E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 2008, pp. 39–45.
- Adamik A. (2014). Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez kontekst partnerstwa. [w:] Sopińska A., Gregorczyk S. (Red.) *Granice strukturalnej złożoności organizacji*. Szkoła Główna Handlowa W Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Allen A.P., Thomas K.E. (2011). A dual process account of creative thinking. *Creativity Research Journal*, 23(2), pp. 109–118.
- Alpkan L., Gemici E. (2016). Disruption and Ambidexterity: How Innovation Strategies Evolve? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 782–787.
- Amabile T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. Springer-Verlag, New York.
- Amabile T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, pp. 123–167.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 5(39), pp. 1154–1184.
- Amabile T.M., Hennessey B.A., Grossman B.S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), pp. 14–23.
- Anderson N., Potočník K., Zhou J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework, *Journal of Management*, 40(5), s. 1297–1333.
- Ansoff H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.

- Argyris C., Schon D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Baer M., Oldham G.R., Cummings A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly* 14(4–5), pp. 569–586. DOI: 10.1016/S1048–9843(03)00052–3.
- Basadur M., Head M. (2001). Team performance and satisfaction: A link to cognitive style within a process framework. *Journal of Creative Behavior*, 35, pp. 227–248.
- Belbin M. (2002). *Twoja rola w zespole*. Wydawnictwo GWP, Gdańsk.
- Benedykt XVI (2008). Fundamentem prawdziwej kultury jest poszukiwanie Boga. http://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/przemowienia/francja_kultura_12092008.html [dostęp: czerwiec 2018].
- Bentham J. (1824). *The Book of Fallacies: from Unfinished Papers of Jeremy Bentham*, John and H. L. Hunt, London.
- Bessant J., Tidd J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Wiley, Chichester.
- Bieniok H. (1999). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bilton Ch. (2010). Polityka kreatywności. [w:] Gwóźdź A. (Red.) *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 64–78.
- Boddy D. (2002). *Management. An Introduction*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Bratnicki M., Kulikowska-Mrozek M., Marzec I., Zbierowski P. (2007). Empowerment and entrepreneurship: Conceptual issues and empirical tests. *Journal of Economics and Management*, 3, pp. 35–54.
- Brem A., Puente-Diaz R., Agogué M. (Eds.) (2017). *Role Of Creativity In The Management Of Innovation. The State Of The Art And Future Research Outlook*. World Scientific Publishing Europe Ltd, London.
- Bruner J.S. (1978). *Poza dostarczone informacje*. PWN, Warszawa.
- Burke C., Stagl K., Salas E., Pierce L., Kendall D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1189–1207.
- Cheng S.W. (2005). Cultural Goods Production, Cultural Capital Formation and the Provision of Cultural Services. <https://www.researchgate.net/publication/24130542> [dostęp: październik 2020].
- Chirumbolo A., Mannetti L., Pierro A., Areni A., Kruglanski A. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research*, 36, pp. 59–82.
- Cohen S.G., Ledford G.E., Spreitzer G.M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49, pp. 643–680.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 128–153.
- Creative Economy Outlook. Trends in international trade in creative industries 2002–2015. (2018) United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf [dostęp: luty 2021].

- Creative Economy Report 2013 Special Edition. (2013). United Nations Development Programme. <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> [dostęp: październik 2020].
- Creative Europe Programme 2021–2027. (2019). European Parliament https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0323_EN.pdf [dostęp: listopad 2020].
- Creative Industries Mapping Document. Creative Industries Task Force (2001). UK Department for Culture, Media and Sport, London.
- Csikszentmihalyi M. (2005). *Przeptyw*. Wydawnictwo Moderator, Wrocław.
- Curşeu P. (2010). Team creativity in web site design: An empirical test of a systemic model. *Creativity Research Journal*, 22, pp. 98–107.
- Damanpour F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555–590.
- Davies M. (2009). Groupwork as a form of assessment: common problems and recommended solutions. *Higher Education*, 58, pp. 563–584.
- Dawson P., Andriopoulos C. (2017) *Managing Change, Creativity and Innovation*. SAGE Publications, Los Angeles.
- De Dreu C.K.W., Baas M., Nijstad B.A. (2012). The Emotive Roots of Creativity: Basic and Applied Issues on Affect and Motivation. [In:] Mumford M. (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 217–240.
- Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627–668. DOI: 10.1037/0033-2909.125.6.627.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum Press, New York.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 2(24), pp. 286–307.
- Drucker P. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness, New York.
- Dyduch W. (2013). *Twórcza strategia organizacji*. Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Edwards K., Smith E.E. (1996). A disconfirmation bias in the evaluation of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), pp. 5–24. DOI: 10.1037/0022-3514.71.1.5.
- Eisenberger R., Rhoades L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 728–741.
- Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L., Bourgeois L.J. (1998). Taming Interpersonal Conflict in Strategic Choice: How Top Management Teams Argue, but Still Get Along. [In:] Papadakis V., Barwise P. (Eds.) *Strategic Decisions*, Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6195-8_5.
- Ende van den J. (2021). *Innovation Management*. Macmillan Education Ltd, London.

- Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R. (Eds.) (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Filiciak M., Tarkowski A. (2010). Niebezpieczne związki – rynkowa i społeczna produkcja kultury. [w:] Gwóźdź A. (Red.) *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 79–93.
- Fiol C.M., Lyles M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 803–813.
- Florida R. (2003). Cities and the Creative Class, *City & Community* 1(2)/2003, pp. 3–19.
- Florida R. (2010). Narodziny klasy kreatywnej. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Ford C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, pp. 1112–1142.
- Freud Z. (1997). *Poza zasadą przyjemności*. PWN, Warszawa.
- Fried Y., Ferris G.R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322.
- Friedman V.J., Lipshitz R., Overmeer W. (2001). Creating Conditions for Organizational Learning. [In:] Dierkes M., Antal A.B., Child J., Nonaka I. (Eds.) *Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, Oxford. pp. 757–774.
- Gherardi S., Perrotta M. (2013). Doing by Inventing the Way of Doing: Formative-ness as the Linkage of Meaning and Matter. [In:] Carlile P., Nicolini D., Langley A., Tsoukas H. (Eds.) *How Matter Matters*. Oxford University Press, Oxford.
- Giełdoń-Paszek A. (2012). Rola historii i teorii sztuki jako przedmiotu w procesie edukacji artystycznej, *Cieszyński Almanach Pedagogiczny*, 1, s. 191–203.
- Glăveanu V.P., Kaufman J.C. (2019). Creativity. [In:] Kaufman J.C., Sternberg R.J., *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Godin B. (2015). *Innovation Contested*. Routledge. Taylor and Francis Group, New York.
- Gong Y., Huang J., Farh J.L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), pp. 765–778.
- Góralski A. (1978). Działania twórcze. [w:] Góralski A. (Red.), *Zadanie, metoda, rozwiązanie. Techniki twórczego myślenia. Zbiór 2*. WNT, Warszawa.
- Góralski A. (1990). *Być nowatorem. Poradnik twórczego myślenia*. PWN, Warszawa.
- Góralski A. (1995). *Reguły treningu twórczości*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Grabowska E. (1984). Przegląd ujęć zjawiska twórczości w psychologii. [w:] Góralski A. (Red.) *Zadanie metoda rozwiązanie. Techniki twórczego myślenia. Zbiór 5*, WNT, Warszawa, s. 165–185.
- Gross-Gołacka E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością*, Difin, Warszawa.
- Grzeszczuk S., Gruchała J.S. (1994). *Odrodzenie*. [w:] Majda J. (Red.), *Okresy literackie*. Oficyny wydawnicze IMPULS i TEXT, Kraków.

- Gu Q., Wang G.G., Wang L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), pp. 89–102. DOI: 10.1111/radm.12002.
- Guastello S.J. (2009). Creativity and personality. [In:] Rickards T., Runco M.A., Moger S. (Eds.) *The Routledge Companion to Creativity*. Routledge, Abingdon, pp. 267–277.
- Hackman J. R., Oldham G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hartley J., Wen W., Li H.S. (2015). *Creative Economy and Culture*, SAGE Publications, London.
- Hatch M.J. (2002). *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa.
- Hatcher L., Ross T.L., Collins D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25, pp. 231–248.
- Heller M. (2014). Największa rewolucja. *Tygodnik Powszechny*, <https://www.tygodnikpowszechny.pl/najwieksza-rewolucja-25340> [dostęp: lipiec 2019].
- Hennessey B.A. (1989). The effect of extrinsic constraints on children's creativity while using a computer. *Creativity Research Journal*, 2, pp. 151–168.
- Higgs M., Plewnia U., Ploch J. (2006). Influence of team composition and task complexity on team performance. *Team Performance Management*, 11(7/8), pp. 227–250. DOI 10.1108/13527590510635134.
- Hjørland B., Albrechtsen H. (1995). Toward A New Horizon in Information Science: Domain Analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 46(6), pp. 400–425.
- Horkheimer M., Adorno T.W. (1994). *Dialektyka oświecenia*. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- House R.J., Howell J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), pp. 81–108. DOI: 10.1016/1048-9843(92)90028-E.
- Hoyman M., Faricy Ch. (2009). It Takes a Village: A Test of the Creative Class, Social Capital and Human Capital Theories. *Urban Affairs Review*, January. <https://ssrn.com/abstract=1313563> .
- Hülshager U., Anderson N., Salgado J. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*. 94, pp. 1128–1145.
- Jasińska A. (2005). *Innowacje i innowacyjność przedsiębiorstw*. [w:] Krupski R. (Red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Jaussi K.S., Dionne S.D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly* 14(4–5), pp. 475–498. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00048-1.
- Jeffcutt P. (2009). Creativity and knowledge relationships in the creative industries. [In:] Rickards T., Runco M.A., Moger S. (Eds.) *The Routledge Companion to Creativity*. Routledge, Abingdon, pp. 88–97.
- Jones C., Lorenzen M., Sapsed J. (2015). *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford University Press, Oxford.

- Kahn W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692–724.
- Karpacz J. (2018). Zdolności dynamiczne i rutynizacja, *Organizacja i Kierowanie*, 4 (183).
- Karwińska A. 2009. Społeczno-kulturowe uwarunkowania cech miasta kreatywnego. Możliwości budowania lokalnego „kapitału kreatywności”. [w:] Klasik A. (Red.), *Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 10–28.
- Kaufman J.C., Sternberg R.J. (2019). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Keebler D. (2015). Understanding the constructs of groupthink and learning organizations. *International Leadership Journal*, 7(1), pp. 93–97.
- Kellermanns F., Floyd S., Pearson A., Spencer B. (2008). The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 119–137.
- King S. (1995). Managing creativity and learning. *Management Development Review*, 5(8), pp. 32–34. <https://doi.org/10.1108/09622519510771997>.
- Klasik A. (2010). Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych. [w:] Gwóźdź A. (Red.) *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 47–63.
- Knight S. (2002). *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*, HELION, Gliwice.
- Kozłowski S., Ilgen D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, pp. 77–124.
- Kozłowski S., Klein K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes. [In:] Klein K.J., Kozłowski S.W.J. (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3–90.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1999). *Zarządzanie, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Krech D., Crutchfield R.S., Ballachey E.L. (1962). *Individual in Society*. McGraw-Hill Koga Kusha Ltd., Tokyo.
- Kruglanski A.W., Friedman I., Zeevi G. (1971). The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance. *Journal of Personality*, 39, pp. 606–617.
- Kuipers, B.S., Stoker, J.I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 399–419. DOI: 10.1080/09585190802670797.

- Laferriere R., Selvarajah Ch., Perényi A. (2017). A Managerial Leadership Perspective on Enabling Creativity and Innovation: A Discourse of New Categorizations. [In:] Brem A., Puente-Diaz R., Agogué M. (Eds.) *Role Of Creativity In The Management Of Innovation. The State Of The Art And Future Research Outlook*. World Scientific Publishing Europe Ltd, London.
- Landry C., Bianchini, F. (1995). *The Creative City*. Demos, London.
- Landry Ch. (2008). *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*. Earthscan, New York (eBook).
- Leonard D.A. (2006). Innovation as Knowledge Generation and Transfer Process. [In:] Singhal A., Dearing J.W., *Communication of Innovations: A Journey with Ev Rogers*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA. pp. 83–110.
- Lewandowska K. (2014). Dziesięć lat po Floridzie: jeszcze raz o miastach kreatywnych. Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/dziesiec-lat-po-floridzie-jeszcze-raz-o-miastach-kreatywnych> [dostęp: luty 2021].
- Lim B.-Ch., Klein K.J. (2006). Team Mental Models and Team Performance: A Field Study of the Effects of Team Mental Model Similarity and Accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp. 403–418.
- Lord R.G., Foti R.J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. [In:] Sims H.P., Gioia D.A. (Eds.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 20–48.
- Lovelace K., Shapiro D., Weingart L. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779–793.
- Magda-Adamowicz M. (2012). Twórcze wychowanie w ujęciu systemowym. *Studia z Teorii Wychowania: półrocznik Zespołu Teorii Wychowania Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN*, 3/1(4), s. 99–112.
- Markusen A. (2006). Urban Development and the Politics of a Creative Class: Evidence from a Study of Artists. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 38(10), pp. 1921–1940. DOI:10.1068/a38179.
- Mathisen G., Martinsen Ø., Einarsen S. (2008). The relationship between creative personality composition, innovative team climate, and team innovativeness: An input–process–output perspective. *Journal of Creative Behavior*, 42, pp. 13–31.
- Moran S. (2009) Creativity: a systems perspective. [In:] Rickards T., Runco M.A., Moger S. *The Routledge Companion to Creativity*. Routledge, Taylor and Francis Group, London, pp. 292–301.
- Mullen B., Johnson C., Salas E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, pp. 3–23.
- Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B.H., Strange J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 705–750.
- Murphy J.P., Dauw D.C, Horton R.E., Fredian A.J. (1976). Self-Actualization and Creativity. *Creative Behaviour*, 1(10), pp. 39–44.

- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242–266.
- Nemeth C. J., Nemeth-Brown B. (2003). Better than individuals? The potential benefits of dissent and diversity for group creativity. [In:] Nijstad B.A., Paulus P.B. (Eds.) *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press, New York pp. 63–84.
- Newport C. (2016). *Deep Work*, Piatkus, London.
- Nonaka I., Konno N. (1998). The Concept of „Ba”: Building a Foundation in Knowledge Creation. *California Management Review*, 3, pp. 40–55.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- O’Dell C., Hubert C. (2011). *The New Edge in Knowledge*. APQC, New Jersey.
- O’Reilly C., Williams K., Barsade S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? [In:] Gruenfeld D.H. (Ed.), *Composition*. Elsevier Science/JAI Press, Stamford, pp. 183–207.
- Osowiecka M. (2013). Twórczość jako umiejętność wyjątkowa i powszechna: z naciskiem na zakres skojarzeń. *Ogród nauk i sztuk*, 3, s. 75–87.
- Paulus P.B., Dzindolet M., Kohn N.W. (2012) Collaborative Creativity — Group Creativity and Team Innovation. [In:] Mumford M. (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 327–357.
- Pawlik A. (2017). Kreatywne miasto podstawą rozwoju. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 490.
- Perry-Smith J., Shalley C. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, pp. 89–106.
- Pirola-Merlo A., Hartel C., Mann L., Hirst G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), pp. 561–581.
- Planing P. (2017). On the origin of innovations — the opportunity vacuum as a conceptual model for the explanation of innovation, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), pp. 1–18, DOI 10.1186/s13731-017-0063-2.
- Polya G. (1975). *Odkrycie matematyczne*. WNT, Warszawa.
- Porter M.E., Stern S. (1999). *The New Challenge to America’s Prosperity: Findings from the Innovation Index*. Council on Competitiveness, Washington D.C.
- Rank O. (1989). *Art and Artist: Creative Urge and Personality Development*. Athlone Press, New York.
- Rawlinson G. (2017). *Creative Thinking and Brainstorming*. Routledge. Taylor and Francis, New York.
- Reckwitz A. (2017). *Odkrycie kreatywności. O procesie społecznej estetyzacji*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Reiter-Palmon R., Wigert B., de Vreede T. (2012) Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition. [In:] Mumford M. (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 295–326.

- Rhodes M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan* 42(7), pp. 305–310.
- Ridderstråle J., Nordström K. (2006). Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla ludzkości. Helion, Gliwice.
- Rogowska M. (2013). Koncepcja kreatywnego miasta w teorii i praktyce. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 320, s. 157–165.
- Rousseau V., Aubé C., Savoie A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37, pp. 540–570.
- Rudniański S. (1933). Technologia pracy umysłowej (higiena, organizacja, metodyka). Nasza Księgarnia, sp. akc. ZNP, Warszawa.
- Salas E., Sims D., Burke C. (2005). Is there a ‘Big Five’ in teamwork? *Small Group Research*, 36, pp. 555–599.
- Samuel-Idzikowska O. (2017). Kreatywność jako kompetencja zawodowa. [w:] Bięńskowska J. (Red.) Kreatywność w praktyce biznesowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 45–58.
- Sanetra-Szeliga J. (2013). Sektor kultury a rozwój gospodarczy miasta. [w:] Hausner J., Karwińska J.A., Purchla J. (Red.) Kultura i rozwój. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 413–434.
- Sanetra-Szeliga J. (2017). Kultura jako element składowy jakości życia w mieście. *Kultura i Rozwój*, 1(2). s. 46–59.
- Sawyer R.K. (2006). Explaining creativity. The science of human innovation. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Schumpeter J.A. (1960). Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa.
- Sethi R., Smith D.C., Park C.W. (2001). Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research* 38(1), pp. 73–85. DOI: 10.1509/jmkr.38.1.73.18833.
- Shalley C.E., Gilson L.L., Blum T.C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), pp. 489–505.
- Shalley Ch.E., Hitt M.A., Zhou J. (2015). The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Oxford University Press, Oxford.
- Shin S.J., Zhou J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 703–714.
- Stasiak M.K. (2006). Twórczy i harmonijny rozwój człowieka. Wydawnictwo WSHE, Łódź.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1995). Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Subramanian A., Nilakanta S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *International Journal of Management Science*, 24(6), pp. 631–647.

- Szaniawski J.K. (1805). Rady przyjacielskie młodemu czcicielowi nauk i filozofii, pragnącemu znaleźć pewniejszą drogę do prawdziwego i wyższego oświecenia. Drukarnia Nr 646, przy Nowolipiu, Warszawa. <https://crispa.uw.edu.pl/object/files/262117/display/Default> [dostęp: czerwiec 2021].
- Tatarkiewicz W. (2014). Dzieje sześciu pojęć. PWN, Warszawa (eBook na podstawie wydania z roku 2011).
- Taylor C. (2009). The Creative Industries, Governance and Economic Development: A UK Perspective. [In:] Kong L., O'Connor J. (Eds.) Creative Economies, Creative Cities. Asian-European Perspectives, Springer, New York.
- Teece D., Pisano G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3) pp. 537–556.
- Tidd J., Bessant J. (2018). Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, Hoboken.
- Tierney P., Farmer S. (2002). Creative self-efficacy: Its potential, antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), pp. 1137–1148.
- Trzebiński J. (1981). Twórczość a struktura pojęć, PWN, Warszawa.
- Unlocking the potential of cultural and creative industries (2010). European Commission, Brussels. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0183&from=EN> [dostęp: październik 2020].
- Van de Ven A.H., Rogers E.M. (1988). Innovations and organizations. *Communication Research*, 15, pp. 632–651.
- Wang C.L., Pervaiz K.A. (2007). Dynamic capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 1(9), pp. 31–51.
- Wawak S., Matysiewicz M., Mizera E. (2020). Empowerment. <https://mf-files.pl/pl/index.php/Empowerment> [dostęp: styczeń 2021].
- Weick K.E., Westley F. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. [In:] Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R. (Eds.) Handbook of Organizational Studies. SAGE Publications, London, pp. 440–458.
- Winter S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991–995.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, pp. 293–321.
- World Intellectual Property Report 2015 – Breakthrough Innovation and Economic Growth. (2015). World Intellectual Property Organization, Geneva.
- Żakowska M. (2015a) Florida: Do diabła z klasą kreatywną. Respublica. <https://publica.pl/teksty/florida-do-diabla-z-klasa-kreatywna-53182.html> [dostęp: lipiec 2021].
- Żakowska M. (2015b) Florida: Do diabła z klasą kreatywną II. Respublica. <https://publica.pl/teksty/florida-do-diabla-z-klasa-kreatywna-ii-53192.html> [dostęp: lipiec 2021].