

Letycja Sołoducho-Pelc
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kreatywność – główne trendy i problemy badawcze

Streszczenie

Rozpowszechnienie umiejętności wykonawczych (*execution capabilities*) i skracanie cyklu życia produktów i technologii wywołały raptowny wzrost zainteresowania innowacjami. W coraz ostrzejszej walce konkurencyjnej generowanie nowych pomysłów stało się strategiczną bronią, której sukces zależy od kreatywności ich twórców.

Artykuł ma na celu określenie kierunków badań w obszarze kreatywności w naukach o zarządzaniu. W artykule, jako metodę badawczą, wykorzystano przegląd literatury polskiej i światowej. Podsumowując rezultaty badań można zauważyć, że kreatywność jawi się jako umiejętność, którą cechują zarówno ograniczenia, jak i brak przeszkód dla jej rozwoju. W dalszych badaniach nad kreatywnością nasuwa się więcej pytań niż odpowiedzi. Organizacje stają przed wyzwaniem nie tylko uruchamiania, podtrzymywania i rozwijania kreatywności ludzi i zespołów. Strategicznego znaczenia nabiera konieczność zarządzania kreatywnością. Jednak przede wszystkim wdrażanie przełomowych idei w życie, w świetle badań empirycznych, stanowi największą barierę innowacyjności.

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacyjność, zarządzanie, zarządzanie kreatywnością, twórczość
Kod klasyfikacji JEL: M10

1. Wprowadzenie

W historii rozwoju cywilizacji różne czynniki decydowały o bogactwie. Przez wiele stuleci ogromne znaczenie bogactw naturalnych było bezdyskusyjne. Następnie zwracano uwagę na skalę i koszty produkcji. Obecnie inteligencja i kreatywność stanowią zasoby decydujące o bogactwie w wymiarze ekonomicznym. Zasoby te mają niespotykany charakter, ponieważ nie mają ograniczeń czasowych czy geograficznych i podlegają ciągłemu rozwojowi. Aby korzystać z tych czynników sukcesu należy zapewnić stymulujące środowisko pracy, które sprzyja współpracy osób obdarzonych twórczym potencjałem.

Analizując kreatywność z perspektywy historycznej można zauważyć, że zawsze należała do czynników decydujących o sukcesie, jednak jej rola stosunkowo niedawno została doceniona. Obecnie kreatywność stanowi intrygujący problemem dla naukowców. Zainteresowanie tą tematyką rośnie, gdyż badacze z różnych obszarów i dziedzin nauki (takich jak antropologia czy nauronauka) stawiają pytania dotyczące kreatywności¹.

Zainteresowanie innowacyjnością wśród naukowców i praktyków biznesu odzwierciedla między innymi cyklicznie tworzona lista „IBM Next 5 in 5”. W publikacji tej wskazuje się na pięć innowacyjnych rozwiązań, które powinny w istotny sposób zmienić życie i pracę ludzi w perspektywie pięciu lat². Dużą uwagę poświęca się rozwiązaniom określanym mianem inteligentnych, wśród których znalazły się: inteligentne budynki czy inteligentne systemy przewidywania chorób i epidemii, jak i inteligentne urządzenia umożliwiające zarządzanie gospodarką wodną i energetyką. Za tymi nowymi ideami kryje się kreatywność i szukanie możliwości praktycznego zastosowania dla rewolucyjnych myśli.

Artykułu ma na celu prezentację rozważań dotyczących różnych koncepcji, aspektów i wymiarów kreatywności oraz przedstawienie problemów związanych z rozwojem kreatywności we współczesnych organizacjach. Artykuł ma charakter przeglądowy, bazuje na krytycznej analizie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

2. Problem kreatywności w literaturze

Termin „kreatywność” jest dość często używany, ostatnio można odnieść wrażenie, że większość ludzi chce być kreatywnymi. Organizacje coraz częściej aspirują do tego, aby być postrzeganym jako kreatywne. W amerykańskich firmach menedżerowie często operują zwrotem: „Nasi ludzie muszą stać się bardziej kreatywni” („Our people need to become more creative”)³. Takie stanowisko liderów stanowi odpowiedź na szybko zmieniające się warunki

¹ T. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 96.

² B. Ilawski, *Kreatywność zespołowa*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 93.

³ F.J. Sabatine, *Rediscovering Creativity – Unlearning Old Habits*, „American Journal of Business” 1989, vol. 4, iss. 2, s. 11–14.

działania oraz presję na innowacyjność. Warto się więc zastanowić, czym jest kreatywność, która awansowała do pozycji strategicznego priorytetu.

Sprecyzowanie pojęcia „kreatywność” stanowi trudne i kontrowersyjne wyzwanie. Kreatywność kojarzy się z umiejętnością tworzenia czegoś nowego i poszukiwanego. Kreatywność jest utożsamiana z twórczym rozwiązywaniem problemów w sposób kompetentny i oryginalny⁴. Można zdefiniować kreatywność, jako umiejętność zgłaszania pomysłów, które posiadają dwie cechy: są nowatorskie i użyteczne. Te atrybuty kreatywności są zauważalne w spektakularnych osiągnięciach znanych firm oraz pionierskich działaniach przedsiębiorców. Potrafią oni wyobrazić sobie produkty i usługi, które jeszcze nie istnieją, wykreować porywającą wizję oraz opracować i wdrożyć to innowacyjne rozwiązanie⁵.

Do niedawna przedsiębiorstwa rzadziej koncentrowały się na kreatywności. Ma to swoje uzasadnienie w trudnościach związanych z niełatwymi do oszacowania kosztami i odroczonymi w czasie korzyściami. Dużo łatwiejszą i obciążoną mniejszym ryzykiem alternatywą wobec kreatywności było doskonalenie produktów, usług czy procesów już poznanych i zaakceptowanych przez klientów⁶.

Dla rozwoju kreatywności ważne jest stawianie pytań, które podważają ugruntowane poglądy. Kreatywność pozwala na rozwiązywanie trudnych problemów, posługując się wiedzą z wielu źródeł oraz poglądami różnych osób. Wskazywanie nowych idei biznesowych może odbywać się dzięki wykorzystaniu prostych działań, takich jak regularne rozmowy z osobami z różnych organizacji, branż, części świata czy pionów organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Eksperymentowanie jest wskazywane jako nowoczesna metoda nauki, która nawet najmłodszym dzieciom pozwala odnaleźć nowe sposoby działania⁷. Kreatywność ma też swe źródło w obserwacji.

Zwiększanie kreatywności różni się od tradycyjnych technik zarządzania, mających na celu pobudzenie efektywności⁸. W literaturze tematu akcentuje się potrzebę spełnienia trzech warunków w celu aktywizowania kreatywności. Aby zarządzać kreatywnością potrzebne są: luz, optymizm i pycha. Luz dotyczy braku sztywnych ograniczeń w odniesieniu do czasu i zasobów, co pozwala na poszukiwania nowych rozwiązań. Optymizm wiąże się z uzyskaniem przekonania, że cel, który dotychczas był sformułowany jako śmiała wizja, nabiera realnych kształtów rewolucyjnego osiągnięcia. Pycha jest potrzebna, aby podejmować ryzyko⁹.

⁴ A. Adebawale, *How Managers Express Their Creativity*, „International Journal of Manpower” 1991, vol. 12, iss. 7, s. 17–19.

⁵ T. Chamorro-Premuzic, *Ciemna strona kreatywności*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrpl/b/ciemna-strona-kreatywnosci/XIN6jS5a> (10.01.2018).

⁶ T. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność a rola...*, op.cit.

⁷ J.H. Dyer, C.M. Christensen, H.B. Gregersen, *DNA innowatora*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrpl/b/skrusz-barriere-przekonania-nie-jestem-kreatywny/1EI8wGs7E> (10.01.2018).

⁸ R.I. Sutton, *Niekonwencjonalne zasady zarządzania kreatywnością*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 3.

⁹ T. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność a rola...*, op.cit.

Proponując dobre praktyki warto zwrócić uwagę na postulaty odnoszące się do tego, co ogranicza kreatywność¹⁰. Za największych wrogów kreatywności uznawane są trzy czynniki:

- Rutyna stanowi barierę dla kreatywności. Organizacje, w których przywiązuje się dużą wagę do kreatywności budują taką kulturę organizacyjną, która zachęca pracowników do uruchamiania wyobraźni i eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami. Takich pracowników określa się mianem „inżynierów od wyobraźni”¹¹.
- W literaturze tematu prezentowane są poglądy, że wiedza hamuje rozwój twórczego potencjału i kreatywności¹². Takie wnioski leżą u podstaw założenia, że poszerzając wiedzę utrudniamy sobie możliwość zaproponowania czegoś nowego. Stajemy się coraz mniej kreatywni, ponieważ posiadamy wiedzę na temat poglądów, rozwiązań, które już w danym obszarze funkcjonują. Krytycy tego poglądu zwracają uwagę na fakt, że wiedza stanowi warunek krytyczny kreatywności. Zauważalne jest to zwłaszcza w obszarze techniki i technologii¹³.
- Kreatywność przyczynia się do sukcesów przedsiębiorstw, jednak sukcesy mogą stanowić zagrożenie dla kreatywności. Collins zwrócił uwagę na ten problem wskazując, że samozadowolenie zatrzymuje rozwój, rodzi apatię, która jest wrogiem sukcesu i zabójcą kreatywności. Przedsiębiorstwa upajają się sukcesem i przestają być kreatywne¹⁴.

Badania na temat kreatywności prowadzone są w różnych obszarach nauk o zarządzaniu, co pozwala lepiej zrozumieć zagadnienia związane z praktykowaniem kreatywności.

Kreatywność stanowi element przedsiębiorczości, gdyż wiąże się z umiejętnością zaproponowania czegoś nowego i oczekiwanego przez rynek. J.A. Schumpeter jako pierwszy dostrzegł twórczy charakter działań przedsiębiorcy, który bazuje na nowatorskich pomysłach i podejmuje działania w nowych dziedzinach¹⁵. P.F. Drucker zdefiniował przedsiębiorcę jako osobę, która wprowadza zmiany i można określić go mianem innowatora. Wykorzystując kreatywność przedsiębiorcy zakładają firmy, utrzymują się na rynku i skutecznie konkurują¹⁶.

Kreatywność stanowi sprawdzone rozwiązanie w walce konkurencyjnej. Analizując historię sukcesów można zauważyć, że kreatywne pomysły przekształcone w innowacyjne odkrycia zapewniły przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną. W krajach rozwiniętych

¹⁰ M.C.J. Caniels, E.F. Rietzschel, *Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints*, „Creativity and innovation management” 2015, vol. 24, iss. 2, s. 184–196; A.R. Klein, *Organizational Barriers to Creativity...and How to Knock Them Down*, „Journal of Services Marketing” 1990, vol. 4, iss. 4, s. 69–70.

¹¹ R.I. Sutton, *Niekonwencjonalne zasady...*, op.cit.

¹² L. Giustiniano, S. Lombardi, V. Cavaliere, *How Knowledge Collecting Fosters Organizational Creativity*, „Management Decision” 2016, vol. 54(6), s. 1464–1496.

¹³ T. Chamorro-Premuzic, *Kreatywności można nauczyć*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/kreatywnosci-mozna-nauczyc/Ucii0fjP> (10.01.2018).

¹⁴ A. Grant, P. Wąsowska, *Kto zabija Twoją kreatywność?*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/kto-zabija-twoja-kreatywnosc/n5wKxBeo> (10.01.2018).

¹⁵ J.S. McMullen, D.A. Shepherd, *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31(1), s. 132–152.

¹⁶ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

od lat 90. XX wieku innowacje są uznawane za źródło przewagi konkurencyjnej¹⁷. Naturalną konsekwencją takiego podejścia jest traktowanie kreatywności jako priorytetu w strategii konkurencji¹⁸. Pionierskie organizacje stanowią znakomite przykłady budowania przewagi konkurencyjnej wykorzystującej kreatywne idee¹⁹.

Trudne wyzwanie stanowi ocena kreatywności, którą proponuje się analizować wykorzystując wskaźnik kreatywności. R. Florida zaprezentował globalny indeks kreatywności (Global Creativity Indeks) służący do analizy kreatywności krajów²⁰. Indeks ten odnosi się do „3 T”: technologii, talentów i tolerancji. Interpretując wyniki tych badań zwrócono uwagę na silną korelację pomiędzy kreatywnością a wzrostem gospodarczym. Również odniesiono się do inteligencji emocjonalnej, gdyż kryteria oceniające GCI w części pokrywają się z elementami inteligencji emocjonalnej²¹. Landry i Hyams zaproponowali wskaźnik kreatywności miast (Creative City Index), jako narzędzie mierzenia kreatywności dużych ośrodków miejskich. Wskaźnik CCI odnosi się do dziesięciu obszarów, w których może przejawiać się kreatywność. Zarządzanie miastem można ocenić z perspektywy aktualnej sytuacji miasta i dowiedzieć się, jaka jest atrakcyjność miasta na tle innych ośrodków²². Wskaźnik kreatywności służy również do analizy i oceny pozycji finansowej instytucji finansowych. Co ciekawe w tym przypadku nadmierna kreatywność świadczy o podniesionym ryzyku operacyjnym²³.

3. Kreatywność a innowacyjność, pomysłowość i potencjał twórczy

Kreatywność jest zagadnieniem nie tylko trudnym do zdefiniowania. Problemy budzi rozróżnienie pojęcia kreatywności od innowacyjności²⁴. Wymaga to oddzielenia procesu koncepcyjnego, związanego z powstawaniem pomysłów, od procesu wdrożeniowego. Kreatywność jest pojęciem dotyczącym kreowania pomysłów, a innowacyjność odnosi się do

¹⁷ R.I. Sutton, *Niekonwencjonalne zasady...*, op.cit.

¹⁸ P. Cook, *The Creativity Advantage-is Your Organization the Leader of the Pack?*, „Industrial and Commercial Training” 1998, vol. 30(5), s. 179–184.

¹⁹ T. Chamorro-Premuzic, *Kreatywności można...*, op.cit.

²⁰ A. Raszkowski, *Zestawienie kreatywności krajów na przykładzie Global Creativity Index*, „Ekonomia” 2012, vol. 2(19).

²¹ Propozycja elementów inteligencji emocjonalnej: talent, kreatywność, innowacyjność, tolerancja, system wartości i wyrażanie siebie.

²² M. Landry, J. Hyams, *The Creative City Index: Measuring the Pulse of the City*, Comedia, 2012; M. Roger i in., *Creativity, Clusters and the Competitive Advantage of Cities*, „Competitiveness Review” 2015, vol. 25(5), s. 482–496.

²³ E. Mioduchowska-Jaroszewicz i in., *Ocena pozycji finansowej instytucji finansowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 91–106.

²⁴ N. Anderson, K. Potočník, J. Zhou, *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, „Journal of Management” 2014, vol. 40(5), s. 1297–1333.

działania, czyli implementacji innowacji. Innowacyjność oznacza działanie, w ramach którego idee są wdrażane i stają się atrakcyjne dla klientów²⁵.

Pomysły, które mają znamiona kreatywności i uznane zostają za wizjonerskie mogą zostać przekształcone w innowacje. Tam, gdzie nie ma kreatywności, proces innowacji nie może przebiegać sprawnie. Kreatywność stanowi warunek konieczny pojawiania się pomysłów, które spełniają dwa warunki: są nowe i interesujące. Dopiero kolejnym krokiem jest wdrażanie pomysłów, czyli innowacyjność²⁶.

W języku praktyków biznesu kreatywność jest mylona z pomysłowością. Rozróżnienie to ma jednak istotne znaczenie z punktu widzenia rozwoju kreatywnego potencjału. Pomysłowość rozumiana jest jako proces myślowy, kończący się generowaniem pomysłów. Mówiąc o kreatywności zwraca się uwagę na proces koncepcyjny, gdzie generuje się nowe idee.

Ponadto pojęcie kreatywności pozostaje w związku z terminami takimi jak: potencjał twórczy, praca twórcza i proces twórczy. Każdy człowiek posiada potencjał twórczy, z którego może korzystać, rozwijać i przekształcić w przełomowe idee²⁷. Należy przyjąć założenie, że nie ma barier ograniczających kreatywność, a podejmowanie ryzyka jest integralną częścią procesu twórczego i kreatywności²⁸. Osoby zajmujące się pracą twórczą określane są nowym terminem jako klasa twórcza (*creative class*). Do tej grupy zalicza się osoby reprezentujące rozmaite profesje. Wspólną cechą różnicującą te grupy zawodowe jest ich kreatywność²⁹. Wzrost liczby osób wykorzystujących w swojej pracy kreatywność stanowi trend zbieżny dla całego świata. Budowanie twórczego klimatu w środowisku pracy wymaga zrozumienia mechanizmów kreatywności czynników, które ją wzmacnia i osłabiają³⁰. Środowisko pracy o charakterze twórczym wymaga stworzenia warunków sprzyjających tzw. „dobrej pracy”³¹. Taka praca ma sens, jest optymalna pod względem technicznym, wymaga zaangażowania i jest wykonywana zgodnie z kryteriami etycznymi³².

²⁵ T. Levitt, *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 59.

²⁶ T. Amabile, *3 zagrożenia dla kreatywności*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrpl/b/3-za-grozenia-dla-kreatywnosci/hPLSzYz9> (10.01.2018).

²⁷ R. Florida, *Nie ma monopolu na kreatywność*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 14.

²⁸ A. Jalan, B.H. Kleiner, *New Developments in Developing Creativity*, „Journal of Managerial Psychology” 1995, vol. 10(8), s. 20–23.

²⁹ R. Florida, *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, „Liberal Education” 2006, vol. 92(3), s. 22–29.

³⁰ A. Hieronimi, *Creativity from a Systems Perspective: Bridging Theory and Practice*, „Kybernetes” 2013, vol. 42 (9–10), s. 1413–1423.

³¹ Y. Martens, *Creative Workplace: Instrumental and Symbolic Support for Creativity*, „Facilities” 2011, vol. 29 (1–2), s. 63–79.

³² T. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność a rola...*, op.cit.

4. Kreatywność człowieka

Osoba określana mianem kreatywnej posiada „umiejętności odkrywcze”³³. Pokonanie bariery w postaci przekonania, że nie jest się kreatywnym stanowi pierwszy krok na drodze do rozwijania kreatywności³⁴. Badacze są jednomyślni w kwestii możliwości pobudzania twórczego potencjału poprzez zmianę zachowania. Pozytywna zmiana nastawienia pozwala uruchomić kreatywność i wyzwolić innowacyjność³⁵. Jeżeli uznamy, że jesteśmy kreatywni, to rzeczywiście mamy większe szanse, aby takim się stać. Z badań dotyczących „DNA innowatora”, przeprowadzonych wśród pracowników umysłowych, przedsiębiorców i menedżerów wynika, że uznanie siebie za osobę innowacyjną, pozwala na bycie twórczym. Równie ważną jest samoświadomość, jakie są skutki wątpienia we własną kreatywność.

Poziom kreatywności człowieka ma charakter indywidualny i zmienny. Pytanie, które nurtuje teoretyków i praktyków dotyczy możliwości pobudzania kreatywności³⁶. Zgodnie z wynikami badań pewne cechy charakteru, takie jak: otwartość na nowe doświadczenia, dociekliwość, wykraczanie poza utarte schematy, kształtują poziom kreatywności. Te zmienne zostają ukształtowane w czasie dorastania. Kolejnym czynnikiem, wpływającym na kreatywność, jest iloraz inteligencji, którego wysoki poziom charakteryzuje osoby kreatywne. Badacze wskazują też na szczególne znaczenie tzw. mechanizmu utajonego hamowania. Osoba taka nie ogranicza myśli, nawet tych, które są mało istotne czy niewłaściwe. Im słabszy ten mechanizm, tym większe szanse na powstawanie kreatywnych pomysłów.

Odnosząc kreatywność do zarządzania przedsiębiorstwem i oferowania innowacyjnych rozwiązań ważny okazuje się poziom IQ i styl bycia (najlepiej ekstrawertyczny). Takie cechy sprzyjają budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na kreatywnych pomysłach. Umiejętność logicznego myślenia i wiedza również wpływają na kreatywność³⁷. Coraz bardziej akceptowany jest pogląd, że geny nie przesądzają o kreatywności, cechy osobowości stanowią ograniczenia, jednak możliwe jest świadome modelowanie kreatywności.

Kreatywność można kształtować dzięki motywowaniu zarówno osobistemu, jak i motywowaniu w ramach pracy. Warunkiem jest stawianie przed sobą i pracownikami interesujących zadań, których realizacja stanowi wyzwanie i sprawia radość, co z kolei wyzwala twórczość³⁸.

Kreatywność pozostaje w związku ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż wymaga zatrudnienia właściwych ludzi, z odpowiednim potencjałem i umiejętnościami.

³³ B. Ilawski, *Kreatywność zespołowa...*, op.cit.

³⁴ A. Boytos, K. Smith, J.H. Kim, *The Underdog Advantage in Creativity*, „Thinking Skills and Creativity” 2016, no. 26, s. 96–101.

³⁵ C.M. Christensen, J.H. Dyer, H.B. Gregersen, *DNA innowatora*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 93.

³⁶ M.I. Stein, *Creativity is People*, „Leadership & Organization Development Journal” 1991, vol. 12, iss. 6, s. 4–10.

³⁷ T. Chamorro-Premuzic, *Kreatywności można...*, op.cit.

³⁸ Ibidem.

Ponadto wymaga stworzenia warunków do rozwoju kreatywności, czyli takiego środowiska pracy, które będzie sprzyjać pracy twórczej³⁹.

5. Kreatywność zespołu i lidera

W klasycznym ujęciu kreatywność stanowi domenę indywidualnych osób, postrzeganych jako super-bohaterowie. Obecnie w nauce i praktyce zarządzania odchodzi się od promowania mitu geniusza-wynalazcy-innowatora.

Zgodnie z nowym podejściem kreatywność stanowi również cechę zespołową, można powiedzieć, że kreatywność to gra zespołowa. Do zbudowania zespołu odpowiedzialnego za innowacje potrzebne są przede wszystkim kreatywne osoby. Opracowanie innowacyjnych rozwiązań wymaga wyzwania grupowej innowacyjności w zespole. Taka grupa powinna posiadać kreatywny potencjał oraz możliwości realizacji innowacji. W pracy zespołu potrzebna jest inspiracja i nowe spojrzenie, służące wypracowaniu innowacyjnych rozwiązań⁴⁰. Takie zespoły potrzebują dobrego przywódcy, który pobudza kreatywność, przygotowuje firmę do zmian, wspiera pracowników w trudnym okresie wdrażania⁴¹.

W literaturze problemu trwa dyskusja na temat czynników, które wyzwalają kreatywność.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kreatywność wzrasta, gdy współpracują osoby reprezentujące różne obszary wiedzy i różne dyscypliny nauki i praktyki. Ważne, aby byli to ludzie dobrani w odpowiednich proporcjach tak, aby ich różnorodność pobudzała kreatywność. Członkowie zespołu powinni reprezentować różne sposoby myślenia, różne poglądy, interesować się niuansami lub charakteryzować szerokim spojrzeniem⁴². Precyzyjne myślenie powinno „rywalizować” z wyobraźnią.

Współpraca ukierunkowana na kreatywność powinna mieć charakter dynamiczny i ciągły, tak aby zapewnić swobodny przepływ myśli i nowych idei. Dobrze, aby liczba osób i realizowanych projektów była ograniczona, struktura organizacyjna elastyczna, procedury mniej ustandaryzowane, ograniczona biurokracja.

Współcześnie sprawdza się mariaż metod i koncepcji z różnych, często niepowiązanych dziedzin w celu rozwijania kreatywności. Jako narzędzia wspierające kreatywność zespołów proponuje się następujące rozwiązania: zaangażowanie wszystkich członków zespołu w rozwiązywanie problemów, burzę mózgów, dzielenie się opiniami czy wychodzenie z inicjatywą, techniki mapowania⁴³. Najnowsze propozycje z obszaru psychologii dotyczą rozwoju kreatyw-

³⁹ T. Amabile, *3 zagrożenia...*, op.cit.

⁴⁰ B. Ilawski, *Kreatywność zespołowa...*, op.cit.

⁴¹ H.G. Çekmecelioglu, G.K. Özbağ, *Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences” 2016, no. 235, s. 243–249.

⁴² M. Erez, E. Miron-Spektor, E. Naveh, *Kreatywność wymaga szczypty konformizmu*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 112.

⁴³ S. Jones, D. Sims, *Mapping as an Aid to Creativity*, „Journal of Management Development” 1985, vol. 4, iss. 1, s. 47–60.

ności poprzez: zarządzanie umiejętnościami mózgu, wykorzystanie list skojarzeń Fishera; grę w małych grupach czy ustalenie programu nagradzania za kreatywność⁴⁴.

Praca związana z kreatywnością i opracowywaniem nowatorskich rozwiązań wymaga specjalnego motywowania, a właściwie inspirowania pracowników⁴⁵. Poza zachęcaniem pracowników do działania, liderzy powinni stosować motywację i swoją zaangażowaną postawę inspirować pracowników. W praktyce sprawdza się motywowanie wewnętrzne, wzmocnione poprzez wyzwania intelektualne stawiane przed pracownikami, realizowanie przez nich wyzwań zawodowych, związanych z ich pasjami oraz poczucie autonomii⁴⁶.

Również kultura organizacyjna, którą determinują: strategia, struktura, mechanizmy wsparcia, zachowania zachęcające do innowacji oraz otwarta komunikacja, wpływa na kreatywność i innowacyjność organizacji⁴⁷.

Warto zaznaczyć, że kreatywność indywidualna ma duże znaczenie dla rozwoju organizacji, jednak to kreatywność zespołu czy organizacji obecnie są uznawane za najważniejsze. Ważnym elementem kreatywności jest kreatywność występująca na poziomie organizacyjnym⁴⁸. Organizacje kreatywne charakteryzują⁴⁹:

- pracownicy, których cechuje inteligencja, ciekawość i umiejętność myślenia twórczego, wykraczają poza przyjęte założenia, pokonują schematyczne myślenie wtedy, gdy zyskują swobodę twórczą;
- pracownicy, którzy mogą realizować swoje pasje równocześnie urzeczywistniając wizję organizacji;
- twórcza atmosfera, która sprzyja rozwijaniu umiejętności rozwiązywania problemów, rozwijaniu płynności, giętkości i oryginalności myślenia.

W przypadku modelowania środowiska pracy twórczej potrzebny jest nowy model zarządzania realizowany przez menedżera⁵⁰. Menedżer odgrywa rolę lidera, koordynatora i opiekuna zespołu kreatywnych pracowników⁵¹. Pociąga to zmiany w postrzeganiu roli menedżera, którego zadanie powinno polegać na takim zarządzaniu, aby wyzwolić kreatywność⁵². Istnieje związek pomiędzy kreatywnym zachowaniem lidera a kreatywnością organizacji, gdzie

⁴⁴ A. Jalan, B.H. Kleiner, *New Developments...*, op.cit.

⁴⁵ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, vol. 40(1), s. 39–58.

⁴⁶ T. Amabile, M. Khair, *Kreatywność a rola...*, op.cit.

⁴⁷ E.C. Martins, F. Terblanche, *Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6(1), s. 64–74.

⁴⁸ C. Andriopoulos, *Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review*, „Management Decision” 2001, vol. 39(10), s. 834–841.

⁴⁹ T. Amabile, *3 zagrożenia...*, op.cit.

⁵⁰ S. Williams, *Increasing Employees' Creativity by Training Their Managers*, „Industrial and Commercial Training” 2001, vol. 33(2), s. 63–68.

⁵¹ T. Amabile, M. Khair, *Kreatywność a rola...*, op.cit.

⁵² P.J. Cook, *Leading Innovation, Creativity and Enterprise*, „Industrial and Commercial Training” 2016, vol. 48(6), s. 294–299.

istotną rolę odgrywa twórczy klimat organizacyjny⁵³. Liderzy zachęcający pracowników do kreatywności budują twórcze organizacje nazywane Brain Based Enterprises (BBEs). W takich firmach przywództwo odgrywa większą rolę niż zarządzanie, współpraca z współpracownikami, klientami i konkurentami stanowi strategiczny priorytet. Taka organizacja zwiększa szanse na opracowanie wyjątkowych idei⁵⁴.

Podejście do pracowników też ewoluuje. Pracownicy zyskują większą swobodę, a nawet autonomię, oczekuje się od realizacji podejścia przedsiębiorczego: pomysłowości i wychodzenia z własną inicjatywą. Przed menedżerem staje nowy i trudny problem oceny pomysłów. Etap oceny i szacowania wartości pomysłu poprzedza wdrożenie, które decyduje o tym, czy jest to jedynie ciekawa idea i czy prowadzi do innowacji⁵⁵. Nakłada to na liderów obowiązek oszacowania kosztów i ryzyka, czasu, zasobów ludzkich, które są niezbędne do rozwijania kreatywności zespołu.

6. Podsumowanie

Po lekturze artykułów naukowych i uwag praktyków biznesu można odnieść wrażenie, że kreatywność stanowi przepis na sukces i bogactwo ludzi oraz organizacji. Jednak wyniki badań są niejednoznaczne. Trudno skonkretyzować i uogólnić zasady oraz reguły dotyczące rozwoju kreatywności. Einstein zwykł mawiać, że sekret kreatywności polega na umiejętnym ukrywaniu źródeł⁵⁶. Kreatywność wymaga od organizacji zbudowania takich klimatów twórczych, które będą wspierały czujność w rozpoznawaniu nowych możliwości oraz chęć eksperymentowania. Kreatywność nie jest czymś, co można w prosty sposób wymusić, dzięki zastosowaniu różnych technik i metod zarządzania. Warto natomiast poszukiwać rozwiązań nieszablonowych takich, które trudno dostrzec i zaakceptować. Wydaje się, że jedynie niekonwencjonalne zasady umożliwiają zarządzanie kreatywnością.

Badając problem kreatywności sceptycznie można zastanawiać się, jakie są możliwości zarządzania kreatywnością. Czy takie działania są w ogóle możliwe? Kolejny problem dotyczy określenia wpływu zarządzania na kreatywność. Czy zarządzanie wpływa pozytywnie czy negatywnie na kreatywność? Jak dokonywać rzetelnych pomiarów kreatywności? Kreatywność stanowi trudny etap koncepcyjny, jednak wdrażanie innowacyjnych rozwiązań jest wskazywane przez praktyków, jako newralgiczny problem dla kreatywnych organizacji.

W erze zmienności czynniki przesadzające o sukcesie często się zmieniają. Warto zadać pytanie, czy bez kreatywności i innowacyjności możliwe jest przetrwanie? Można zakładać, że ten kto będzie liderem w przyszłości będzie również przywódcą kreatywności. Czynnikiem

⁵³ E. Mathisen, G. Ståle Einarsen, R. Mykletun, *Creative Leaders Promote Creative Organizations*, „International Journal of Manpower” 2012, vol. 33(4), s. 367–382.

⁵⁴ P.J. Cook, *Leading Innovation...*, op.cit.

⁵⁵ T. Levitt, *Kreatywność to nie wszystko...*, op.cit.

⁵⁶ T. Chamorro-Premuzic, *Kreatywności można...*, op.cit.

warunkującym sukces rynkowy może się okazać taki rozwój potencjału kreatywnego, który pozwoli na opracowanie produktów i usług całkowicie nowej generacji.

Bibliografia

1. Adebowale A., *How Managers Express Their Creativity*, „International Journal of Manpower” 1991, vol. 12, iss. 7, s. 17–19.
2. Amabile T.M., *3 zagrożenia dla kreatywności*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/3-zagrozenia-dla-kreatywnosci/hPLSzYz9> (10.01.2018).
3. Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, vol. 40(1), s. 39–58.
4. Amabile T.M., Khaire M., *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 96.
5. Anderson N., Potočník K., Zhou J., *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, „Journal of Management” 2014, vol. 40(5), s. 1297–1333.
6. Andriopoulos C., *Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review*, „Management Decision” 2001, vol. 39(10), s. 834–841.
7. Boytos A., Smith K., Kim J.H., *The Underdog Advantage in Creativity*, „Thinking Skills and Creativity” 2016, no. 26, s. 96–101.
8. Caniëls M.C.J., Rietzschel E.F., *Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints*, „Creativity and Innovation Management” 2015, vol. 24, iss. 2, June, s. 184–196.
9. Çekmecelioğlu H.G., Özbağ H.G., *Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences” 2016, no. 235, s. 243–249.
10. Chamorro-Premuzic T., *Ciemna strona kreatywności*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/ciemna-strona-kreatywnosci/XIN6jS5a> (10.01.2018).
11. Chamorro-Premuzic T., *Kreatywności można nauczyć*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/kreatywnosci-mozna-nauczyc/Ucii0fjP> (10.01.2018).
12. Christensen C.M., Dyer J.H., Gregersen H.B., *DNA innowatora*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 93.
13. Cook P.J., *Leading Innovation, Creativity and Enterprise*, „Industrial and Commercial Training” 2016, vol. 48(6), s. 294–299.
14. Cook P., *The Creativity Advantage-is Your Organization the Leader of the Pack?*, „Industrial and Commercial Training” 1998, vol. 30(5), s. 179–184.
15. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
16. Dyer J.H., Christensen C.M., Gregersen H.B., *DNA innowatora*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/skrusz-bariere-przekonania-nie-jestem-kreatywny/1EI8wGs7E> (10.01.2018).
17. Erez M., Miron-Spektor E., Naveh E., *Kreatywność wymaga szczypty konformizmu*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 112.

18. Florida R., *Nie ma monopolu na kreatywność*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 14.
19. Florida R., *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, „Liberal Education” 2006, vol. 92(3), s. 22–29.
20. Giustiniano L., Lombardi S., Cavaliere V., *How Knowledge Collecting Fosters Organizational Creativity*, „Management Decision” 2016, vol. 54(6), s. 1464–1496.
21. Grant A., Wąsowska P., *Kto zabija Twoją kreatywność?*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/kto-zabija-twoja-kreatywnosc/n5wKxBeo> (10.01.2018).
22. Hieronymi A., *Creativity from a Systems Perspective: Bridging Theory and Practice*, „Kybernetes” 2013, vol. 42 (9–10), s. 1413–1423.
23. Ilawski B., *Kreatywność zespołowa*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 93.
24. Jalan A., Kleiner B.H., *New Developments in Developing Creativity*, „Journal of Managerial Psychology” 1995, vol. 10(8), s. 20–23.
25. Jones S., Sims D., *Mapping As an Aid to Creativity*, „Journal of Management Development” 1985, vol. 4, iss. 1, s. 47–60.
26. Klein A.R., *Organizational Barriers to Creativity...and How to Knock Them Down*, „Journal of Services Marketing” 1990, vol. 4, iss. 4, s. 69–70.
27. Landry M., Hyams J., *The Creative City Index: Measuring the Pulse of the City*, Comedia, 2012.
28. Levitt T., *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 59.
29. Martens Y., *Creative Workplace: Instrumental and Symbolic Support for Creativity*, „Facilities” 2011, vol. 29 (1–2), s. 63–79.
30. Martins E.C., Terblanche F., *Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6(1), s. 64–74.
31. Mathisen E., Ståle Einarsen G., Mykletun R., *Creative Leaders Promote Creative Organizations*, „International Journal of Manpower” 2012, vol. 33(4), s. 367–382.
32. McMullen J.S., Shepherd D.A., *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31(1), s. 132–152.
33. Mioduchowska-Jaroszewicz E. i in., *Ocena pozycji finansowej instytucji finansowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 91–106.
34. Raszkowski A., *Zestawienie kreatywności krajów na przykładzie Global Creativity Index*, „Ekonomia” 2012, nr 2(19).
35. Roger M. i in., *Creativity, Clusters and the Competitive Advantage of Cities*, „Competitiveness Review” 2015, vol. 25(5), s. 482–496.
36. Sabatine F.J., *Rediscovering Creativity – Unlearning Old Habits*, „American Journal of Business” 1989, vol. 4, iss. 2, s. 11–14.
37. Stein M.I., *Creativity is People*, „Leadership & Organization Development Journal” 1991, vol. 12, iss. 6, s. 4–10.
38. Sutton R.I., *Niekonwencjonalne zasady zarządzania kreatywnością*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 3.
39. Williams S., *Increasing Employees’ Creativity by Training Their Managers*, „Industrial and Commercial training” 2001, vol. 33(2), s. 63–68.

Creativeness. Major Trends and Research Problems

Summary

The spread of execution capabilities and shorter life cycle of products and technologies gave rise to a rapid growth in interest in innovations. The generation of new ideas in an increasingly fierce competitive fight became a strategic weapon, whose success depends on the creativeness of the initiators. The article is aimed at setting directions of research on creativeness in management sciences. As a research method, the article uses the Polish and world literature review. Summing up the results of research, it may be said that creativeness is an ability characterized by limitations as well as the lack of obstacles in its development. In further research on creativeness there are more questions than answers. Organisations do not only face the challenge of launching, maintenance and development of creativeness of people and teams. The necessity for creativeness management acquires a strategic significance. However, primarily the implementation of breakthrough ideas, in the light of empirical research, constitutes the greatest barrier to innovativeness.

Keywords: creativeness, innovativeness, management, creativeness management, creation
