

Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Mariusz Bratnicki

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Klasyczne modele twórczości organizacyjnej. Implikacje dla tworzenia i przechwytywania wartości

Streszczenie

Współczesnym zadaniem zarządzania strategicznego jest poszukiwanie źródeł tworzenia wartości. Upatruje się ich w dynamicznych zdolnościach, unikatowym modelu biznesu, innowacjach, potencjale strategicznym organizacji czy przedsiębiorczości organizacyjnej. Niniejszy artykuł wychodzi z założenia, że pierwotnym źródłem tworzenia wartości jest twórczość organizacyjna jako podstawa do pozostałych procesów, mechanizmów i wyników. Stąd skupiono się na czterech klasycznych modelach: twórczości organizacyjnej, otoczenia miejsca pracy, modelu interakcjonistycznym oraz modelu twórczego działania indywidualnego. Artykuł jest wynikiem projektu naukowego pt. „Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach przedsiębiorczych”, finansowanego przez NCN (grant nr 2015/17/B/HS4/00935).

Słowa kluczowe: twórczość organizacyjna, tworzenie wartości, przechwytywanie wartości

Kody klasyfikacji JEL: D23, L26

1. Wprowadzenie

Przekrojowe badania literaturowe z zakresu zarządzania strategicznego wskazują, że pole zainteresowań badawczych na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat przesunęło się w stronę efektywności funkcjonowania organizacji¹. Oznacza to, że poszukiwanie źródeł sukcesu organizacji jest wciąż tematem aktualnym i poznawczo interesującym. W ślad za tym zarządzanie strategiczne podlega procesom ciągłych zmian, skutkujących wyłanianiem się nowych paradygmatów i zanikaniem tych bezzasadnych. Z jednej strony, złożoność procesów zmian skłania do upraszczania i porządkowania w celu poszukiwania prawd i reguł, z drugiej strony, nakreślony dynamizm zachęca do pogłębienia nieuporządkowania poprzez eksperymentowanie, łączenie nurtów badawczych i przenoszenie założeń teoretycznych oraz doświadczeń z innych obszarów nauk².

W artykule podjęto próbę integracji koncepcji zarządzania strategicznego z twórczością organizacyjną oraz postuluje się, że zadaniem współczesnego zarządzania strategicznego jest sięgnięcie do głębszych i bardziej pierwotnych źródeł sukcesu organizacyjnego. Precyzując: zakłada się, że współczesne organizacje powinny się skupiać na poszukiwaniu nie tyle przewag konkurencyjnych wynikających z innowacji czy modeli biznesu, ile nowych idei, które są rezultatem procesów twórczości na poziomie organizacyjnym³. Dopiero strategiczne umocowanie twórczości organizacyjnej przełoży się na skuteczne tworzenie, zatrzymywanie i przechwytywanie wartości.

Niektórzy badacze twórczości pojmowanej w kategoriach zjawisk organizacyjnych podjęli trud opracowania konstrukcji, które możliwie najbardziej wszechstronnie wyjaśniałyby treść, proces i kontekst tego zjawiska. W artykule skoncentrowano się na modelach, które wydają się spełniać cechy dobrej teorii (ogólność, dokładność, wsparcie w argumentacji empirycznej, prostota) oraz posiadają atrybuty praktyczności, takie jak funkcjonalność, użyteczność czy możliwość wykorzystania w różnych sytuacjach organizacyjnych⁴.

Poniżej scharakteryzowano cztery modele twórczości organizacyjnej. Wszystkie pełnią szczególnie ważną funkcję, o czym świadczy odwoływanie się do nich przez wielu naukowców. Są to: model twórczości organizacyjnej, model otoczenia miejsca pracy, model interakcjonistyczny oraz model twórczego działania. Zreferowane w niniejszym opracowaniu modele ułożono w kolejności odpowiadającej ich narastającej złożoności – począwszy od tych, które były budowane wokół twórczości indywidualnej, a skończywszy na konstrukcjach wielopoziomowych.

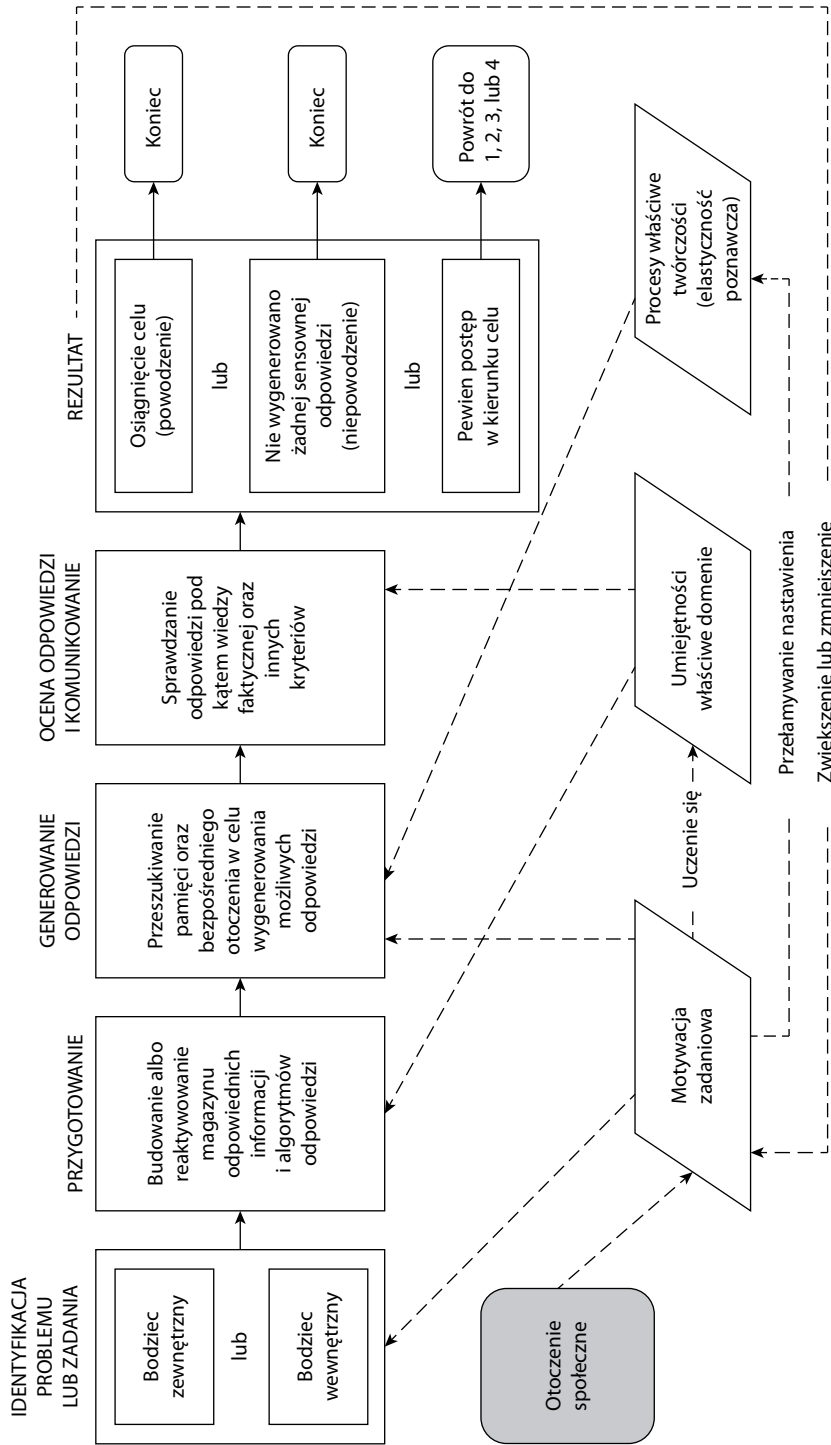
¹ G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamics of the Evolution of Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, vol. 33, s. 162–188.

² W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.

³ C. Bilton, S. Cummings, *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.

⁴ K.E. Weick, *Sensemaking in Organisations*, SAGE, London 1995, s. 17.

Rysunek 1. Zrewidowany składowy model twórczości



Linie przerywane wskazują wpływ danych czynników na inne. Linie ciągłe odzwierciedlają kroki w procesie (gdzie jest możliwe zwiększenie różnicowania sekwencji). Przedstawiono jedynie bezpośrednie i pierwszoplanowe oddziaływanie.

Źródło: T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder 1996, s. 113.

2. Zrewidowany składowy model twórczości

Najbardziej znany wszechstronny model twórczości organizacyjnej przedstawiła T.M. Amabile⁵. Jest on oparty na dwóch głównych założeniach. Po pierwsze, twórczość może przybierać różne formy – od codziennych twórczych działań po wynalazki, odkrycia naukowe czy dzieła sztuki. Po drugie, poziom twórczości poszczególnych osób, nawet wykonujących te same zadania, zmienia się, a jest on zależny od oddziaływania na te osoby różnych składowych dotyczących zarówno danej osoby, jak i jej otoczenia. Syntetyczny model obejmuje zatem cztery komponenty konieczne dla realizacji tego procesu. Pierwsze trzy są związane z pojedynczą osobą: motywacja zadaniowa, umiejętności właściwe dla danej domeny oraz procesy właściwe twórczości. Czwarty składnik to otoczenie, w którym jednostka pracuje (rysunek 1).

Uznanie twórczości za cel organizacji pociąga za sobą potrzebę zrozumienia wzajemnych zależności pomiędzy możliwościami uczestnika organizacji do bycia twórczym a kontekstem organizacyjnym, który dostarcza otoczenia pożądanego dla trwałej twórczości⁶. Przyjęta perspektywa osobisto-kontekstualna zakłada, że osobowość i poznawcze charakterystyki jednostki znajdują się w zespoleniu z otoczeniem jej miejsca pracy. Zatem zdolność organizacji do tworzenia i wychwytywania wartości zależy od rozważnego kształtowania otoczenia miejsca pracy. Ulokowanie zainteresowań badawczych na poziomie całej organizacji powoduje, że studiowanie pojedynczych osób zaangażowanych w tworzenie i przechwytywanie wartości jest niewystarczające. Otoczenie miejsca pracy zasadniczo oddziałuje na tworzenie i przechwytywanie wartości za pomocą dostarczania motywacji do twórczego rozpoznawania i wykorzystywania szans. Dlatego też kultura organizacyjna – łącznie z usamodzielnieniem, autonomią, uznaniem dla innowacyjnych idei, pracą przepelnioną wyzwaniem, poczuciem własności – jest ściśle powiązana z twórczym otoczeniem pracy⁷.

3. Model dostrzegania otoczenia miejsca pracy

T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby i M. Herron skoncentrowali swoje zainteresowania badawcze na psychologicznym kontekście twórczości – na dostrzeżeniach otoczenia miejsca pracy, które mogą wpływać na twórczą działalność realizowaną w organizacjach⁸. Na rysunku 2 został przedstawiony model stanowiący konceptualne podłoże instrumentu

⁵ T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder 1996.

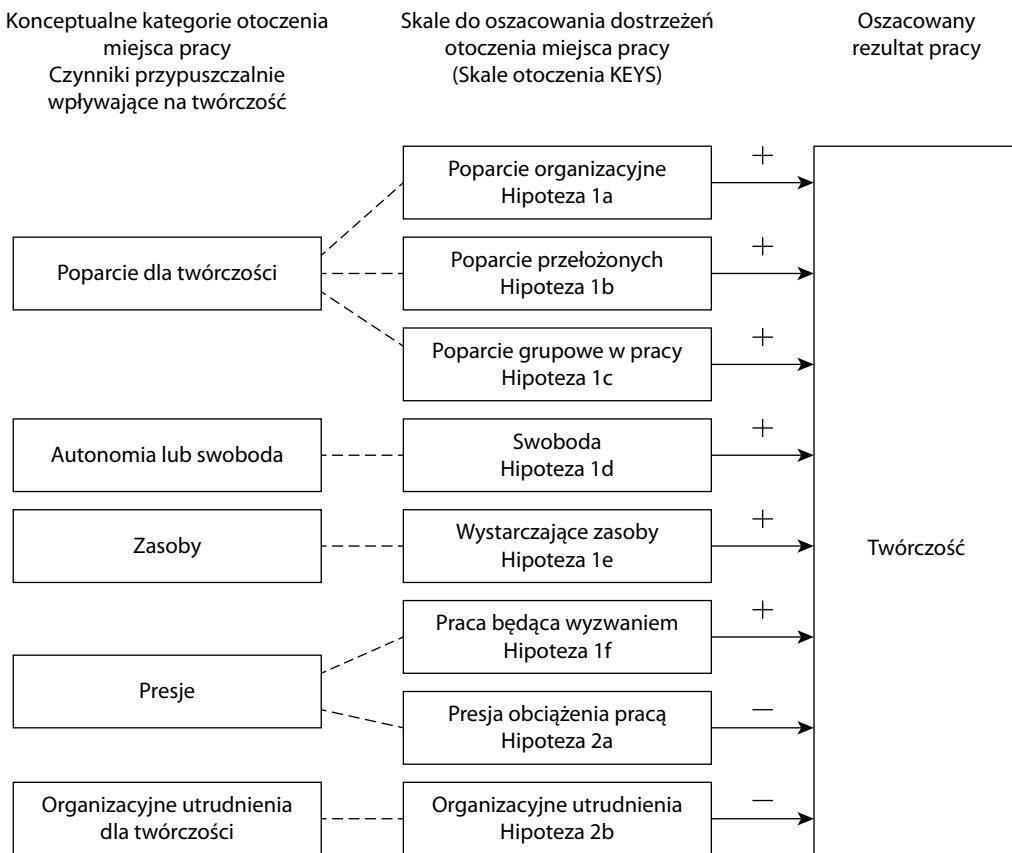
⁶ M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Diffin, Warszawa 2009.

⁷ E.C. Martins, F. Terblanche, *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, 6, s. 64–74.

⁸ T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, *Assessing the Work Environment for Creativity*, „Academy of Management Journal” 1996, 39, s. 1154–1184.

oceny nazwanego KEYS. Oprócz głównych kategorii, zaznaczono przewidywane zależności pomiędzy każdym z konstruktów twórczości organizacyjnej. W opisywanym modelu wyodrębniono pięć podstawowych czynników wpływających na twórczość.

Rysunek 2. Konceptualny model stanowiący podstawę oszacowania dostrzeżeń otoczenia pracy pod kątem twórczości^{a)}



^{a)} Skale przypuszczalnie powiązane z twórczością są pojmowane jako „skale pobudzania”, a te które przypuszczalnie są powiązane negatywnie – jako „skale przeszkody”.

Źródło: T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, *Assessing the Work Environment for Creativity*, „Academy of Management Review” 1996, 39, s. 1159.

Pierwszy z nich wskazuje na kluczową rolę poparcia dla twórczości na poziomie całej organizacji w tworzeniu i przechwytywaniu wartości. W płaszczyźnie bezpośredniego nadzoru owo poparcie znajduje wyraz w jasnym formułowaniu celów przez bezpośrednich zwierzchników, otwartych interakcjach z podwładnymi, wspieraniu pracy zespołowej i idei. Drugi w kolejności jest czynnik dużej autonomii w czasie wykonywania bieżącej pracy, poczucie własności oraz kontroli nad pracą i ideami. Następnym to zasoby, a w zasadzie ich dostępność i odpowiedniość, oceniana pod kątem tworzenia i przechwytywania wartości. Kolejna kwestia istotna dla tworzenia i przechwytywania wartości to presja powstająca z pilnych

i stanowiących intelektualne wyzwanie problemów. Listę zamykają bariery blokujące tworzenie i przechwytywanie wartości, takie jak: sztywne, formalne struktury zarządzania czy też konserwatyzm.

4. Model interakcjonistyczny

Wychodząc z założenia, że twórczość – robienie czegoś po raz pierwszy albo tworzenie nowej wiedzy – reprezentuje sobą dramatyczny aspekt zmiany organizacyjnej, R.W. Woodman, J.E. Sawyer i R.W. Griffin spojrzeli od strony psychologii interakcjonistycznej na integrację procesu, produktu, osoby, a także sytuacji i podjęli próbę zbudowania wszechstronnej teorii twórczości organizacyjnej⁹. Podejście interakcjonistyczne podpowiada, że twórczość jest złożonym efektem zachowania pojedynczej osoby (jej zdolności poznawczych, cech osobowości, predyspozycji) w danej sytuacji, charakteryzującej się kontekstualnymi i społecznymi wpływami, które bądź to ułatwiają, bądź też utrudniają twórcze osiągnięcia. Twórcze zachowanie uczestników organizacji w złożonych wzajemnych oddziaływaniach osoby i sytuacji jest kształtowane zarówno przez zdarzenia z przeszłości, jak i przez widoczne aspekty bieżącej sytuacji (rysunek 3).

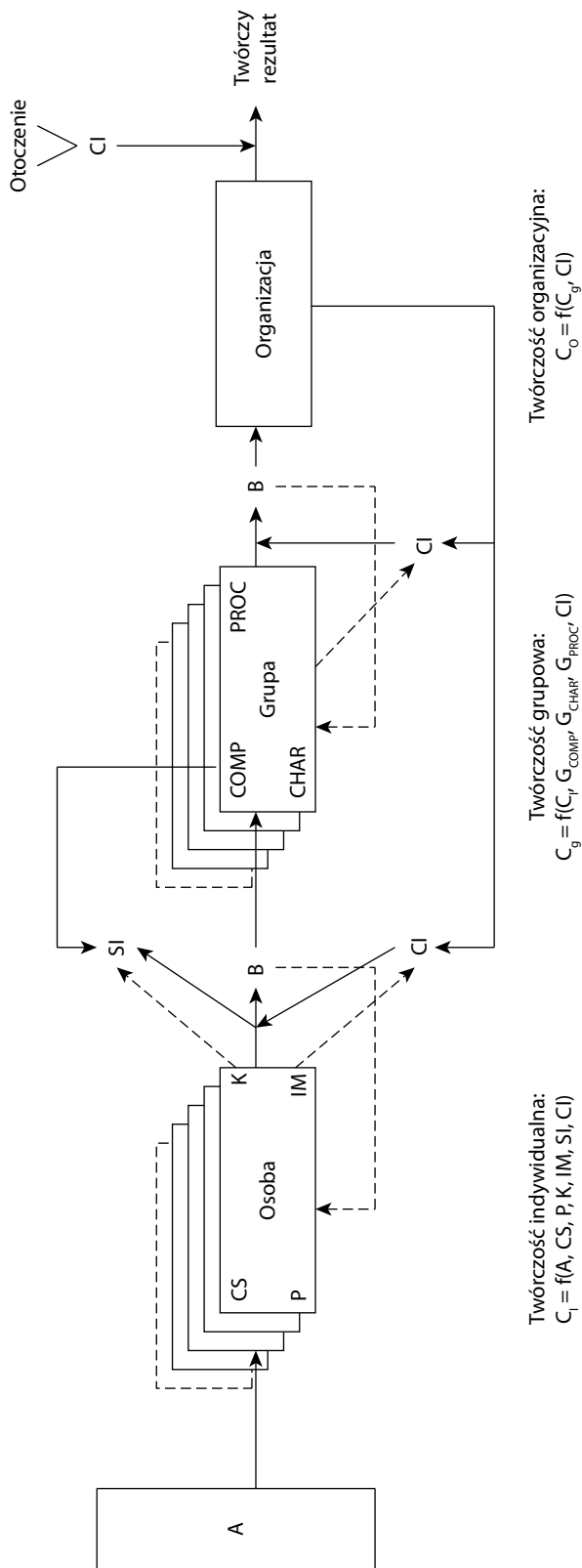
Ogólniej mówiąc, twórczość indywidualna jako przesłanka tworzenia wartości jest funkcją warunków poprzedzających, czynników osobowościowych, czynników poznawczych, motywacji wewnętrznej, odpowiedniej wiedzy skojarzonej z umiejętnościami właściwymi domenie działania, wpływów kontekstualnych (otoczenia fizycznego, ograniczeń wynikających z realizowanych zadań, dostępności zasobów, presji czasu). Grupa tam, gdzie występuje, tworzy bezpośrednie wpływy społeczne. Z kolei twórczość indywidualna współprzyczynia się do tworzenia wartości przez grupę.

Tworzenie wartości na poziomie organizacji jest efektem twórczości grup wchodzących w skład danej organizacji oraz wpływów kontekstualnych, takich jak kultura organizacyjna, systemy wynagradzania czy też otoczenie organizacji. Twórczy efekt (nowe produkty, usługi, idee, procedury oraz procesy) dla całej organizacji wyłania się z indywidualnych, grupowych i organizacyjnych charakterystyk oraz z zachowania realizowanego w sytuacyjnych warunkowaniach, które ułatwiają lub utrudniają twórczość na każdym poziomie organizacji społecznej¹⁰. Zatem indywidualne, grupowe i organizacyjne charakterystyki mają wpływ na tworzenie wartości i na sytuację, w jakiej ów proces zachodzi.

⁹ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, 18, s. 293–321.

¹⁰ M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Rysunek 3. Model interakcjonistyczny

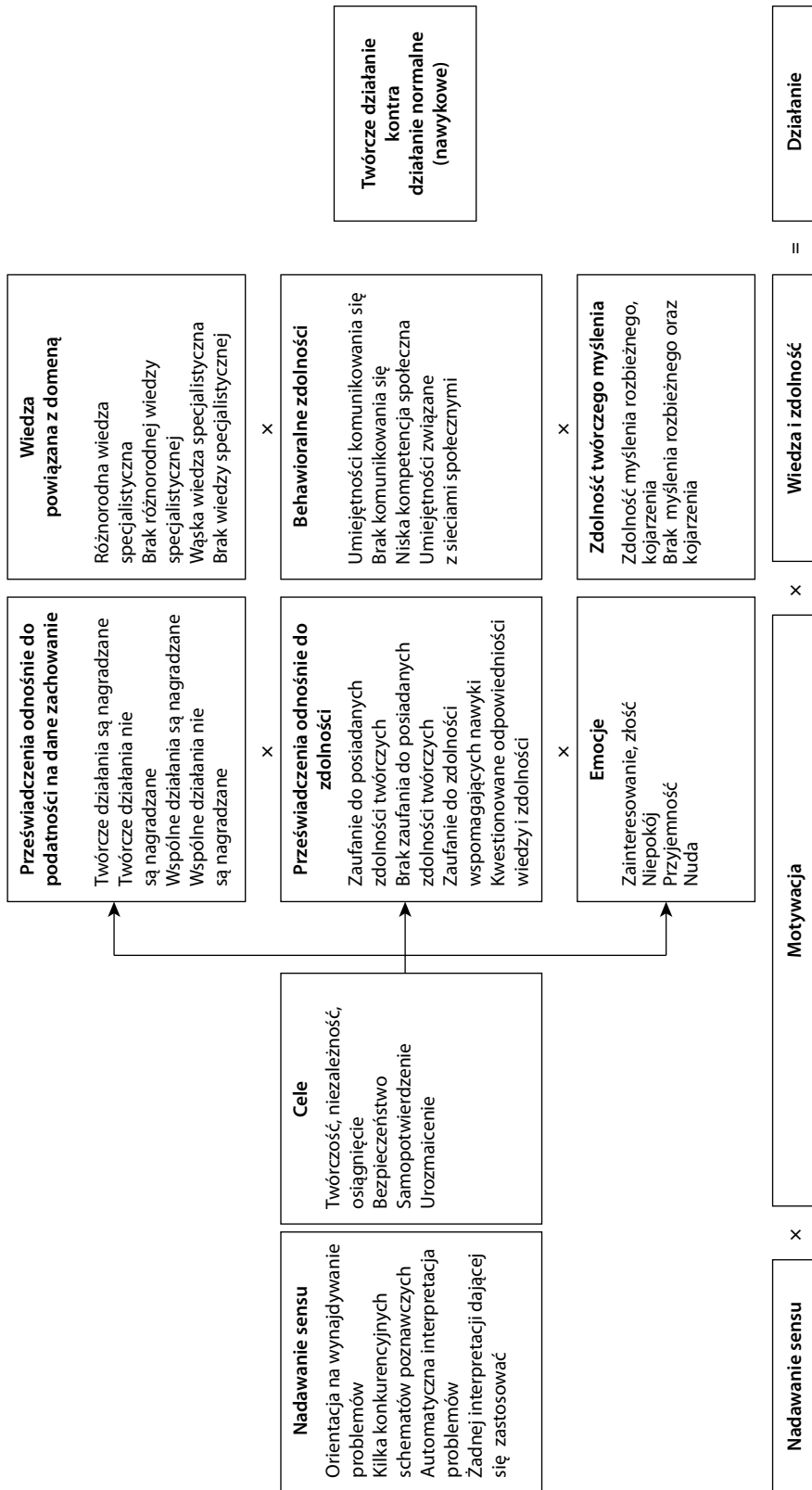


Legenda:

- A – warunki poprzedzające
- B – twórcze zachowanie
- CS – styl poznawczy, zdolności
- P – osobowość
- K – wiedza
- IM – motywacja wewnętrzna
- SI – wpływy społeczne
- CI – wpływy kontekstualne
- G_{COMP} – kompozycja grupy
- G_{CHAR} – charakterystyki grupy
- G_{PROC} – procesy grupowe

Źródło: R. W. Woodman, J.E. Sawyer, R. W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, 18, s. 295.

Rysunek 4. Model twórczego działania indywidualnego



Źródło: C.M. Ford, *A Theory of Creative Action in Multiple Social Domains*, „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 1118.

5. Model twórczego działania indywidualnego

Zbudowany ponad dwadzieścia lat temu model twórczego działania indywidualnego ilustruje, w jaki sposób współzawodniczą ze sobą zachowania twórcze i zachowania nawykowe, realizowane w kontekście organizacyjnym, obejmującym dziedziny, czy też zakresy, grupowe, organizacyjne, instytucjonalne i rynkowe¹¹. W metodologicznym punkcie wyjścia jest ewolucja oparta na różnicowaniu, selekcji i zachowywaniu, gdzie następuje interakcja pojedynczych podmiotów działania i sytuacji, w których one tkwią. Konsekwencją jest definiowanie twórczości jako specyficznego dla danego obszaru (reguł, języka, zwyczajowych praktyk itp.), subiektywnego osądu nowości i wartości rezultatu danego działania. Główne wpływy ułatwiające lub utrudniające dany rodzaj zachowań – twórczych albo nawykowych (normalnych) są zobrazowane na rysunku 4.

Zespolenie działań tworzących wartość z nawykowymi i konformistycznymi działaniami zależy od pola sił warunków sprzyjających albo utrudniających, charakterystycznego dla szczególnej domeny działania. Występujące tutaj interakcje są złożone i nieliniowe. Wzajemne oddziaływania powodują, że powstają cztery rodzaje sytuacji organizacyjnych, mających różne oddziaływanie na tworzenie wartości: (1) sprzyjające twórczości, (2) ograniczające twórczość, (3) sprzyjające nawykom, (4) ograniczające nawyki. Równie ważne jest kreowanie wiedzy użytecznej dla tworzenia wartości, zdolności behawioralne, poznawcze i afektywne. Podsumowując, warto podkreślić, że złożoność kontekstu indywidualnej działalności zorientowanej na tworzenie wartości wynika ze wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych poziomów, a zwłaszcza z dynamiki zachowań różnorodnych interesariuszy, zlokalizowanych na owych poziomach.

6. Podsumowanie

W artykule wskazano na miejsce twórczości w zarządzaniu strategicznym. Zwrócono uwagę, że twórczość i strategia nie są opcjonalnymi wyborami w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesu i że organizacje w celu tworzenia wartości poszukują sposobów na uwalnianie nowych perspektyw, nowego postrzegania i świeżego myślenia na temat produktów, rynków, pojawiających się problemów czy konkurentów. W związku z tym, że w każdej skutecznej strategii znajdują się elementy twórczości, których nie da się ująć w zasady zarządzania, można było podjąć próbę modelowania twórczości organizacyjnej.

W niniejszym artykule przedstawiono cztery modele, odzwierciedlając bogactwo spojrzenia na twórczość i tworzenie wartości w organizacjach. W całości prowadzą one do konkluzji,

¹¹ C.M. Ford, *A Theory of Creative Action in Multiple Social Domains*, „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 1112–1142.

iż twórczość organizacyjna, a w konsekwencji tworzenie wartości, jest niezwykle złożonym zjawiskiem. Zaprezentowany przegląd nasuwa wiele problemów badawczych związanych z tworzeniem wartości, wartych bardziej szczegółowych dociekań. Jednym z nich jest analiza zależności zachodzących pomiędzy twórczym kreowaniem wartości a jej przechwytywaniem, zwłaszcza w kontekście przedsiębiorczości strategicznej.

Problematyka zarządzania mechanizmami tworzenia, ochrony i zwiększania wartości stanowi obecnie istotną kwestię poruszaną przez teoretyków i praktyków zarządzania¹². W literaturze przedmiotu co prawda zidentyfikowano pewne mechanizmy ochrony, zatrzymywania wartości wytworzonej w rezultacie twórczości organizacyjnej¹³, brakuje jednak wszechstronnych opisów relacji i analiz interakcji pomiędzy tymi mechanizmami, mimo że koncepcja tworzenia wiązki zasobów stanowi istotę podejścia zasobowego. Przyszłe badania – obok głębszego wyjaśnienia roli twórczości w procesach innowacyjności i tworzenia wartości – mogą skupić się na poszukiwaniu powiązań między poziomem przedsiębiorczości strategicznej jako zdolnością dynamiczną a tworzeniem wartości, jak również mechanizmami przechwytywania i zawłaszczania wartości.

Bibliografia

1. Amabile T.M., *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder 1996.
2. Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the Work Environment for Creativity*, „Academy of Management Journal” 1996, 39.
3. Bilton C., Cummings S., *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
4. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
5. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
6. Fischer T., *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Monachium 2011.
7. Fisher C.M., Amabile T.M., *Creativity, Improvisation, and Organizations*, w: *The Routledge Companion to Creativity*, red. T. Ricards, M.A. Runco, S. Moger, Routledge, London/New York 2009.
8. Ford C.M., *A Theory of Creative Action in Multiple Social Domains*, „Academy of Management Review” 1996, 21.
9. James S.D., Leiblein M.J., Lu S., *How Firms Capture Value from their Innovations*, „Journal of Management” 2013, vol. 39, no. 5.
10. Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.

¹² S.D. James, M.J. Leiblein, S. Lu, *How Firms Capture Value from their Innovations*, „Journal of Management” 2013, vol. 39, no. 5, s. 1123–1155.

¹³ T. Fischer, *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Monachium 2011.

11. Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, 6.
12. Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., *Dynamics of the Evolution of Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, vol. 33.
13. Weick K.E., *Sensemaking in Organisations*, SAGE, London 1995.
14. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, 18.

Classical Models of Organisational Creation. Implications for Value Creation and Appropriation

Summary

The task of modern strategic management is to search for the sources of value creation. They are seen in the dynamic skills, a unique business model, innovations, organisation strategic potential or organisational entrepreneurship. In this article, an assumption is made that organisational creation is the primary source of value creation, providing a basis of remaining processes, mechanisms and results. Hence, the article focuses on four classical models illustrating the way in which creation may be animated and developed in organisations in order to create value: a component model of organisational creation, workplace environment perception model, interactionist model and individual creative activity model. This article is a result of the research project entitled “Creation and appropriation of value in entrepreneurial organisations” financed by NCN (grant no. 2015/17/B/HS4/00935).

Keywords: organisational creation, value creation, value appropriation
