

Grzegorz Raj

Od kreatywności do innowacji : pielęgnacyjny charakter kreatywności w kształtowaniu innowacyjnej kultury organizacji

Pisma Humanistyczne 11, 143-154

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Grzegorz Raj

Od kreatywności do innowacji. Pielęgnacyjny charakter kreatywności w kształtowaniu innowacyjnej kultury organizacji¹

Uwagi wstępne

Liczne prace ostatnich lat, odnoszące się do konkurencyjności przedsiębiorstw, podkreślają ważność pojęcia innowacji w funkcjonowaniu organizacji i rzeczywistości biznesowej. Obok postępu technicznego, wskazuje się najczęściej na innowacje jako przewodnią siłę rozwoju. Coraz większą uwagę kieruje się w stronę potencjału kadrowego organizacji, który dzięki własnej kreatywności i innowacyjności przełożonej na zysk, buduje jej trwałą przewagę konkurencyjną. Interesuje nas dzisiaj właściwie odpowiednie powiązanie kreatywności z innowacyjnością, które pozwala wielu nowoczesnym firmom rozwijać się w niespotykanym dotychczas tempie.

Dzisiejsi przedsiębiorcy nieustannie poszukują dróg do przewag rynkowych. Bez wątplenia jedną z nich jest stworzenie zintegrowanej kultury organizacyjnej o trwałej innowacyjności. Konstytuowanie kultury innowacyjnej sprzyjającej kreatywnemu myśleniu i innowacji jest procesem długotrwałym, często żmudnym i wymagającym zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli jaką odgrywa kreatywność w kształtowaniu innowacyjnej kultury organizacji oraz zależności występujących między kreatywnością organizacji, innowacją i kulturą innowacyjną.

¹ Recenzentem artykułu jest dr hab. prof. UŚ Adam Bartoszek z Zakładu Socjologii Organizacji, Gospodarki i Metodologii Badań Społecznych w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Śląskiego.

Między kreatywnością a innowacją

W ostatnim czasie coraz więcej organizacji zaczyna rozumieć, iż kreatywność i innowacyjność nie mogą być traktowane drugorzędnie, ich celowe powiązanie ma bowiem ogromny wpływ na rozwój organizacji. Dlatego też zjawiska te powinny zajmować pierwszoplanową pozycję w budowaniu innowacyjnego biznesu, „muszą zajmować centralny element spójnej strategii”² organizacji.

Kreatywność w organizacji pojawia się najczęściej wówczas, gdy rozwiązania dotąd praktykowane nie przynoszą zakładanych rezultatów, kiedy nie przynoszą skutków utarte racjonalno-logiczne sposoby zmniejszania niepewności, które bazują na gromadzeniu informacji i poddawaniu ich ostatecznej analizie. Zmienność otoczenia przedsiębiorstw wymusza działania niestandardowe i nieszablonowe, co oznacza wymóg kreatywności i pojawienie się dla niej konkretnej przestrzeni. Kreatywność odnoszona jest zazwyczaj do jednostek, stanowiąc tym samym indywidualny proces twórczy. W literaturze przedmiotu kreatywność to „nazwa dla cech charakteru (postawy) człowieka, który wykazuje się zdolnościami generowania (wymyślenia) nowych i wartościowych pomysłów (idei, koncepcji, rozwiązań)”³. John Adair określa ją jako cechę umysłu i ducha, dzięki której człowiek może powoływać do życia – pozornie z „niczego” - coś, co jest pożyteczne, piękne lub ważne⁴. Zdaniem Krzysztofa Szmida „kreatywność jest właściwością człowieka, którego działalność przynosi wartościową nowość. Nie każdą nowość, ale właśnie nowość mającą określone, pozytywne wartości dla samego twórcy, jego rodziny, grupy zawodowej, kraju lub całego świata”⁵.

Coraz częściej nowe pomysły, koncepcje i rozwiązania stają się efektem zbiorowej kreatywności będącej wynikiem transferu wiedzy, zaangażowania i współpracy określonej grupy pracowników, co przekłada się na bardziej twórcze i inspirujące środowisko pracy. Powstaje więc potrzeba kształtowania warunków do rozwoju grupowych form kreatywności i budowania kreatywnych zespołów pracowniczych. Biorąc pod uwagę uwarunkowania wewnętrzne organizacji (społeczne, kulturowe, organizacyjne), które stymulują twórcze zachowania jednostek oraz zespołów, kreatywność rozpatrywana może być w perspektywie całej organizacji (kreatywność organizacji)⁶. Kreatywność w organizacji traktować można jako tworzenie pomysłów nowych roz-

2 M. A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa 2000, s. 18.

3 K. J. Szmida, *ABC kreatywności*, Warszawa 2010, s. 8.

4 J. Adair, *Sztuka twórczego myślenia. Źródła innowacji i świetnych pomysłów*, Kraków 2008, s. 17.

5 K. J. Szmida, op. cit., s. 10.

6 M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa 2009, s. 59-60.

wiązań w procesie pracy⁷. Pojęcie to będzie związane z potencjałem ludzkim, stylem funkcjonowania osób o kreatywnej tożsamości⁸ oraz stwarzaniem im potencjalnych możliwości innowacyjnego rozwiązywania problemów. Kreatywność jako proces myślowy jest więc przymiotem psychologicznym człowieka, ale może być rozpatrywana w kontekście ról jednostki w grupach, strukturach przedsiębiorstwa a nawet w regułach kulturowych całego społeczeństwa⁹.

Podobnie jak w przypadku kreatywności, istnieje wiele definicji pojęcia innowacji, które formułowane były dotąd przez teoretyków makroekonomii, specjalistów od ekonomiki przedsiębiorstw i zarządzania, a także przez naukowców uprawiających inne nauki¹⁰. Doniosłe znaczenie dla zrozumienia pojęcia innowacji ma definicja Josepha Schumpetera, który jako pierwszy wprowadził ją do literatury ekonomicznej. Określa on innowację jako:

- Wprowadzenie na rynek nowego dobra, nieznanego przedtem konsumentowi, bądź też nowej jakości istniejącego już dobra.
- Wprowadzenie nowej metody produkcji, niesprawdzonej jeszcze przez doświadczenie w danej gałęzi wytwórczości. Metoda musi jednak wynikać z nowego naukowego odkrycia. Może ona dotyczyć również sposobu handlowej obsługi.
- Otwarcie nowego rynku, tzn. rynku, na który dana gałąź wytwórczości kraju jeszcze nie weszła, bez względu na to, czy rynek ten już istnieje, czy też dopiero powstaje.
- Zawłaszczenie nowego źródła podaży surowców bądź półfabrykatów, bez względu na to, czy to źródło poprzednio istniało, czy też zostało stworzone po raz pierwszy.
- Stworzenie nowej organizacji gałęzi przemysłu, np. zbudowanie monopolistycznej pozycji albo jej przełamanie¹¹.

Niemniej znaczącą definicję zaproponował Peter Drucker uznając innowacje za: „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług”¹². Drucker

7 M. A. West, op. cit., s. 14.

8 Zob B. Andrzejewska, *Kreatywność, tożsamość, adaptacja w dobie zmian społeczno – gospodarczych*, „Socjologia wychowania” 2003, nr XV, zeszyt 360, s. 23-30.

9 P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Szczecin 2006, s. 151.

10 W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005, s. 80.

11 J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

12 P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 1992, s. 29.

podkreśla również, że „innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”¹³. Podręcznik OSLO Manual definiuje innowację (*innovation*) jako „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”¹⁴. Ujęcie to wskazuje na szeroką definicję obejmującą wielostronny zakres możliwych innowacji. A co najważniejsze, akcentuje wdrożenie jako cechę innowacji. W węższym ujęciu innowacje należy określić jako wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji, które mogą odnosić się na przykład do samego produktu czy procesu występującego w organizacji. Minimalnym wymogiem pojawienia się innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub też znacząco udoskonalone) dla firmy. Wśród nich znajdują się więc produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza oraz te, które zostały przyswojone przez inne firmy lub podmioty¹⁵. Innowacje należy rozpatrywać nie tylko w wymiarze technologicznym, również społecznym, ekonomicznym czy organizacyjnym. Głównym proceduralnym ujęciem innowacji jest jednak ujęcie prawne – nowość na etapie wdrażania rozpoczyna się od wprowadzenia innowacji w system prawa – poczynając od prawa patentowego. Patenty, licencje, korekty prawne nadają innowacjom technicznym lub kulturowo-organizacyjnym status znaczącego i uznawanego oraz chronionego prawem wytworu kreatywnych działań ludzkich, zarazem uznając produktywność innowacyjnego pomysłu, dzieła, rozwiązania.

Kreatywność a innowacje. Relacje i zależności

Innowacja nierozzerwalnie łączy się z kreatywnością. Innowacje powstają bowiem jako wynik kreatywności ludzkiej. Kreatywność jest więc ich pierwotnym elementem konstytutywnym. Bez kreatywności innowacja nie zaistnieje, choć nie każda też kreatywność może być innowacją. Zależności istniejące między wspomnianymi zjawiskami zauważane były w literaturze przedmiotu wielokrotnie. Skrupulatnie relacje te opisują Piotr Niedzielski i Katarzyna Rychlik, ukazując kreatywność jako

13 Ibidem.

14 *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie trzecie, OECD/Eurostat 2005, s. 48.

15 Ibidem, s. 48-49.

determinant innowacyjności przedsiębiorstwa¹⁶. Między innowacjami a kreatywnością zachodzi bezpośrednia relacja, która brana jest pod uwagę zazwyczaj przy opisie stylu myślenia twórczego na proces innowacyjny. Tak jak Michael West, kreatywność w organizacji traktować będziemy jako tworzenie pomysłów nowych rozwiązań w procesie pracy, innowację zaś jako wprowadzanie tychże pomysłów do praktyki¹⁷. Można zatem powiedzieć, że kreatywność rodzi aktywność twórczą ukierunkowaną na pokonywanie istniejących barier i jest pierwszym etapem innowacji, lub inaczej, że innowacja jest zastosowaniem twórczego pomysłu. Innowację należy traktować jako przełożenie twórczych idei na praktyczne zastosowanie.

Kultura innowacji jako kapitał przyszłości organizacji

Każda organizacja potrzebuje dla swojego życia i rozwoju odpowiedniej kultury, która oznacza wspólne poczucie znaczeń, wspólne rozumienie, wspólne nadawanie sensu jej zachowaniu. Kultura środowiska społecznego i biznesowego ciągle się zmienia. Optymalna kultura organizacyjna nie istnieje. Możemy mówić jedynie o kulturze właściwej dla konkretnej organizacji. Nie istnieje również uniwersalny przepis na jej kształtowanie. Uczestnicy życia organizacji, zwłaszcza kadra menedżerska, powinni pamiętać, że kulturę należy celowo kształtować. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest procesem tworzenia lub umacniania stosowanego zestawu zasad kultury pracy – takich, które pomagają całemu przedsiębiorstwu realizować jego cele i budować mu autorytet w społeczeństwie¹⁸. Każda więc organizacja powinna tworzyć własny zbiór wartości, zamienianych na układ reguł i niewypowiedzianych zasad, które towarzyszą na co dzień pracownikom w ich miejscu pracy.

Zdaniem większości naukowców zajmujących się organizacjami, kultura przedsiębiorstwa wywiera poważny wpływ na jego funkcjonowanie i efektywność. Istnieją również dowody na jej wpływ na innych ludzi, na morale załogi, jej zaangażowanie, wydajność, zdrowie fizyczne, stan emocjonalny¹⁹. „Kultura warunkuje sprawne funkcjonowanie organizacji, gdyż zawiera zarówno wzory myślenia, jak i działania, a zatem wpływa zasadniczo na zachowania członków organizacji”²⁰. „Kultura organizacyjna przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących

16 P. Niedzielski, K. Rychlik, op. cit., s. 151.

17 M. A. West, op. cit., s. 14.

18 J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Warszawa 2007, s. 310.

19 K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana*, Kraków 2003, s. 14.

20 J. Penc, op. cit., s. 307.

stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu. Są to swoiste cechy każdej organizacji, które odróżniają ją od innych²¹. Kulturę organizacyjną można zatem określić jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”²². Dzięki temu, że kultura organizacji jest tworem, który może – a właściwie powinien – ulegać ciągłemu kształtowaniu, pojawia się przestrzeń dla kreatywności i innowacji – zjawisk, które mogą zostać wpisane w kanon wartości organizacji, które aspirują do miana biznesów innowacyjnych.

Kultura innowacji

Liczne obserwacje dowodzą, że organizacjom potrzebne są dość zasadnicze zmiany kultury organizacyjnej, przede wszystkim na rzecz tworzenia kultury innowacyjnej, która w swej istocie promuje postawy twórcze, zmiany i nowości, a także zachowania etyczne²³. Kulturę innowacyjną, jako tę elastyczną, ekspansywną i dostosowawczą, cechuje między innymi wspieranie przez kierownictwo wszelkiego rodzaju działalności twórczej i popieranie dobrze skalkulowanego ryzyka oraz angażowanie pracowników do kreowania i akceptowania zmian²⁴. „Kultura ta nastawiona jest na rozwijanie innowacji i stwarza dla ich generowania korzystny klimat, tzw. klimat innowacyjny, w którym ceniona jest wiedza, pomysłowość, inicjatywa, skłonność do podejmowania działań i ponoszenia za nie odpowiedzialności. W takiej kulturze cały system wartości firmy, jej struktura, instrumenty i zachowania kierownicze są nastawione na przedsiębiorcze działania. Takie działania polegają na wyszukiwaniu i wykorzystywaniu szans w otoczeniu i własnym potencjale, dzięki korzystnemu ukształtowaniu posiadanych zasobów oraz identyfikowaniu okazji, jakie to otoczenie i zachodzące w nim zmiany stwarzają w firmie. Dla przedsiębiorców szczególnie ważne są działania przedsiębiorcze i innowacyjne, polegające na wrażliwości na zmiany rynkowe i umiejętności tworzenia nowych rynków i nowych konsumentów, a więc na „odkrywaniu” nowych możliwości i mobilizacji zasobów dla wykorzystania tych możliwości”²⁵. Kultura innowacyjna skupia się na efektach, a nie na działaniu, powinna więc umożliwiać kreatywne podejście do problemów i pozwalać na

21 K. S. Cameron, R. E. Quinn, op. cit., s. 25.

22 G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2007, s. 297.

23 Zob. M. Żemigala, *Etyczna busola w biznesie*, „Manager” 2004, nr 4, s. 40-43.

24 J. Penc, op. cit., s. 306.

25 Ibidem, s. 306.

eksperymentowanie. Jak słusznie wskazuje Stephen Robbins – dzisiejsze organizacje zwłaszcza „skuteczne organizacje muszą sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji”²⁶.

Znaczenie kreatywności w konstytuowaniu innowacyjnej kultury organizacji

Innowacje w organizacji powstają jako wynik kreatywności ludzkiej, kreatywności pracownika, kreatywności zespołu, grupy zadaniowej czy kadry zarządzającej. Stąd mówi się o znaczeniu kreatywności w budowaniu innowacyjnej kultury organizacji. Istnieje duża zależność między kreatywnością a innowacyjną kulturą organizacji. Wpisanie kreatywności – jako stałej wartości torującej drogę innowacjom – w kulturę organizacyjną coraz powszechniej widoczne jest w działaniach przedsiębiorstw. Kreatywność *sensu largo*, a więc kreatywność jednostek, zespołów, organizacji oraz kultura organizacji wzajemnie na siebie oddziałują. Kreatywność stanowi jeden z determinantów innowacyjności, a ta jest zjawiskiem znacznie głębszym, osadzonym w szerszym kontekście, nie opiera się jedynie na twórczych pomysłach²⁷. Z jednej więc strony pod wpływem kreatywności kultura organizacji może zmieniać swój charakter, mimo iż w danym momencie nie jest w swym charakterze innowacyjną i z tej perspektywy kreatywność posiada charakter pielęgnacyjny, z drugiej zaś strony, biorąc pod uwagę wzajemny wpływ obu zjawisk, kultura innowacji wspomaga kreatywność w organizacji, która czyni organizację bardziej sprawną i nowoczesną. Kreatywność usprawnia zastane struktury czy akceptowane dotąd schematy w organizacji, dzięki czemu pielęgnuje kulturę organizacji, odświeża ją, a ta z kolei pomaga zjawisku kreatywności rozszerzać swoją przestrzeń. Wynik kreatywnej kultury skutkuje dodatkowo wzajemnymi praktykami inspirowania się pracowników, co odgrywa doniosłe znaczenie dla jakości kreatywnych rozwiązań. Rola kreatywności w kształtowaniu kultury innowacji nieustannie zyskuje na znaczeniu. Stąd kreatywność rozpatrywana zarówno w odniesieniu do jednostek, zespołów czy organizacji może istnieć bez kultury innowacji, ale ta bez kreatywności nie istnieje.

Tam gdzie mamy do czynienia z kreatywnymi jednostkami pojawiają się wszelkie podstawy do rozwijania kultury opartej na innowacjach. Dlatego drogę do zbudowa-

26 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 28.

27 P. Niedzielski, K. Rychlik, op. cit., s. 242.

nia innowacyjnej kultury organizacyjnej często słusznie upatruje się w kreatywności przedsiębiorcy²⁸. Źródłem powodzenia firmy w kształtowaniu kreatywnej kultury jest kreatywność pracowników, bez wątplenia z takich działów jak: marketing, reklama, public relations, rozwoju produktów, sprzedaży, dalej kreatywność zachowań zarządzających i kadry inżynieryjno–technicznej. Poziom kreatywności organizacji zależy od poziomu kreatywności poszczególnych pracowników, zespołów i kadry zarządzającej²⁹. Dla innowacji i nowych przedsięwzięć stanowiących fundament zmian organizacji najważniejszy będzie potencjał indywidualnej i zbiorowej kreatywności. Pobudzając kreatywność pracowników wszystkich szczebli, organizacje mogą zwiększać własną innowacyjność budując przestrzeń dla kreatywnej i innowacyjnej kultury, dzięki czemu mogą zwiększyć przewagę konkurencyjną w swoim obszarze działania³⁰.

Wybrane czynniki hamujące i osłabiające kreatywność w organizacjach

Osiągnięcie przewagi organizacji dzięki kreatywności czerpiącej z zachowań pracowników i klientów, niewątpliwie ma swoje źródło w twórczym poszukiwaniu nierozpoznanych dotąd obszarów, nowych sposobach zaspokajania potrzeb czy też nieznanymi dotychczas sposobami tworzenia produktów już istniejących³¹. Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wieloma wyzwaniami zmieniającego się rynku. Chcąc im sprostać organizacje kierują się w stronę kreatywności, którą starają się zarządzać i stymulować. Patrząc na doświadczenia wielu firm w tym zakresie należy stwierdzić, iż kreatywność – w większości przypadków – jest blokowana, a zarządzanie nią nieefektywne. Dlaczego tak się dzieje? W każdej organizacji, w mniejszym bądź większym zakresie, pojawiają się czynniki niekorzystnie wpływające na kreatywność w organizacji. Wśród nich wymienia się między innymi:

- negatywne nastawienie pracowników i zespołów do zgłaszania własnych propozycji;
- strach przed porażką;
- niedostateczną ilość czasu na myślenie;
- brak doświadczeń, które można wykorzystać;

28 F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, Warszawa 2010, s. 190.

29 M. Brzeziński, op. cit., s. 85-90.

30 P. Niedzielski, K. Rychlik, op. cit., s. 242.

31 A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 197.

- zbyt sztywne traktowanie przepisów i reguł, brak swobody twórczej;
- przyjmowanie błędnych założeń;
- kierowanie się suchą logiką, bez uwzględniania intuicji;
- przekonanie o własnym braku kreatywności³².

Kreatywność w organizacjach osłabiana jest również przez:

- krytykę i negatywne ocenianie pomysłów pracowników;
- zakaz przeprowadzanie burzy mózgów służącej wymianie myśli i dostarczającej cennych pomysłów;
- ukrywanie problemów i ocenianie, iż problem jest zbyt skomplikowany, aby szeregowy pracownik mógł sam go rozwiązać;
- skupianie się na efektywności, nie na innowacyjności. Każdy pracownik ma koncentrować się wyłącznie na własnych zadaniach i swojej pracy;
- przepracowanie;
- podporządkowanie się planom, które nie zawierają zazwyczaj zadań kreatywnego myślenia, jak również budżetu związanego z ich realizacją;
- karanie pomyłki – ktoś, kto próbował wdrożyć ducha przedsiębiorczości we własne działania z niepowodzeniem, jest szykanowany i każe mu się odejść z pracy;
- niespoglądanie na innych (brak wzorców) – najczęściej sprowadza się do twierdzenia: „pracuję w tej branży od lat i znam ten biznes lepiej niż inni”;
- promowanie ludzi podobnych do siebie;
- niewydawanie pieniędzy na treningi z kreatywności, którą postrzega się jako talent, a „talentu nie można się nauczyć”³³.

Należy pamiętać, iż kreatywność pozwala na wypracowanie rozwiązań najlepszych dla funkcjonowania określonej organizacji. Dlatego jest ona bardzo ważna dla wszystkich organizacji, bez wyjątku, zarówno dla tych, które dopiero co rozpoczynają swe działania na rynku, jak i dla tych, które od wielu lat już na tym rynku istnieją. Firmy powinny tworzyć przestrzeń dla kreatywności, eliminując niekorzystne czynniki hamujące i osłabiające kreowanie w warunkach pracy nowych rozwiązań występujących w nich problemów.

32 T. Neil, *Kreatywność i innowacje wg Johna Adaira*, Kraków 2009, s. 15-16.

33 T. Sloane, *Ten great ways to crush creativity*, <http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=119>, (21.10.2011).

Podsumowanie

Tworzenie innowacji możliwe jest dzięki działalności i kreatywności pracowników. To oni bowiem kreują nowe rozwiązania w organizacji – indywidualnie bądź zespołowo, a następnie je weryfikują z różnych poziomów i wdrażają w kulturę organizacji. Niewątpliwie kluczowym elementem sprzyjającym kreatywności pracowników, zespołów, menedżerów jest środowisko pracy. Mając powyższe na uwadze, proponuje się liderom i zarządzającym organizacjami listę sześciu kroków, jakie należy wykonać na drodze konstituowania kultury innowacji. Należy do nich:

- zaspokajanie podmiotowych potrzeb ludzi – aby pracownicy mogli w pełni zaangażować się w swoją pracę, ich podstawowe potrzeby (równowaga treści emocjonalno-psychicznych związanych z poczuciem osobowej godności i sprawstwa) powinny być zaspokajane w miejscu pracy. Mając na uwadze zróżnicowane oczekiwania poszczególnych osób, należy pytać pracowników, co sprzyja osiągnięciu jak najlepszych wyników. Następnie zdefiniować należy sukces i rozliczać pracowników z zadań, zgodnie z ustalonymi dla nich kryteriami. Ponadto jeśli można, to należy pozwolić pracownikom na samodzielną organizację dnia pracy;
- systematyczna nauka kreatywności – kreatywność nie jest zdolnością owianą magią, można ją rozwijać i należy to czynić dzięki technikom pobudzających myślenie twórcze. Powszechnie przyjętymi etapami kreatywnego myślenia są: sformułowanie problemu lub zadania (tak zwane *first insight*), saturacja, inkubacja, olśnienie i weryfikacja;
- kultywowanie pasji – rozwijając zainteresowania pracowników i wykorzystując ich unikalne talenty możemy wspierać wiele pozytywnych elementów wpływających na ich kreatywność, np. dyscyplinę, chęć pogłębiania wiedzy, wytrwałość, elastyczność w pokonywaniu napotkanych przeszkód. Ważne jest w tej sytuacji zastanowienie się, w jaki sposób zachęcać i umożliwiać pracownikom rozwijanie swoich pasji;
- praca ludzka, która ma sens – zagwarantowanie pracownikom poczucia, że ich praca ma dobry wpływ na realizację szerszych celów bezpośrednio z nimi nie związanych, ma poważne znaczenie dla pracownika w miejscu pracy. Pracownik wierzący i mający świadomość, że jego praca ma sens, jest bardziej skory do podejmowania wyzwań, czy też generowania nowych rozwiązań. Dodatkowo pracownik taki osiąga lepsze wyniki. Pojawia się tutaj rola misji w organizacji.

Liderzy muszą zdefiniować misję firmy, z którą pracownik będzie się w perspektywie identyfikował;

- zapewnienie czasu – dla kreatywnego myślenia powinien zostać przeznaczony (choć zwykle niesprecyzowany) odpowiedni i nieprzerwany czas. Od pracowników nie należy oczekiwać natychmiastowych odpowiedzi, powinno wydzielić się im czas na tworzenie rozwiązań dla potrzebnych firmie innowacji;
- docenienie procesu odzyskiwania sił – proces ten jest bardzo ważny, ponieważ ludzie nie potrafią efektywnie długo pracować (do 90 min.). Po efektywnym działaniu pracownicy wymagają czasu na odpoczynek. Sytuacja taka daje możliwość spojrzenia na analizowane zagadnienia z dystansu, co z kolei umożliwia uruchomienie podświadomości, dzięki czemu bardzo często pojawiają się wyjątkowo kreatywne pomysły³⁴.

Powyższe sugestie nie są łatwe do wdrożenia. Tworzą jednak konkretny grunt dla budowania kultury kreatywności i innowacji, warunkujących uzyskanie przewagi organizacji w konkuroowaniu na rynku i tworzenie marki firmy innowacyjnej, czyli inteligentnej organizacji, permanentnie generującej i realizującej innowacje, znajdującej uznanie u odbiorców ze względu na zapewniany poziom nowoczesności i konkurencyjności³⁵.

W tworzeniu innowacji poważną rolę odgrywa proces twórczego rozwiązywania problemów i mocno podkreślane znaczenie kreatywności pracowników, jako czynnika tworzącego innowacje. Nie bez znaczenia pozostaje kreatywność w stosunku do tworzenia warunków realnego działania postulowanych formalnie cech kultury organizacyjnej. Dzięki kreowaniu zaangażowania pracowników w idee innowacyjności firmy możliwe jest tworzenie organizacyjnych, technologicznych i prawnych warunków funkcjonowania kultury innowacji. Kreatywność i innowacje, zarówno na indywidualnym poziomie psychologii pracy jak i w systemie organizacyjnym, odgrywają w nowoczesnych przedsiębiorstwach ogromną rolę motywacyjną. Wiele firm zdaje sobie sprawę, że wpisanie kreatywności i innowacji w strategię i kulturę organizacyjną daje poważne rezultaty, zwłaszcza w dłuższej perspektywie. Ponieważ zaś rozwój przedsiębiorstwa nie może zaistnieć bez innowacyjności, pojawia się konieczność tworzenia tradycji poszukiwania nowych rozwiązań przez motywowanie

34 T. Schwartz, *Sześć tajemnic tworzenia kultury innowacji*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=134&t=szesc-tajemnic-tworzenia-kultury-innowacji&PHPSESSID=591e29bcd1d1a3858002ea04650c4415>, (30.08.2011).

35 A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Warszawa 2000, s. 13.

pracowników do kreatywności i wdrażania jednostkowych idei w innowacyjne projekty służące rozwojowi organizacji. Jak bowiem dowodzą liczne źródła literaturowe, organizacje które nie wprowadzają innowacji, w ostatecznym rozrachunku obumierają³⁶.

Summary

Composing the creativity in strategy and the culture of the organization is today a major step to building an innovative business. The purpose of this article is to demonstrate the role played by the creativity and innovation in the development of an innovative culture of the organization. The author distinguishes between creativity and innovation, presents the unique nature of creativity which is the source of innovation in the context of running a business in the world today. The article also discusses the strategic resource of the organization, which is an innovative culture and presents selected factors affecting the level of creativity in organizations.

mgr Grzegorz Raj – doktorant Uniwersytetu Śląskiego. Absolwent socjologii Uniwersytetu Śląskiego oraz międzynarodowych studiów menedżerskich Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach i Uniwersytetu Technicznego w Brnie. Ukończył również program Professional Diploma in Marketing realizowany przez The Chartered Institute of Marketing. Propagator krzewienia kultury kreatywności i tworzenia przestrzeni innowacyjnej w organizacjach, zwłaszcza w departamentach obsługi klienta i sprzedaży. Członek Polskiego Stowarzyszenia Kreatywności. Od wielu lat zarządza sprzedażą jako dyrektor handlowy i interim director.

kontakt: grzegorz@experiencegroup.pl

36 Ch. Freeman, L. Soete, *The Economic of Industrial Innovation*. Cambridge (MA) 1999, s. 226.