

MODEL ORGANIZACJI KREATYWNEJ

Dominika JAGODA-SOBALAK

Streszczenie: W artykule opisano znaczenie kreatywności w świecie biznesu. Zwrócono uwagę na konieczność zarządzania kreatywnością. Zaproponowano model organizacji kreatywnej, która umożliwia proces tworzenia innowacji w gospodarce poprzez rozwój kreatywności w organizacji. Wskazano i scharakteryzowano podstawowe elementy kreatywnej organizacji: zespoły, empowerment, wiedze, twórczy styl zarządzania.

Słowa kluczowe: zespoły twórcze, kreatywność, empowerment, ekonomia kreatywności

1. Wstęp

Zwiększenie kreatywności pracowników w myśleniu i działaniu przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa, w konsekwencji tworzy warunki dla osiągnięcia sukcesu na tak zmiennym dziś rynku.

Czym jest kreatywność? Kreatywność jest zdolnością człowieka do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych, oryginalnych pomysłów w formie koncepcji, produktów [1]. To umiejętność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy w nowej perspektywie, wysuwania pomysłów, robienia czegoś nowego lub tego samego w niezwykły sposób [2]. Kreatywność to wyjście poza to co znane, powszechne i oczywiste [3]. Kreatywność to proces wdrażania nowatorskich pomysłów w celu zaspokajania potrzeb lub rozwiązywania problemów [4]. Kreatywność pracowników przedsiębiorstwa tworzy podstawy organizacji kreatywnej oraz jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

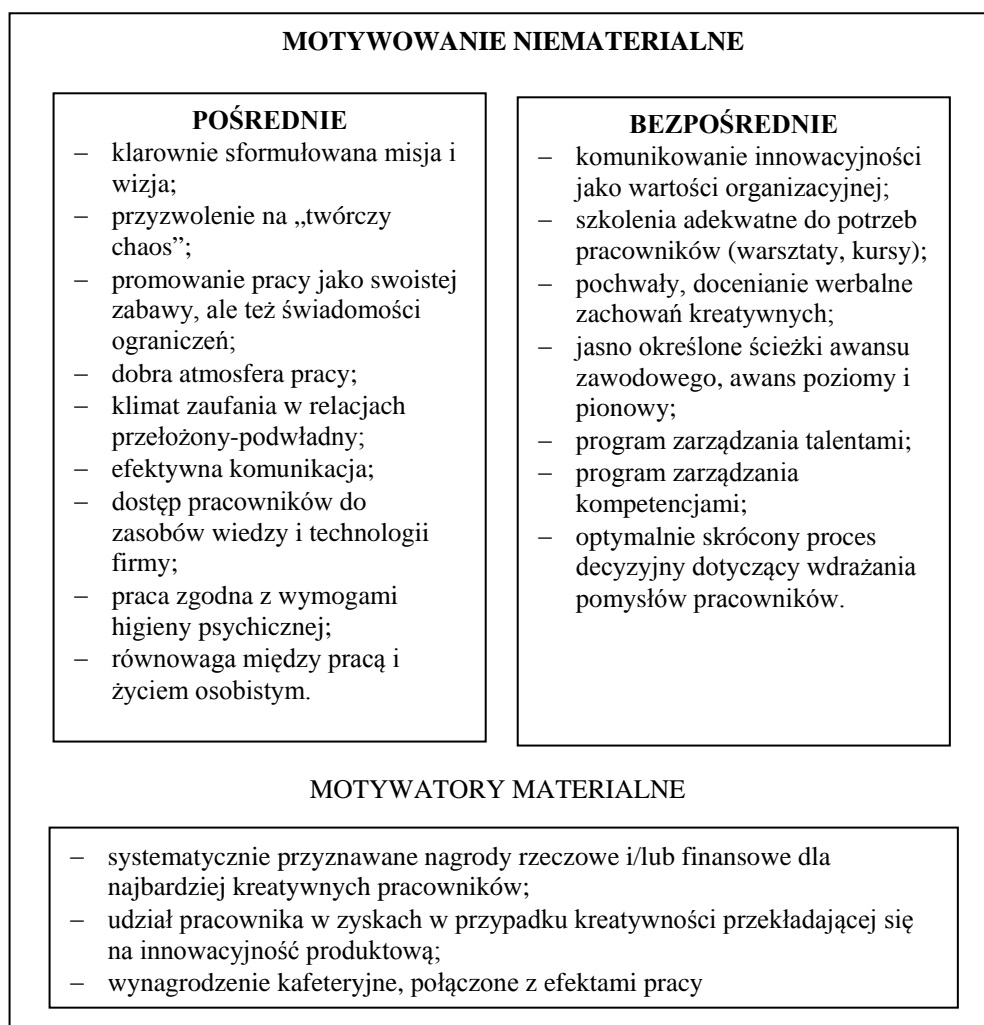
Powszechne stają się pojęcie - ekonomia kreatywności, czy gospodarka kreatywna. Kreatywność stała się jednym z czynników produkcji, niematerialnym zasobem, którym w pewnym stopniu można i należy zarządzać.

Kreatywność jako zasób unikalny, cenny, trudny w imitacji może wyróżnić przedsiębiorstwo na rynku. Jednakże pozyskanie pracowników kreatywnych, rozwój ich kreatywności, stworzenie organizacji kreatywnej jest czasochłonne, wymaga zaangażowania całej organizacji oraz wprowadzania twórczego stylu zarządzania.

2. Zarządzanie kreatywnością

Zarządzanie kreatywnością jest procesem, którego rezultat trudno przewidzieć. Powinno być spójne ze wszystkimi funkcjami zarządzania (z planowaniem, motywowaniem, organizowaniem i kontrolą). Już na etapie rekrutacji należałoby ocenić poziom kreatywności kandydata, jego zdolności twórcze (służyć temu mogą specjalistyczne testy psychologiczne). Kreatywność pracowników należy rozwijać poprzez szkolenia, warsztaty czy organizowanie sesji twórczych. Istnieje szereg metod np. synektycznych, inwencyjnych, które rozwijają kreatywność, mobilizują umysł do poszukiwania nieszablonowych rozwiązań, ułatwiają projektowanie innowacyjnych koncepcji. Zarządzanie kreatywnością to również system motywacyjny nastawiony na kreatywność,

promujący twórcze postawy. System motywowania ponadto powinien być spójny z kulturą organizacji, gdyż te elementy wzajemnie się przenikają. System taki powinien zawierać bodźce materialne i niematerialne. Propozycję systemu motywowania do zachowań kreatywnych przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Części składowe systemu motywowania do zachowań kreatywnych [6]

W ocenie pracowników również należy zastosować kryteria oparte na kreatywności, bowiem kreatywność należy traktować jak zasób mierzalny, który można rozwijać.

Twórcze zarządzanie organizacją zostało uwzględnione w budowie modelu organizacji kreatywnej.

3. Model organizacji kreatywnej

Organizacja kreatywna jest źródłem zainteresowania wielu badaczy. Brzezinski M. opisał ją jako kreatywne środowisko, które ma dwa wymiary: indywidualny (postrzegany jest przez pryzmat pojedynczego pracownika) oraz zbiorowy (zależny od liczby pracujących w nim osób) [7].

Raisch S., Birkinshaw J., Bubrowiecki A, Pyszka A. szczególną uwagę poświęcają zespołom twórczym, jako fundamentom organizacji [8, 9, 10].

Zaproponowany model składa się z większej liczby elementów, które wzajemnie na siebie oddziałują, wspólnie przyczyniają się do budowy organizacji kreatywnej (rys.2).



Rys. 2. Model organizacji kreatywnej

W modelu organizacji kreatywnej wyróżniono cztery atrybuty: zespoły, wiedzę, twórcze zarządzanie, empowerment.

3.1. Empowerment

Empowerment oznacza pozwolenie pracownikom na niezależne myślenie, na wykorzystywanie wiedzy, doświadczeń i motywacji do realizacji zadań przedsiębiorstwa [11]. Empowerment to tworzenie klimatu organizacyjnego, w którym pracownicy poszukują rozwiązań, dociekają, przejmują inicjatywę.

Kulturę empowermentu budują [11, 12]:

- wizjonerstwo,
- współpraca dla wyników,
- automonitoring,
- odpowiedzialność zespołu,
- struktura międzyfunkcyjna,
- projekty,
- trenerzy/liderzy zespołu,
- własny osąd sytuacji,
- swoboda przepływu informacji oraz wiedzy między pracownikami i pionami funkcjonalnym.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie empowermentu (usamodzielnienia się pracowników, zaangażowania w proces decyzyjny) wymaga wykształcenia się wśród pracowników liderów, którzy będą w stanie przejąć inicjatywę. W ramach tej idei pracowników traktuje się jak cenne aktywa, które zwiększają swoją wartość w miarę wzrostu doświadczenia i wiedzy. Wymiary empowermentu prezentuje rysunek 3



Rys.3. Wymiary empowermentu [13]

Należy podkreślić dynamiczny charakter empowermentu: to ciągły proces zachodzący w organizacji. Jego istotą jest umożliwienie pracownikom kreatywnego działania oraz przejawiania własnej inicjatywy przez przekazanie im możliwości podejmowania decyzji przy zachowaniu odpowiedzialności za ich realizację. To wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania.

3.2. Zespoły twórcze

Zespoły są kluczowym elementem strategii przedsiębiorstwa. Zespół to grupa pracowników tworząca wyrazistą całość pod wspólnym przywództwem. Charakteryzuje się dużą wiedzą, nowatorskim sposobem myślenia, poszukiwaniem niekonwencjonalnych rozwiązań. Zespół jest odpowiedzialny za powierzone mu zadanie. Zespoły powinny być traktowane jak elastyczne formuły organizacji pracy. Konfiguracja zespołu uzależniona powinna być od składu personalnego, potencjału inteligencji, świadomości twórczej i lidera zespołu. Poziom autonomii zespołu jest uzależniony od dojrzałości i efektywności członków zespołu. Źródłem sukcesu jest więc wiedza zbiorowości i synergia zróżnicowanych cech pracowników

Zespoły działają lepiej, szybciej, sprawniej, szybko adoptują się do warunków zewnętrznych, niż to następuje w zhierarchizowanej strukturze. Ludzie w dobrze dobranych zespołach (w porównaniu z indywidualnymi pracownikami) podejmują trafniejsze decyzje, rozwiązują bardziej złożone problemy [11].

Aby zbudować efektywny zespół niezbędna jest realizacja poszczególnych etapów, procesów tworzenia zespołu:

- ocena zespołu zgodnie z modelem PERFORM,
- stworzenie karty zespołu,
- diagnoza poziomu rozwoju zespołu,

- dopasowanie stylu przywództwa do poziomu rozwoju zespołu,
- strategię zwiększania efektywności zespołu.

Ocena PERFORM pozwala na wyodrębnienie siedmiu kluczowych elementów wspólnych dla wszystkich wydajnych zespołów (nazwa jest akronimem nazw każdego z elementów). Ocena obejmuje [11]:

- purpose and values (cel i wartość), to one spajają zespół, powinny być zrozumiałe, uzgodnione i zaakceptowane przez wszystkich członków zespołu;
- empowerment, członkowie mają swobodę działania, podejmowania decyzji w obrębie jasno wyznaczonych granic;
- relationships and communication (relacje i komunikacja), zarówno w sferze wewnętrznej zespołu, jak i zewnętrznej, członkowie szanują się wzajemnie, darzą się zaufaniem, szacunkiem, mają poczucie jedności;
- flexibility (elastyczność), czyli umiejętność dostosowywania się do warunków i oczekiwań, które ulegają nieustannym zmianom;
- optimal productivity (optymalny poziom wydajności), zespół osiąga bardzo dobre wyniki, członkowie mają wysokie standardy działania, stosują techniki rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji;
- recognition and appreciation (uznanie i wdzięczność);
- morale, czyli poczucie dumy, satysfakcji z przynależności do zespołu.

Karta zespołu pozwala opracować fundament pracy zespołu, jest zbiorem uzgodnień jasno i wyraźnie określonych. Karta jest dokumentem dynamicznym, powinna być aktualizowana. Karta powinna między innymi określać: cele zespołu, wartości i standardy, inicjatywy zespołu, zasoby, praktyki zespołu.

Należy również zdiagnozować etap rozwoju zespołu. Najbardziej popularny podział obejmuje 5 etapów: wprowadzenie, niezadowolenie, integracja, produktywność, wygaśnięcie. Uświadomienie sobie istnienia tych etapów, zrozumienie zespołu w każdym z etapów jest warunkiem niezbędnym. Etap rozwoju problemu wpływa na dwie podstawowe zmienne: morale i wydajność.

Styl przywództwa powinien być bezpośrednio dopasowany do etapu rozwoju zespołu. Rozróżnia się cztery podstawowe style kierowania: delegowanie, wspieranie, konsultowanie, instruowanie.

Strategia zwiększania efektywności zespołu rozpoczyna się od weryfikacji efektywności pracy poprzez przeprowadzenie audytu organizacyjnego, następnie następuje diagnoza potrzeb rozwojowych zespołu, kolejno dostarczenie odpowiednich narzędzi i metod zwiększenia efektywności.

Współpraca między pracownikami oraz budowanie zespołów, które kształtują ducha i kulturę organizacji. Praca w zespole pobudza kreatywność, dyskusje, interaktywne zachowania oraz twórcze wzbogacanie pomysłów wszystkich pracowników.

3.3. Styl przywódczy – przywództwo wyższego stopnia

Idea organizacji kreatywnej ściśle wiąże się z teorią twórczego zarządzania. To kierownictwo nadzoruje działalność zespołów twórczych, formułuje cele strategiczne, ustala kryteria oceny pomysłów, zapewnia niezbędne środki oraz kontroluje przebieg realizacji zadań.

Do podstawowych działań kadry zarządzającej należy sprecyzowanie szczegółowych zadań przez [15]:

- stworzenie systemu gromadzenia postulatów i pomysłów dotyczących nowych rozwiązań,
- zapewnienie obiektywnej oceny postulatów i pomysłów w świetle przyjętych kryteriów,
- ocenę celowości podejmowania zadań,
- ocenę możliwości finansowych, wykonawczych itp.

Kolejnym zadaniem kadry menedżerskiej jest umożliwienie przeniesienia procesów indywidualnej kreatywności na poziomy zespołów i całej organizacji. Umożliwia to przepływ wiedzy jawnej i niejawnej.

Ponadto, aby umożliwić sprawną realizację zadań wymagających kreatywności, kierownictwo powinno podejmować następujące działania:

- usuwać przeszkody utrudniające realizację zadań,
- zapobiegać występowaniu przeszkód utrudniających realizację zadań,
- ograniczać ujemne następstwa niedających się usunąć przeszkód i trudności,
- zmieniać programy działania w kierunku pozwalającym na uniknięcie przeszkód.

Pomimo posiadania przez zespół pewnego rodzaju autonomii, nadal potrzebuje on wsparcia kierownictwa, odpowiedniego systemu motywacji, zabezpieczania zasobów, możliwości podejmowania decyzji, zapewnienia poparcia dla uzasadnionego ryzyka.

3.4. Wiedza

Dobre zarządzanie to rozsądne decyzje. Każdy decydent podejmujący decyzje musi z wielu informacji wydobyć te, które będą przydatne w procesie zarządzania, gdyż dostępna informacja jest elementem wpływającym na jakość podejmowanych decyzji.

Dla człowieka szczególne znaczenie mają dwie kategorie wiedzy ściśle związane z oddziaływaniem człowieka na rzeczywistość. Pierwsza z nich to oparta na doświadczeniu wiedza praktyczna, dostarczająca informacji o tym, jak zmienić rzeczywistość. Druga to wiedza teoretyczna, dostarczająca danych o tym, jaka jest rzeczywistość. Jako wiedza praktyczna wykorzystywane są między innymi normy będące przekształceniem twierdzeń naukowych.

Po pierwsze, dla większości trudnych i interesujących problemów brak jest ścisłych, algorytmicznych rozwiązań. Jest tak, ponieważ wiele ważnych zadań powstaje w złożonym kontekście zjawisk (socjalnych lub fizycznych), niepodlegających dokładnym i ścisłym opisom. Przykładem są zadania planowania, praktyka prawnicza, diagnostyka medyczna, analiza decyzji wojskowych, decyzje ekonomiczne. Po drugie, o znaczeniu wiedzy decydują względy natury pragmatycznej: specjaliści osiągają doskonałe rezultaty dzięki swojej wiedzy. Programy komputerowe mogą akumulować i stosować tę wiedzę. Po trzecie, wiedzę uznaje się za samodzielną wartość. Wiedza jest dobrem deficytowym, a jej uściślenie i reprodukcja przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa

Zdaniem Drucekra P.F praktycznie żaden problem, z jakim się spotykamy nie występuje w postaci pozwalającej go rozwiązać wprost i bezpośrednio poprzez podjęcie decyzji. Elementy, które zdają się na pierwszy rzut oka składać na istotę problemu, są w najlepszym razie jego symptomami [16].

Pierwszym krokiem w podejmowaniu decyzji jest zatem ustalenie i zdefiniowanie rzeczywistego problemu. Zadanie to wymaga czasu, należy wystrzegać się postawienia diagnozy opartej na symptomach - wiele problemów może mieć te same symptomy. Następnie należy określić uwarunkowania rozwiązywania problemu, czyli sformułowanie celów rozwiązania oraz reguł ograniczających poszukiwanie możliwych rozwiązań.

Analiza problemu składa się z dwóch etapów: kwalifikacji problemu decyzyjnego oraz zebrania informacji. Kwalifikacja problemu jest niezbędna w celu ustalenia tego, kto powinien podjąć decyzje, kto powinien uczestniczyć w jej przygotowaniu lub wypowiedzieć się przed jej podjęciem oraz kogo należy o niej poinformować i kto ma ją wykonać. Zalecenie zgromadzenia informacji jest dyrektywą formułowaną na pierwszym miejscu w większości prac poświęconych podejmowaniu decyzji. Jednak dopiero kwalifikacja problemu pozwala ustalić, które informacje będą potrzebne. Decydent nigdy nie jest w stanie zgromadzić wszystkich informacji. Dzieje się tak dlatego, że informacje są albo niedostępne, albo też zgromadzenie ich kosztowałoby zbyt dużo czasu i/lub pieniędzy. Do podjęcia decyzji nie jest niezbędna znajomość wszystkich informacji, natomiast niezbędna jest wiedza jakich informacji brakuje, co pozwala określić decydentowi stopień ryzyka związanego z decyzją oraz przyjąć właściwy dla niej stopień ogólności i elastyczności.

Następnie na podstawie zgromadzonych informacji następuje wypracowanie możliwych rozwiązań. Stałą regułą decydowania powinno być dążenie do wypracowania dla każdego problemu znacznej liczby różnych możliwych rozwiązań. Wytwarzanie różnych możliwych rozwiązań jest w istocie jedynym sposobem mobilizacji i treningu wyobraźni.

Z wcześniej wypracowanych rozwiązań następuje wybór najlepszego rozwiązania, który powinien odbywać się według m.in. następujących kryteriów: ryzyka, ekonomii wysiłku, czasu, ograniczonej zasobów.

Wiedza wpływa na sposób podejmowania decyzji, jest warunkiem ich trafności, jest czynnikiem krytycznym rozwoju przedsiębiorstwa.

4. Posumowanie

Podstawą innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa jest ekonomia kreatywności. Organizacja, która z chęcią wiedzie ku innowacyjności powinna skoncentrować się na elementach, za pomocą których można wspomagać kreatywność jednostki i całej organizacji.

Nasuwa się zatem konieczność uzupełnienia orientacji firmy oraz samej kultury o twórczą zdolność organizacji, która stanowi główny nośnik innowacji, konkurencyjności, czy chociażby przetrwania. Kreatywne decyzje strategiczne, nieszablonowe działania mają służyć obopólnemu rozwojowi przedsiębiorstwa i otoczenia. Dlatego też współczesny sposób zarządzania domaga się twórczych planów działania.

Zaproponowany model organizacji kreatywnej jest odpowiedzią na współczesne wyzwania biznesu. Składowe elementy nawiązują do aktualnych trendów w zarządzaniu, tworzą spójność na rzecz zwiększenia kreatywności, innowacyjności i sukcesu przedsiębiorstwa. Stworzenie organizacji kreatywnej jest wyzwaniem dla przedsiębiorstwa, wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, czasu oraz zmiany sposobu myślenia i działania. Wsparciem w budowie mogą być metody twórczego rozwiązywania problemów, odpowiednie warsztaty, współpraca z sferą nauki. Podejmowany trud wpłynie bezpośrednio na atmosferę w organizacji, morale pracowników ich motywacje do pracy. Co ma szansę przełożyć się na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Ottemiller D., Elliott C.E., Giovannetti T.: Creativity, Overinclusion, and Everyday Tasks. Research Journal, Vol. 26, 2014, s. 289-296.

2. Amabile T.M., Hadley C.N., Kramer S.J.: Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, August 2002, s. 52-61.
3. Pinker S.: *How the Mind Works*. W. W. Norton, 2009, s. 30-45.
4. Bilton C., Cummings, S.: *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*. Chichester, Wiley 2010, s. 101.
5. Lipska A.: *Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii i ekonomii*, [w:] Lipska A., Waszczak, S (red.) *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 114, Katowice 2012, s. 9-28
6. Moczydłowska J.M.: *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] Lipka A., Waszczak, S (red.) *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 114, Katowice 2012, s. 71-80.
7. Brzeziński M.: *Organizacja kreatywna*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009, s. 64-71.
8. Raisch S., Birkinshaw J.: *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*, *Journal of Management*, Vol. 34, 2008, s. 375-409.
9. Bubrowiecki A.: *Sekrety kreatywnego myślenia*. Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2007, s. 35.
10. Pyszka A.: *Modele i determinanty efektywności zespołu*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 230, 2015, s. 36-54.
11. Blanchard K.: *Przywództwo wyższego stopnia*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007, s.75-85.
12. Zeffane R., Al Zarooni M.H.: *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, *International Journal of Management*, Vol. 29, ½, 2012, s.114-125.
13. Bugdol M.: *Wartości organizacyjne*. Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s.35-68.
14. Jagoda-Sobalak D.: *Stymulowanie kreatywności pracowników za pomocą metod twórczego rozwiązywania problemów na wybranym przykładzie*, XVII Międzynarodowa Konferencja Naukowa - Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2015, s.74-85.
15. Zhang X., Bartol K.M.: *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement*. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, 2010, s. 107-128.
16. Drucker P.: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. *Innowacje I przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 38-41.

Dr inż. Dominika JAGODA-SOBALAK
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax.: (0-77) 423 40 31
e-mail: d.jagoda@po.opole.pl