

*Świat wówczas dopiero będzie szczęśliwy, gdy wszyscy ludzie mieć będą dusze artystów, to znaczy, gdy z radością wykonywać będą swą pracę.*  
August Rodin

*Jeśli chodzi o kreatywność i inspirację, tytuły zawodowe i hierarchia nie mają najmniejszego znaczenia.*  
Ed Catmull

*Wierzmy uparcie, że największym motywem ludzkiego działania jest pieniądz. A przecież wiemy doskonale, że dużo większą siłą motywacyjną dla człowieka jest miłość i przynajmniej przeczuwamy, że równie ważna jest twórczość, realizowanie swojego „ja”.*  
Jacek Kuroń

## Wprowadzenie

Przedsięwzięcia społeczne, ekonomiczne i techniczne podejmowane przez człowieka są związane z działalnością twórczą. Ten rodzaj aktywności towarzyszył człowiekowi od zarania dziejów. Umożliwił wynalezienie różnych narzędzi (narzędzia kamienne i ze stopów metali, pojazdy kołowe, urządzenia telefoniczne, systemy komputerowe itd.) i przekształcanie zasobów naturalnych znajdujących się w przyrodzie. Od początku twórczość była procesem poszukiwania nowych wartości i formułowania praw oraz reguł, które można było odnieść do różnych dziedzin życia społecznego człowieka. W zasadzie do końca XIX wieku twórczość pojmowano jako aktywność jednostek wyposażonych w szczególnie zdolności intelektualne i poznawcze. W XX wieku nastąpiła radykalna zmiana podejścia do twórczości – tak w sensie procesu, jak i osoby twórczej. Obecnie twórczość traktowana jest jako codzienna aktywność osobista, grupowa i zawodowa. Potoczne rozumienie twórczości, jako daru natury, wrodzonego talentu niewymagającego dodatkowych zabiegów czy przypisywanie wyglądowi naczelnej kategorii w wyjaśnianiu procesu twórczego lub nowatorskich odkryć zostało odrzucone na rzecz koncepcji, wyjaśniających twórczość np. w kategoriach procesów przetwarzania informacji czy *transkontekstowych działań w danej dziedzinie wiedzy*. Tak więc obecnie twórczość pojmuje się jako aktywność prze-

jawiającą się w każdym obszarze ludzkiej działalności, tzn. organizacyjnym, poznawczym, produkcyjnym, artystycznym, wychowawczym, opiekuńczym, usługowym, porządkowym i sportowym.

Ta perspektywa sprawia, że twórczość jest obecnie traktowana jako niezbywalny element funkcjonowania i zarządzania organizacją. Jej znaczenie dla rozwoju organizacji przedstawia się w różnych wymiarach, na przykład za pomocą metafor, które pozwalają zrozumieć jakiś fragment doświadczanej rzeczywistości za pomocą innego jej fragmentu. Jak pisze G. Morgan<sup>1</sup>, jeden z interesujących aspektów metafory polega na tym, że zawsze daje ona tego rodzaju jednostronny pogląd na daną sprawę. Wysuwając na pierwszy plan pewne interpretacje, zmierza do zepchnięcia innych członków zespołu do roli tła. Posługując się metaforami w procesie zarządzania organizacjami, możemy lepiej zrozumieć złożoność jej funkcjonowania w zmiennym i turbulentnym otoczeniu.

Metaforą dla twórczej działalności jest wspólna gra w zespole muzycznym. Tak właśnie opisuje twórczość w organizacji M. Jo Hatch<sup>2</sup>. Autorka uważa, że twórcza organizacja przypomina zespół grający jazz. Jazzowe kompozycje są bazą, na której opiera się improwizacja grającego zespołu. Dobrzy muzycy potrafią twórczo wykorzystać tę strukturę, improwizując na jej podstawie w procesie wspólnego, komunikacyjnego tworzenia. Fragmenty grane przez każdego z muzyków są skierowane do pozostałych, jako odpowiedź i zaproszenie do kontynuacji komunikacji. Niekiedy jeden z muzyków gra solo, bywa zapraszany do tej roli przez resztę zespołu i wówczas jego zadaniem jest samodzielne poprowadzenie fragmentu, podczas gdy pozostali akompaniują. Soliści podrzucają w swojej grze sugestie, które następnie podchwytywane są przez innych członków zespołu podczas wspólnej gry lub kolejnych solówek. Jazz improwizujący jest intensywną zespołową twórczością, zorganizowaną i opartą na wspólnym układzie odniesienia. Struktura twórczej organizacji – podobnie jak jazz – jest wielowymiarowa, wykorzystuje czas, przestrzeń i emocje. Pozostawia sporo swobody dla interpretacji i indywidualnej inicjatywy uczestników.

Ta metafora akcentuje kilka istotnych cech charakterystycznych dla twórczości organizacyjnej, mianowicie zespołowość, siłę improwizacji, wspólne komunikowanie się, a także wykorzystywanie czasu, przestrzeni i emocji. Metafora podkreśla rolę lidera/przywódcy, którym może być, w zależności od umiejętności i warunków, każdy członek zespołu.

Nasza propozycja rozumienia twórczości niejako wpisuje się w tę metaforę, bowiem przyjmujemy, że twórczość ta jest aktywnością nowatorską (warto-

---

<sup>1</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 11.

<sup>2</sup> M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 179.

ściową, użyteczną i nową) jednostki ludzkiej lub grupy (zespołu) ludzi, która przyjmuje postać procesu obejmującego przeżycia i doznania, przekształcane w wytwory twórcze w formach myślnych, przedmiotowych, organizacyjnych i rynkowych. Na podstawie tak zdefiniowanej twórczości organizacyjnej przedstawiamy rozważania o naturze procesu twórczego. W tym ujęciu każdy proces twórczy inicjuje przeżycia rozumiane jako: przepływ (doznania), odczucia, wrażenia, wyobrażenia, skojarzenia, metafory, impresje, zdarzenia oraz doświadczenia. Można zatem powiedzieć, że twórczość to proces odkrywania ukrytych sił, które znajdują się w ludziach i w przyrodzie.

Takie przedstawienie twórczości organizacyjnej, jako nowego podejścia do zarządzania organizacją, wymagało zaprezentowania pogłębionej charakterystyki pojęcia twórczości, którą zawiera rozdział pierwszy. Jego treść obejmuje również rozważania na temat koncepcji poziomów twórczości, którą opisano jako wielopostaciowy proces.

W rozdziale drugim dokonano przeglądu definicji twórczości organizacyjnej, które proponuje literatura przedmiotu. Zwrócono także uwagę na znaczenie twórczości w szeroko rozumianej gospodarce. To pozwoliło nam na wyróżnienie pojęcia gospodarki opartej na twórczości jako kategorii wyłaniającej się we współczesnym krajobrazie organizacji.

W rozdziale trzecim pracy proponujemy własną definicję konstruktów twórczości organizacyjnej. Ponadto szczegółowo opisujemy twórczą organizację oraz proces twórczości organizacyjnej i jego wymiary, tj.: kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość i ekspansywność. Pełny obraz omawianej problematyki dopełnia zagadnienie efektywności funkcjonowania organizacji twórczej, które również proponujemy rozumieć odmiennie, niż jak to do tej pory przedstawiano w literaturze.

Natomiast w rozdziale czwartym przedstawiono propozycję pomiaru konstruktów twórczości organizacyjnej. Podstawowym celem postępowania badawczego była operacjonalizacja konstruktów twórczości organizacyjnej, a także określenie jej istoty i wymiaru oraz ich związku z efektywnością funkcjonowania organizacji twórczej. Naszym zdaniem, badania empiryczne nad twórczością organizacyjną nie były do tej pory przedmiotem pogłębionej refleksji badawczej i operacjonalizacji oraz wyczerpującej empirycznej weryfikacji. Dlatego właśnie zdecydowaliśmy się na przedstawienie tej problematyki. Jesteśmy przekonani, że najbliższe dekady XXI w. zdominuje twórczość organizacyjna, co oznacza konieczność poszukiwania nowych strategii, form, metod i technik zorientowanych na rozwój twórczości.

Pomoc i współpraca badawcza wielu osób wzbogaciły naszą wiedzę na temat twórczości organizacyjnej i pomogły w zgromadzeniu materiału teoretycznego i empirycznego. Specjalne podziękowania kierujemy do Kierownika Katedry

Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej prof. dr hab. inż. Zbigniewa Malary, którego wsparcie i pomoc pozwoliła na przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji.

*Autorzy*