

Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Lidia Kaliszczak¹

Wstęp

Wobec współczesnych tendencji rozwojowych, opisywanych przede wszystkim jako wzrost natężenia konkurencji, coraz większe wymagania klientów oraz narastająca złożoność i nieprzewidywalność warunków otoczenia, za sukces przedsiębiorstwa należy uznać zdolność do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej². Zdolność ta wyraża się w kreowaniu długofalowej unikalności, oryginalności, która w obliczu złożonej i szybko zmieniającej się rzeczywistości przesądza o możliwościach rozwoju [Kaleta 2010: 91–92]. Przedsiębiorstwa, aby konkurować w zmieniającym się otoczeniu, powinny być promotorami schumpeterowskiej twórczej destrukcji – czyli skutecznie funkcjonować w warunkach nieciągłości i zmieniać się wraz z tempem zmian rynku. Zdaniem P. Druckera [1994: 71] – „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze (...), co w konsekwencji oznacza, że jedynie poprzez kreatywność i innowacje można zapewnić unikalność oferty na tle konkurentów bądź też uprzedzić ich w wyznaczaniu nowych kierunków rozwoju”. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa kształtowana jest jednak współcześnie przez inne niż dotychczasowe strategie – o czym przekonują autorzy strategii błękitnego oceanu [Chan Kim, Mauborgne 2005]. O ile zachowania przedsiębiorstw koncentrowały się dotychczas na wyborze między wyjątkowością a niskim kosztem, tak współcześnie wskazuje się na konieczność uporządkowania całego systemu działań zgodnie z dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów. Strategia ta dąży do zwiększenia wartości dla klientów poprzez wdrażanie innowacji i jednoczesnego obniżenia kosztów. Potwierdzają to również badania F. Bailoma i współautorów, którzy dowodzą, że rynek narzuca konieczność ciągłego wzrostu jakości, pozostawiając jednocześnie niewiele możliwości podwyższania cen, a nawet często ich obniżania [Bailom i in. 2009: 13–14]. W tych

¹ Dr Lidia Kaliszczak, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski.

² Zgodnie z ideą hiperkonkurencji R. D’Aveni [1994] konkurenci bardzo szybko niwelują wszelkie przewagi konkurencyjne, co powoduje, że istnieje coraz mniejsze pole do dalszej optymalizacji procesów w zakresie cen i poprawy jakości.

warunkach strategia błękitnego oceanu pozwala na osiągnięcie powyższych parametrów z uwagi na fakt, iż wymaga jedynie kreatywności przedsiębiorcy i pracowników. Należy podkreślić, że współcześnie przedsiębiorstwo nie może być innowacyjne, jeśli nie ma w nim kreatywnych osób zmierzających do realizacji celów określonych poprzez wizję i misję w sposób wyróżniający od konkurencji. Można zgromadzić kreatywne osoby i utworzyć z nich bardzo niekreatywny zespół [Trompenaars 2010: 19]. Należy wypracować określony model interakcji, który sprzyjałby współpracy ze sobą jednostek i zespołów [Wiśniewska, Janasz 2012: 41].

Celem opracowania jest analiza uwarunkowań sprzyjających kreatywności i innowacyjności, a także wskazanie barier ograniczających powyższe zachowania zespołów pracowniczych współczesnych przedsiębiorstw.

Kreatywność a innowacyjność organizacyjna

Kreatywność jest sposobem myślenia polegającym na wyszukiwaniu szczególnych zależności między elementami i łączeniu ich w niespotykany sposób. Efekt kreatywności polega na rozbiciu wyuczonego schematu myślenia i wykorzystaniu posiadanej wiedzy do generowania nowych pomysłów [West 2000: 20].

Myślenie twórcze jest jedną z osobowościowych dyspozycji człowieka. Wyróżniają go: nietypowe pomysły rozwiązywania problemów czy łatwość podejmowania niekonwencjonalnych zachowań, powiązane z nadzieją na korzystny rozwój sytuacji, czyli pozytywne myślenie charakterystyczne dla optymizmu. Ch. H. Kelner i B. B. Tregoe podkreślają znaczenie umiejętności nie tylko myślenia twórczego w rozwiązywaniu problemów, ale także myślenia krytycznego, określanego także jako „myślenie refleksyjne”. Zawiera ono w sobie zarówno elementy intelektualne, jak i emocjonalne. Wyróżnia go powstrzymywanie się od zbyt wczesnego wydawania ostatecznych osądów oraz zachowanie zdrowego sceptycyzmu [Kelner, Tregoe 1997; za: Gach 2004: 217].

Istotą twórczego myślenia jest jego odrębność w relacji do myślenia logicznego (wertykalnego), które ma charakter analityczny, sekwencyjny, uporządkowany, sprecyzowany, korzysta z utartych ścieżek. Ten model myślowy koncentruje się na związkach przyczynowo-skutkowych. Myślenie kreatywne, twórcze jest inspirujące, skokowe, polega na poszukiwaniu inności, pozwala odkryć najmniej prawdopodobne rozwiązania [Bono 2001: 310–311]. Istnieją osoby, które mają ciągle nowe pomysły, a inni równie inteligentni – nie wykazują takich zdolności. Zbyt analityczny umysł nie jest w stanie tworzyć syntez, składać elementów w całość, ponieważ projektowanie wymaga zupełnie innego rodzaju myślenia [Bono 2001: 212].

Pracownicy powinni korzystać nie tylko z logiki, lecz także z metod myślenia pozalogicznego, aby wyrwać się z rutyny i objąć spojrzeniem z innej perspektywy zadania i problemy, które realizują.

Człowiek twórczy to taki, który ma odwagę tworzenia odmienności, nie jest podporządkowany innym i temu, co inni powiedzą. Twórcze myślenie wnosi do organiza-

cji nowe, wartościowe pomysły, dzięki którym nie skazuje się na naśladowanie i powielanie cudzych wzorów. Umiejętność twórczego myślenia staje się coraz bardziej pożądaną kompetencją pracowników, organizacje muszą bowiem spełniać wymóg elastyczności działania. Polega ona na zdolności inicjowania i dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków, w jakich będzie realizowana strategia rozwoju organizacji [Czerska, Szpitter, red. 2010: 356–357].

Wyróżnia się kreatywność indywidualną i zbiorową. Kreatywność indywidualna identyfikowana jest jako przymiot jednostki, jej zdolność oraz umiejętność do twórczego podchodzenia do problemów. Natomiast kreatywność zbiorowa obejmuje twórczy sposób myślenia prezentowany przez grupę. Polega ona na wzajemnym oddziaływaniu osób tworzących zespół twórczy, mającym oddziaływać pobudzająco na proces skojarzeniowy poszczególnych jednostek. Kreatywność indywidualna jest jednak pierwotną w stosunku do kreatywności zbiorowej.

Można wyróżnić trzy czynniki pobudzające ludzi do kreatywnego myślenia [Melior 2011: 52]:

- 1) zapotrzebowanie na oryginalną, urozmaiconą i złożoną stymulację,
- 2) chęć dzielenia się pomysłami i wartościami,
- 3) potrzebę przezwyciężania problemów.

Osoba kreatywna umie spojrzeć na rzeczywistość w inny sposób lub z innej perspektywy: dostrzega nowe możliwości lub alternatywne rozwiązania. M. A. West wymienia następujące cechy ludzi twórczych [West 2000: 27–28]:

- skłonność do rozwiązywania zjawisk skomplikowanych i rozumienie występujących w nich prawidłowości,
- potrzeba osiągnięć, dążenie do sukcesu,
- wytrwałość – determinacja w dążeniu do celu,
- niezależność sądu i oceny – niechęć do bezmyślnego podporządkowania się popartej niezależnością wnioskowania oraz dużym zaufaniem do własnych opinii i osądów,
- traktowanie sytuacji nieznanych i niejasnych jako wyzwanie i odczuwanie satysfakcji z podejmowania prób odnalezienia się w nich,
- potrzeba autonomii – umiejętność samodzielnej organizacji zajęć i czasu, wysoka samodyscyplina, potrzeba niezależności oraz działania według własnego harmonogramu i podejmowania własnych decyzji,
- orientacja na ryzyko – odkrywanie nowych dróg, a także wysoka tolerancja dla zmian.

Zdaniem M. A. West'a kreatywność zależy także od elastyczności poznawczej człowieka [West 2000: 27–28]. W szczególności chodzi o kwestionowanie utartych przekonań, które często prowadzi do odkrywania nowej rzeczywistości i rozwoju³.

Na podstawie dotychczasowych badań można stwierdzić, że proces twórczy obejmuje wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń i pomysłów w nowatorski sposób. Za przykład może posłużyć **model twórczego rozwiązywania problemów** (*creative problem, solution* — CPS) oparty na pracach A. F. Osborna i S. J. Parnesa [Osborn

³ Z interesującymi przykładami takich zachowań można zapoznać się w lekturze P. Sloane [2005].

1953; Parnes 1967; za: Mellor 2011: 54], w którym wyodrębnia się pięć podstawowych kroków:

- 1) zebranie faktów,
- 2) określenie problemu,
- 3) zgłoszenie pomysłów,
- 4) znalezienie rozwiązań,
- 5) zdobycie aprobaty.

Spółeczna akceptacja nowego rozwiązania przesądza o jego użyteczności. Kreatywność dotyczy nie tylko poszczególnych osób (zależy ona od indywidualnych cech osobowościowych i zdolności), ale podjęto także próby zmierzenia poziomu kreatywności całych społeczeństw. Obliczono tzw. wskaźnik kreatywności, który obejmuje ocenę ludzkich umiejętności, istnienie struktur rynkowych zachęcających do podejmowania inicjatyw, a także współdziałania między sferą biznesu (tabela 1).

Tabela 1. Wskaźnik kreatywności w wybranych krajach

Lp.	Kraj	Wartość wskaźnika
1	Stany Zjednoczone	6,44
2	Tajwan	5,92
3	Finlandia	5,71
10	Niemcy	4,36
22	Łotwa	3,52
23	Słowenia	3,51
26	Estonia	3,38
29	POLSKA	3,20
31	Grecja	3,02
37	Węgry	2,76
44	Słowacja	2,58

Źródło: *Pocket. Świat w liczbach 2005*, seria „The Economist”, Studio Emka, Warszawa 2005

Jego wartość pokazująca miejsce Polski na tle wybranych krajów na świecie uzasadnia potrzebę zmian w zarządzaniu organizacjami w kierunku uznania znaczenia twórczego potencjału menadżerów i pracowników oraz kształtowania warunków sprzyjających kreatywności i innowacyjności.

Innowacyjność obejmuje pojęcie innowacji oraz zachowania organizacyjne prowadzące do kształtowania kultury innowacji. Pojęcie innowacji zostało wyjaśnione i rozpropagowane przez J. A. Schumpetera. W dziele *Teoria rozwoju gospodarczego* (1912) po raz pierwszy przedstawił on istotę innowacji jako nową kombinację środków produkcji: powstanie nowego dobra, nowej metody technologicznej, nowego rynku zbytu, nowego źródła surowca (materiału) i nowej organizacji zarządzania [Schumpeter 1960: 104]. Nowe rozwiązania (produkty, technologie) konkurują

z dawnymi, wypierając je z rynku. Proces ten określił jako „twórczą destrukcję”, którą wskazał jako główny czynnik i przejaw rozwoju gospodarki. J. Schumpeter uważał, że innowacje wprowadzane przez przedsiębiorczych ludzi chronią gospodarkę przed powtarzalnością, a zwłaszcza przed powielaniem błędów, przez co ułatwiają jej przejście w wyższe stadium rozwoju [Mellor 2011: 39].

Aktualność poglądów Schumpetera znajduje wyraz w stanowiskach współczesnych badaczy. Innowacja jest postrzegana jako strategiczny instrument służący do budowania i poszerzania zdolności organizacji. Jest kluczem do postępu i rozwoju, jest także źródłem wynalazków we wszystkich sferach życia, społeczności, technologii i administracji [Farazmand 2004: 5, 8].

Istotnym elementem definiowania innowacji jest podkreślenie nowatorstwa w sformułowaniu idei, postępowaniu lub wytworzeniu rzeczy (produktu, usługi). Dzięki niemu są one jakościowo odmienne od dotychczasowych, ale jednocześnie muszą być użyteczne społecznie. Inaczej, sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku.

W Europie i Stanach Zjednoczonych przeważa przekonanie, że tylko innowacje radykalne mogą być źródłem rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem T. Petersa, „innowacyjność nie może polegać na czynieniu znanego doskonałym, lecz na niedoskonałym dążeniu do nieznanego” [Peters 1997; za: Wojtysiak-Kotlarski 2004: 213]. Oznacza to umiejętność (i jednocześnie konieczność) odchodzenia od poprzednich schematów myślenia. Problemem nie jest więc poprawianie stanu obecnego, ale wprowadzenie innowacji, czyli dokonanie radykalnej zmiany. Zdaniem R. B. Mellora innowacja radykalna to intelektualny skok, który zmienia całkowicie oblicze pewnej dziedziny. Przykładem takiego skoku jest skonstruowanie pod koniec XVIII wieku maszyny parowej, która zrewolucjonizowała produkcję przemysłową, doprowadzając do tyśiąckrotnego spadku ceny płótna bawełnianego [Mellor 2011: 45].

W praktyce działalności przedsiębiorstw znane jest też inne podejście do istoty innowacji – wschodnie – japońskie *kaizen* stanowi przykład wdrażania usprawnień w sposób stopniowy i ciągły. *Kaizen* to pewien sposób myślenia i styl życia głęboko zakorzeniony w japońskiej mentalności, to kultura organizacyjna nastawiona na ciągłe doskonalenie procesów. Aby wdrażać innowacje, najpierw należy zmienić sposób myślenia i zaangażować pracowników w procesy ciągłego doskonalenia, dopiero potem można oczekiwać efektów [Czerska, Szpitter, red. 2010: 356]. Stąd wyróżnia się innowacje radykalne i przyrostowe⁴.

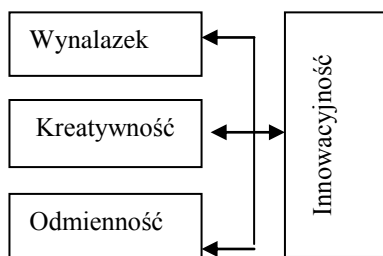
Współcześnie wyróżnia się pięć obszarów innowacji ze względu na kryterium zakresu oddziaływania: produktowe, marketingowe, procesowe, organizacyjne i zarządcze. Doświadczenie dowodzi, że przedsiębiorstwa często wprowadzają zmiany zaczynając od innowacji produktowej (zazwyczaj wynalazku), ale z czasem jej znaczenie spada, wówczas większej wagi nabywają innowacje procesowe [Mellor 2011: 47].

Rodzaj i charakter innowacji zależy od jej źródła⁵. Według R. B. Mellora wyróżnia się trzy źródła innowacji: wykorzystanie wynalazku, kreatywności i odmienności

⁴ Takie nazewnictwo proponowane jest np. przez L. Richard [2005];

⁵ Szerzej różne źródła innowacji omawia P. Drucker [1992: 46–142].

[Mellor 2011: 48] (rysunek 1). Zaszeregowanej najniżej odmienności zawdzięczamy rozwiązania zdecydowanej większości codziennych problemów (innowacje stopniowe), natomiast zajmujące sam szczyt wynalazki stanowią podstawę bardzo rzadkich radykalnych innowacji.



Rys. 1. Trzy źródła innowacji: wykorzystanie wynalazku, kreatywności i odmienności

Źródło: R. B. Mellor 2011, s. 48

Wynalazczość i kreatywność to dwa ogólnie znane źródła innowacji, które odgrywają istotną rolę w dużych firmach, posiadających np. rozbudowany dział badawczo-rozwojowy. Trzecie źródło – odmienność – daje impuls do myślenia. To przede wszystkim innowacje impulsowe, a w pewnym stopniu także kreatywne, stanowią główny motor innowacji stopniowych. Ten trzeci rodzaj innowacji jest zatem najważniejszy w wypadku małych przedsiębiorstw [Mellor 2011: 49].

Należy podkreślić, iż innowacja nie jest jednorazowym aktem działania, lecz procesem skierowanym na wdrożenie zmian prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej organizacji.

Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności organizacyjnej

Kierownictwo przedsiębiorstwa jest odpowiedzialne za zachęcanie do generowania nowych, oryginalnych pomysłów, czyli kreatywności. Kreatywność poprzedza innowacyjność; jest procesem rozwijania i wyrażania nowatorskich pomysłów w celu rozwiązania problemów lub zaspokojenia potrzeb [Richard 2005: 123]. W tym rozumieniu jest więc nie tyle talentem samym w sobie, ile celowym procesem wytwarzania innowacji. Zatem rolą menadżerów jest tworzenie środowiska, w którym twórcze zachowania mogłyby się ujawniać i rozwijać. W szczególności należy wskazać na potrzebę posiadania umiejętności przywódczych najwyższego kierownictwa, przejawiających się w kultywowaniu podmiotowości pracowników, a także zachęcaniu i wspieraniu ich twórczej aktywności [Kaliszczak 2012: 367–378].

W literaturze przedmiotu wymienia się liczne uwarunkowania innowacyjności organizacyjnej [Chybicka 2006: 111–112]:

- 1) otoczenie firmy – szybkie tempo zmian zachodzących w środowisku zewnątrzorganizacyjnym sprzyja kreatywności pracowników, także dynamiczne, innowacyjne zachowanie konkurencji firmy wymusza oryginalność;

- 2) działania działu personalnego – sposób rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy uwzględniający predyspozycje twórcze przyszłych pracowników motywuje do kreatywnego rozwiązywania problemów;
- 3) tworzenie systemów nagradzania twórczych zachowań i postaw – sprzyja to kreatywnemu myśleniu pracowników;
- 4) powoływanie tzw. agentów innowacji – wyznaczanie pracowników (zwykle osób z działu personalnego), których obowiązkiem jest monitorowanie przebiegu wdrażania nowych rozwiązań i informowanie przełożonych o ewentualnych odstępstwach od założonego planu – zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu oraz motywuje pracowników do kreatywnego myślenia i zgłaszania oryginalnych pomysłów w przyszłości;
- 5) stopień zdefiniowania rynku docelowego – im lepiej jest zdefiniowany rynek docelowy firmy, tym łatwiej wprowadzić nietypowe rozwiązania;
- 6) kultura organizacyjna – innowacyjności sprzyja taka kultura organizacyjna, która toleruje pewien stopień chaosu i nieprzewidywalności, a jednocześnie stwarza bezpieczne warunki do przedstawienia nietypowych pomysłów;
- 7) struktura organizacyjna – struktury hierarchiczne nie sprzyjają innowacyjności z powodu wydłużenia drogi decyzyjnej oraz utrudnień w przepływie informacji;
- 8) stopień zaangażowania najwyższego kierownictwa we wdrażanie nietypowych, dotąd niestosowanych rozwiązań, motywuje pracowników do kreatywnego myślenia;
- 9) sprawna komunikacja pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami – sprzyja postawom twórczym.

Z kolei L. Richard [2005: 148] oraz P. Sloane [2005: 120] wskazują na następujące zachowania i praktyki w organizacji wspierające kreatywność i innowacyjność⁶:

- kierownictwo akceptuje podejmowanie ryzyka,
- nowe pomysły są dobrze widziane,
- przepływ informacji jest swobodny, nie jest kontrolowany,
- pracownicy mają dostęp do źródeł wiedzy: klientów, partnerów, środowisk naukowych itd.,
- dobre pomysły są wspierane przez kierownictwo,
- przywiązuje się dużą wagę do identyfikacji z organizacją,
- pracownicy są informowani o celach i działaniach organizacji, promowany jest dialog w organizacji,
- innowatorzy są nagradzani.

Innowacyjność pracowników – jak zauważa Cz. Sikorski – jest współcześnie uważana za ważną cechę ich umiejętności. Zdolność ta polega na radzeniu sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych. Wymagana jest znaczna samodzielność pracowników, którzy muszą być zdolni do częstego modyfikowania celów i metod

⁶ Katalog czynników stymulujących lub hamujących dążenia i zachowania kreatywne jest dość rozbudowany. Między innymi szeroki przegląd tych czynników, proponowany przez różnych autorów (np. A. Osborn i S.J. Parnes, T. Amabile, T. Proctor, A. Robinson i S. Stern), przedstawiony został w książce P. Niedzielskiego i K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 188–191.

organizacji oraz do realizacji działań. Wymaga to ciągłej analizy szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i własnego stanowiska pracy [Sikorski 2002: 133].

Realizacja powyższych zachowań jest możliwa jedynie w warunkach odpowiedniej kultury organizacyjnej, nastawionej proinnowacyjnie. Zerwanie z utartymi schematami, zaskakujące rozwiązania i nieszablonowe działanie często przynoszą pozytywne efekty [Czerska, Szpitter, red. 2010: 356–357]. Wyniki badań prezentowane w literaturze dowodzą, że jednym z najskuteczniejszych mechanizmów kształtowania proinnowacyjnej kultury w przedsiębiorstwie są sygnały wysyłane pracownikom przez członków kierownictwa. Pracownicy są świadomi priorytetów kierownictwa na podstawie obserwacji tego, co menadżerowie uważają za istotne. Innymi słowy, „dawanie dobrego przykładu to (...) jedyny sposób wpływania na innych”, a przekonania, wartości i wymagania można przekazać nie tylko przez świadomie budowany przykład własnego zachowania, ale także przez sygnały wysyłane nieświadomie [Bailom i in. 2009: 165]. Priorytety kierownictwa wynikające z osobistych wartości i postaw nie mogą być rozbieżne z celami przedsiębiorstwa.

Interesujące implikacje dla kierownictwa wynikają z „wieloczynnikowego modelu kreatywności i innowacyjności w organizacjach” [Amabile 1988]. Jednym z istotnych czynników wewnątrzorganizacyjnych jest motywowanie do innowacyjności, które oznacza zarówno ogólne nastawienie na innowacyjność, poprzez kształtowanie atmosfery (klimatu) innowacyjności, jak też wsparcie dla kreatywności i innowacyjności w organizacji. Drugim składnikiem są zasoby, czyli wszelkie środki, które mają ułatwić innowacyjność, np. poprzez zapewnienie odpowiednich szkoleń lub stosownego czasu na stworzenie oczekiwanego innowacyjnego produktu czy usługi. Trzecim czynnikiem są „praktyki menadżerskie”, takie jak przyzwolenie na wolność w działaniu i autonomię pracowników w sposobie realizacji pracy, dostarczanie wyzwań, zapewnienie interesującej pracy, określanie jasnych i strategicznych celów, umiejętne budowanie zespołu i zarządzanie nim [Lipowska 2013: 25].

Bariery kreatywności i innowacyjności

Świadomość czynników oddziałujących destrukcyjnie na kreatywne i innowacyjne zachowania uczestników organizacji pozwala na właściwe zachowania kadry kierowniczej w kształtowaniu odpowiedniego środowiska pracy. Wymienia się następujące zachowania [Sloane 2005: 119 i n.]:

Krytyka – naturalną reakcją na każdy nowy pomysł, o którym usłyszymy, jest krytykowanie, wytykanie jego słabych punktów, które go dyskwalifikują. Kiedy czyjś pomysł zostanie skrytykowany, zniechęca się tę osobę do kolejnej próby przedstawienia nowych propozycji. W ten sposób wysyła się informację, że nowości nie są mile widziane oraz że ten, kto je proponuje, musi się liczyć z krytyką lub drwinami. Jest to pewna droga do zdławienia twórczego ducha w zespole pracowników.

Zaniedbywanie techniki burzy mózgów – ta technika pozostaje jednym z najlepszych sposobów generowania świeżych idei i angażowania pracowników wszystkich

szczebli. Sesje burzy mózgow powinny być krótkie, lecz bardzo aktywne, powinny mieć jasno określony cel i gromadzić dużą liczbę pomysłów. Prowadzącym powinna być osoba entuzjastyczna, która potrafi pobudzić innych do działania oraz zapewnić atmosferę pozbawioną krytycyzmu i osądzania nowych pomysłów.

Piętzenie problemów – w wielu firmach funkcjonuje tzw. „męskie” podejście, zgodnie z którym na dyrektorach i wyższej kadrze kierowniczej spoczywa obowiązek rozwiązywania wszystkich poważnych problemów. Zakłada ono, że kwestie strategiczne są zbyt skomplikowane i mają zbyt duże znaczenie, aby powierzać je personelowi na niższych stanowiskach. Jednak pracownicy dolnych szczebli są bliżej klientów i wiedzą, co dobrze funkcjonuje, a co się nie sprawdza. Włączenie ich do działania i zachęcenie do znajdowania rozwiązań pozwala odkryć bogate źródło nowych pomysłów oraz poczucie wspólnego celu.

Tego nie było w planie – „nie możemy testować tego pomysłu, ponieważ nie ma go w planie i nie mamy na to środków w budżecie”. Organizacje, które przygotowują bardzo szczegółowy harmonogram, a następnie kurczowo się go trzymają, ograniczają się do wizji świata, jaką mieli planiści podczas tworzenia projektu. Rynek i potrzeby konsumentów zmieniają się tak szybko, że to, co wydawało się słuszne w zeszłym tygodniu, dzisiaj już takim nie jest.

Obwinianie za niepowodzenie – zwyczaj obwiniania za porażki jest niezawodną metodą zahamowania ducha kreatywności i innowacyjności. Większość projektów w innowacji okaże się nietrafionych, lecz warto o nie zabiegać, ponieważ tylko poprzez ich wypróbowanie można określić, które z obiecujących pomysłów przyniosą straty, a które ponadprzeciętne zyski. Jeśli pracownicy boją się, że zostaną obciążeni winą za nieudany pomysł, nie będą podejmować nowych inicjatyw.

Niewłaściwe nagradzanie – dla członków zespołów zajmujących się innowacjami należy opracować inny system motywacyjny. Powinni być nagradzani za osiągnięcie uzgodnionych wcześniej etapów i traktowani jako przedsiębiorcy, którzy mają prawo zakupu akcji, co będzie miało związek z przyszłym sukcesem ich projektu.

Awans wewnętrzny – pozwala utrzymać dobrych pracowników, a załozde pokazuje, że lojalność i ciężka praca są nagradzane. Jeśli jednak wszystkie stanowiska kierownicze są obsadzone drogą awansu, oznacza to, że wszyscy wyrosli w tej samej kulturze. Jest im zatem trudniej zauważyć wady i słabości w procesach firmy oraz spojrzeć na jej działalność z punktu widzenia osoby z zewnątrz.

Zmiany pochodzące z zewnątrz – istnieje ryzyko, że całą odpowiedzialność za stworzenie i realizację nowych metod, produktów lub procesów powierzamy zewnętrznym konsultantom, bardzo niewiele osób w naszej organizacji będzie się z nimi identyfikować. Może powstać uczucie urazy i niechęć wobec pomysłów pochodzących od osób z zewnątrz. Sztuka polega na tym, aby wykorzystać konsultantów jako katalizator i bodziec do innowacji oraz zaangażować wielu członków własnego personelu na wczesnym etapie tworzenia projektu, aby pomysły wypływały od nich.

Brak szkoleń – każdy człowiek może się stać bardziej twórczy, jeśli się go właściwie zachęci i nauczy, jak to osiągnąć. Wszyscy jesteśmy obdarzeni tak bujną wyobraźnią, jaką mają dzieci, lecz rutynowa praca powoduje, że większość ludzi stopniowo traci swoją kreatywność. Dzięki właściwym szkoleniom mogą oni rozwinąć

umiejętności stawiania pytań, poszukiwania pomysłów, przystosowywania, łączenia, analizowania i wybierania ich. Mogą na nowo odkryć swoją wyobraźnię.

Ponadto można wymienić jeszcze inne niekorzystne elementy, które może być trudno zmienić, na przykład ograniczające i kontrolujące środowisko pracy, konserwatyzm i przywiązanie do *status quo*, sztywne struktury organizacyjne, konflikty wewnątrz organizacji. Ponadto osoby kierujące pracą zespołową powinny przeciwdziałać konfliktom w zespole na tle osobistych animozji [Lipowska 2013: 31].

Uwagi końcowe

Przedstawione w artykule rozważania wskazują, że przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz dostarczenia odpowiedniej wartości dla klienta, mogą osiągnąć te cele poprzez zatrudnianie kreatywnych pracowników oraz rozwijanie ich potencjału zachowań twórczych i innowacyjnych poprzez stwarzanie odpowiednich warunków wewnątrzorganizacyjnych. Realizacja powyższych założeń możliwa jest w pełni jedynie w strukturach, gdzie petryfikowana jest podmiotowość pracownika. G. Hamel i C. Prahalad w przedstawionej koncepcji zmian organizacyjnych generujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa konfrontują biurokratyzację środowiska pracy z pełnym upodmiotowieniem pracowników [Hamel, Prahalad 1999: 317–323; za: Wojtyśiak-Kotlarski 2004: 210–211]. Zakładają oni istnienie dwóch równoległych i komplementarnych obszarów zadań menadżerskich w sferze zarządzania zasobami pracy: konieczność ukierunkowania zadań pracowników na osiągnięcie zakładanego celu przedsiębiorstwa oraz potrzeby jak największej wolności i upodmiotowienia pracownika w zakresie sposobu wykonania wyznaczonych zadań. Zjawisko biurokratyzacji w organizacji oraz zbyt sztywnego traktowania hierarchii organizacyjnej – zdaniem badaczy – „niszczy” kreatywność.

Należy podkreślić fundamentalną rolę przywództwa w kształtowaniu warunków sprzyjających twórczości i innowacyjności w osiąganiu sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa. W szczególności ważne są umiejętności przywódcze najwyższego kierownictwa, przejawiające się w kultywowaniu podmiotowości pracowników, a także zachęcaniu i wspieraniu ich twórczej aktywności.

Bibliografia

- Amabile T., 1988, *A model of creativity and innovation in organizations* [w:] B.M. Staw, L.L. Cumming (red.), *Research in organizational behavior*, „JAI Press”, nr 10.
- Bailom F., Matzler K., Tschernernjak D., 2009, *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Bono E. de, 2001, *Z nowym myśleniem w nowe tysiąclecie*, Rebis, Poznań.
- Chan Kim W., Mauborgne R., 2005, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Chybicka A., 2006, *Psychologia twórczości grupowej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Czerska M., Szpitter A. (red.), 2010, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- D’Aveni R.A., 1994, *Hyper competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press, New York,.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

- Drucker P.F., 1994, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa–Kraków.
- Farazmand A., 2004, *Innovation In Strategic Human Resorce Management: Building Capacity In the Age of Globalization*, „Public Organization Review”, 4, 1.
- Gach D., 2004, *Dyfuzja kreatywności. Jej katalizatory i ograniczenia* [w:] red. J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu, Zmiana a innowacyjność organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1045, Wrocław.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Kaleta A., 2010, *Kreatywność przedsiębiorcy jako czynnik sukcesu małych przedsiębiorstw* [w:] red. K. Jaremczuk, *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. I, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Kaliszczak L., 2012, *Warunki stymulowania twórczości, innowacyjności i przedsiębiorczości – wyzwania wobec przywódców współczesnych przedsiębiorstw*, „Management”, red. J. Stankiewicz, CD-ROM.
- Kelner Ch.H., Tregoe B.B., 1997, *The New Rational Manager*. An Updated Edition for a New World, Princeton Research Press, Princeton, New Jersey.
- Lipowska J., 2013, *Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 23–33.
- Mellor R.B. 2011, *Kreatywność* [w:] *Przedsiębiorczość*, R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, PWE Warszawa.
- Osborn A.F., 1953, *Applied Imagination*, Scribners, Nowy Jork.
- Parnes S., 1967, *Creative Behaviour Guidebook*, Scribners, Nowy Jork.
- Peters T., 1997, *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*, Knopf, New York.
- Pocket. Świat w liczbach 2005*, seria „The Economist”, Studio Emka, Warszawa 2005.
- Richard L., 2005, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Harvard Business Essentials, MT Biznes.
- Sikorski Cz., 2002, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN Warszawa.
- Sloane P., 2005, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Trompenaars F., 2010, *Kultura innowacji, kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- West M.A., 2000, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa.
- Wiśniewska J., Janasz W., 2012, *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Wojtysiak-Kotlarski M., 2004, *Identyfikacja elementów przedsiębiorstwa przyszłości* [w:] *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz i H. Możaryn, SGH w Warszawie, Warszawa.

Creativity and innovativeness in creation of market value and competitive predominance of enterprises

Summary

Abstract: In the elaboration I made the analysis of conditioning promoting creativity and innovativeness and I also point out the barriers limiting the above mentioned behavior of working teams in contemporary enterprises. These issues are crucial in the aspect of creation of long-term uniqueness and originality, which, in the face of complex and fast changing reality prejudices about the possibilities of development.

Key words: creativity, innovativeness, conditioning of organization innovativeness